



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسات (الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، وكالة سونلغاز، البريد الجزائري) لولاية

تحت إشراف الاستاذ:

- أ. بلهادي عبد القادر

إعداد الطالبان :

- بوسعيد فاطيمة

- ولدقادة يونس

### لجنة المناقشة

جامعة سعيدة	رئيسا	د. عتيق شيخ
جامعة سعيدة	مشرفا	د. بلهادي عبد القادر
جامعة سعيدة	ممتحنا	د. شويرفات عبد القادر

السنة الجامعية 2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral element consisting of a central flower with several petals and a stem with leaves, positioned to the left of the main text.

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين..

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فهو من أنار لنا الطريق وسدد لنا خطانا ، وما توفيقنا إلا بالله سبحانه .

نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ القدير "بلهادي عبد القادر" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، ونسأل الله أن يجازيه عنا كل الخير. الشكر الخالص منا إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبولهم دعوتنا لمناقشة مذكرتنا المتواضعة.

الشكر لكل من ساهم في هذه المذكرة من قريب أو من بعيد بقول أو عمل، أو كلمة طيبة.

"ألا بنعمة الله تتم الصالحات"

# الأهداء

أهدي ثمرة جهدي هاته إلى نفسي و إلى كل عزيز على قلبي..

إلى سندي وقدوتي أبي الغالي حفظه ربي..

إلى من دعموني منذ صغر سني عائلتي الكريمة وأحبتي إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي الأعزاء

إلى زميلتي "بوسعيد فاطيمة"

إلى كل من ساهم في ثمرة عملي هذه من قريب أو بعيد



ولدقادة يونس

# الإهداء

I thank God Almighty first and foremost for the great grace that He has bestowed upon me, then I want to thank Me for not giving up. then I thank those who favored them. My beloved Parents do not cease to me for all their efforts from the moment of my birth to these blessed moments.

I dedicate it to my sweetheart Hanane  
To My Lovely Friends  
And my respectable Teachers  
And to everyone who helped me accomplish this work.

**Thank You ♡**

**FATIMA BOUSSAID**

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي و مدى اسهامها في ذلك من خلال تسليط الضوء على متطلبات الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الأداء . و ذلك بإجراء دراسة حالة على ثلاثة مؤسسات إقتصادية " بنك الجزائر للإحتياط و التوفير Cnep، وكالة سونالغاز ، بريد الجزائر بولاية سعيدة ". و لتحقيق هذا قمنا بتصميم استبانة و وزعناها على عينة مكونة من 45 موظف، إلا أن المسترجعة و القابلة للدراسة هي 35 ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.24)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد استقرار وظيفي نتيجة الخبرات التي تفوق 10 سنوات مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعزز روح الإنتماء لدى الموظفين كما يساهم الإستقرار في تحسين صورة المؤسسات للأفراد والمنافسين (الجودة)
  - وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة
  - وجود أداء وظيفي جيد داخل المؤسسات محل الدراسة
  - وجود أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، روح الإنتماء .**

### Abstract:

This study aims to investigate **the impact of electronic management on improving job performance** and its contribution to that by highlighting the requirements of electronic management and its role in enhancing performance. This was achieved through a case study conducted on three economic institutions: the Algerian Reserve and Savings Bank (CNEP), Sonelgaz Agency, and the Algerian Post in the state of Saïda. To achieve this, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 45 employees, but only 35 responses were collected and considered for analysis. The data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using statistical packages for social sciences (SPSS 24). The study yielded several results, including:

- The presence of functional stability due to experiences exceeding 10 years, which contributes to achieving job satisfaction and fostering a sense of belonging among employees. Stability also helps improve the image of institutions for individuals and competitors (quality).
- The existence of electronic management implementation in the studied institutions.
- The presence of good job performance

**Key words: Electronic management , Job performance , Job satisfaction, sense of belonging.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	ملخص الدراسة
-	قائمة المحتويات
-	فهرس الجداول
-	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية</b>
3	المطلب الأول : نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية
5	المطلب الثاني: خصائص و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
7	المطلب الثالث : خصائص و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
12	<b>المبحث الثاني: الأداء الوظيفي</b>
12	المطلب الاول: مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المحددة له
16	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي و أهميته
21	المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي و كيفية تجاوزها
23	<b>المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي</b>
23	المطلب الاول : تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية
25	المطلب الثاني : تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي
27	المطلب الثالث : تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية
30	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
32	تمهيد
33	<b>المبحث الاول: دراسات سابقة باللغة العربية</b>
33	المطلب الاول : الدراسة الأولى

34	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
35	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
36	المطلب الرابع: الدراسة الرابعة
38	المبحث الثاني : دراسات سابقة باللغة الأجنبية
38	المطلب الأول: الدراسة الأولى
38	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
39	المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
40	المطلب الرابع: الدراسة الرابعة

	المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
41	المطلب الأول : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
45	المبحث الأول : تقديم مؤسسات محل الدراسة (الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط ، وكالة سونغاز ، البريد الجزائري) بولاية سعيدة
45	المطلب الأول:التعريف بمؤسسات محل الدراسة
46	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية لمؤسسات محل الدراسة لولاية سعيدة
50	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: منهجية، مجتمع و عينة الدراسة
50	المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات
52	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
62	المبحث الثالث: النتائج و مناقشتها
62	المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة
66	المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
85	خلاصة الفصل
87	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
54	توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية	02
56	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	03
58	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية	04
61	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية	05
63	معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها	06
65	معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور والاستبيان ككل	07
66	درجات مقياس سلم ليكارت	08
66	المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي	09
67	المتوسطات المرجحة لبعء الكوادر البشرية	10
68	المتوسطات المرجحة لبعء البرمجيات	11
72	المتوسطات المرجحة لبعء شبكات الاتصال	12
73	المتوسطات المرجحة لبعء جودة العمل المنجز	13
74	المتوسطات المرجحة لبعء كمية العمل المنجزة	14
77	المتوسطات المرجحة لبعء الالتزام	15
79	نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود إدارة إلكترونية	16
80	نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود أداء للعاملين	17
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	20
83	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
6	خصائص الإدارة الإلكترونية	01
8	أهداف الإدارة الإلكترونية	02
9	مكونات برنامج الحاسوب	03
10	عناصر الإدارة الإلكترونية	04
15	العوامل المحددة للأداء الوظيفي	05
19	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	06
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة Cnep	07
48	الهيكل التنظيمي لوكالة Sonlagaz	08
49	الهيكل التنظيمي للبريد الجزائري Poste algérienne	09
51	نموذج الدراسة	10
53	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	11
55	الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	12
57	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	13
59	الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	14
61	الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	15

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

---

يشهد العصر الحالي تقدماً تقنياً لم يشهده من قبل ، حيث يعيش العالم اليوم ثورة علمية و تكنولوجيا هائلة لها تأثير على الإنسان و أسلوبه في الإدارة بعد ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي هو ترجمة لتطبيق تكنولوجيا المعرفة الحديثة على الأنشطة الإدارية، تتحول بالتدريج من أنشطة تقليدية إلى إلكترونية. تعد الإدارة الإلكترونية من الأدوات والممارسات الحديثة التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات والمنظمات في عصر التكنولوجيا الحديثة. فهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد إلكترونياً بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجياً بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة والتي أصبحت متطلبا ضروريا لتقديم المجتمعات والمنظمات.

وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات.

يعتبر الموظف الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة إليهم، وبما أن الأداء مرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء الذي تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فعلى المؤسسات اتباع أنجع الطرق والسياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها، وفي ظل هذه المفارقة فدراستنا الحالية جاءت مسطرة الضوء على العلاقة بين كل من الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ( بنك الجزائر للإحتياط و التوفير Cnep ، وكالة سونالغاز ، بريد الجزائر ) ؟

ومن أجل محاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير كل من التقنية والكوادر البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ؟

- ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير كل من التقنية والكوادر البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ؟

## (1) الفرضيات:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي  
الفرضيات الفرعية :

- يوجد إدارة إلكترونية في المؤسسات محل الدراسة
  - يوجد أداء وظيفي في المؤسسات محل الدراسة
  - يوجد أثر ذو دلالة معنوية للكوادر البشرية على الأداء الوظيفي
  - يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبرمجيات على الأداء الوظيفي
  - يوجد أثر ذو دلالة معنوية لشبكات
  - يوجد أثر ذو دلالة معنوية لشبكات الإتصال على الأداء الوظيفي
- (2) أسباب اختيار الموضوع: لجئنا إلى هذا النوع من المواضيع نظرا إلى :

- 1- ملائمة الموضوع مع التخصص العلمي .
- 2- الفضول والدافع المعرفي و الميولات الشخصية بالإدارة الالكترونية .
- 3- حاجة المؤسسات إلى تبني مثل هذه المواضيع خصوصا في ظل التطورات التي تطرأ على الوضع الراهن.

## (3) أهداف الدراسة :

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها ودورها الإيجابي في الإدارة .
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسات محل الدراسة بسعيدة.
- تسليط الضوء على درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تعزيز تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

**(4) أهمية الدراسة:** يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفاهيم مهمين هما الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

\_ الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة.

\_ يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

-إبراز الدور المهم الذي يلعبه كل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لتبني المنظمات مثل هاذين المفهومين لتحقيق الاهداف والتميز .

**(5) حدود الدراسة :**

الحدود المكانية: تمحورت هذه الدراسة على المؤسسات محل الدراسة بولاية "سعيدة" من خلال توزيع الاستبيانات .

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة على امتداد السداسي الثاني من الموسم

الدراسي 2023/2022

**(6) صعوبة البحث:** من أبرز الصعوبات التي واجهة موضوعنا هذا، هي:

\_ عدم انفتاح المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة على البحث العلمي

\_ العدد القليل للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة

**(8) المنهجية المتبعة:** يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ولمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على الإشكالية اعتمدنا على:

المنهج الوصفي التحليلي: سيتم الاعتماد عليه في بحثنا هذا على النحو التالي، سيتم استغلال البيانات المحصل عليها من مصادرها في وصف الخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز أهم المفاهيم والخصائص والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة "الإدارة الإلكترونية" والأداء الوظيفي"، كما سنستخدم في التحليل على برنامج SPSS لتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

### **(9) مخطط البحث:**

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب موضوعنا هذا وللإجابة على الإشكالية التي طرحت في هذا البحث واختبار صحة الفرضيات، فقد تم تقسيم هذا البحث العلمي وفقا لمنهجية MRAD التي تقوم على دراسة الحالة في كل من المؤسسات ( بنك الجزائر للإحتياط و التوفير، وكالة سونالغاز، بريد الجزائر)، وعليه تم تقسيم الدراسة إلى شقين نظري وتطبيقي حيث:

تضمن الجانب النظري: فصلين واشتمل كل فصل ثلاث مباحث ، ومن خلال تقسيم كل مبحث إلى مطالب، ثم التطرق إلى الإطار النظري لكل من "الإدارة الإلكترونية"الأداء الوظيفي" إضافة إلى إبراز العلاقة بينهما.

بينما في الفصل الثاني فقد خصصنا الحديث عن أهم الدراسات (دراسات باللغات العربية، الاجنبية) والتي ساعدتنا في توضيح معالم دراستنا ذلك لإحاطتها بأحد جوانب موضوع بحثنا. لنتنقل في مرحلة مواتية للجانب التطبيقي وهو ما تضمنه الفصل الثالث والذي يختص

بعرض الظاهرة حيز التطبيق بمؤسسات محل الدراسة (بنك الجزائر للإحتياط و التوفير ، وكالة سونالغاز، بريد الجزائر)، حيث عرضنا فيه للمفاهيم الخاصة لكل من المؤسسات المستهدفة وباتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية ثم التوصل للمعلومات التي تعزز دراستنا وتحليلها إحصائيا نصل لجملة من النتائج ومناقشتها وصولا للخاتمة التي تجيب على الاشكالية.



## الفصل الأول



## الإطار النظري للدراسة





### تمهيد الفصل الأول:

ساهمت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في سد الفجوة الحاصلة في التغييرات المتسارعة في بيئة العمل للمنظمات المختلفة من خلال تطبيق أساليب إدارية متطورة متمثلة بالإدارة الإلكترونية مما ينعكس على سرعة استجابتها لهذه التغييرات وتنفيذ أعمالها بيسر ودقة كما أدى إلى جعل هذه المنظمات تتصف بالمرونة على كافة الأصعدة ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع سنقوم بالاعتماد على عدة مناهج وهذا حسب متطلبات الموضوع ففي المرحلة الأولى اعتمدنا على المنهج الوصفي بهدف سرد المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وكمرحلة ثانية اعتمدنا المنهج التحليلي.

**المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية**

نظرا لتطور الكبير في كافة المجالات تكنولوجيا المعلومات بدأت المؤسسات في استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية ، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية وفي هذا المبحث سنعرض الجوانب المرتبطة بهذا المفهوم ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من نشأة وأهمية وأهداف وما تنسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص وعناصر ومتطلبات تطبيقها.

**المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية****الفرع الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية**

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافسية والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كما تحسن مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، وبذلك ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقود إلى عصر المعرفة.<sup>1</sup> تعود بدايات الإدارة الإلكترونية إلى عام 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكليات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر لإدارة داخل المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكليات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني : مفهوم الإدارة الإلكترونية**

تعددت تعاريف الإدارة الإلكترونية منها ما هو بسيط ومنها ما هو مركب ومعقد ،من أهمها ما يلي: تعرف على أنها وسيلة تستخدم لرفع مستوى الأداء و الكفاءة باستخدام الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرة الإلكترونية والرسائل الصوتية ؛ كما عرفها البعض على أنها استخدام الحاسب الآلي في استقبال وتنظيم وتخزين وتحليل ومعالجة المعلومات لتقديم خدمات أفضل للمستنفدين و تتميز بالسرعة و الدقة ؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية أولاد عيسى أدرار، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة ورقلة الجزائر، 2017، ص3

<sup>2</sup> محمد سعيد، الإتجاهات الحديثة و التكنولوجية في الإدارة العامة، الحكومة الإلكترونية، دار ناشرون وموزعون،الأردن، 2018، ص102

<sup>3</sup> Pedroni A study aimed at revealing the importance of using technology in the field of institutions 1996

وجاء في تعريف آخر على أنها ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالإعتماد على المعلومات الضرورية للوصول لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في التقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات تكون إدارة جاهز لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً<sup>1</sup>؛ ومن تعريفاتها استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري و الآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء أو بالعكس فهي ممارسة تتسم بتكامل تام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية في بنية المنظمة؛<sup>2</sup>

وعرفها آخرون على أنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI ، والبريد الإلكتروني Mail ، وشاشات الكاتالوجات EFT ؛ومن تعريفات الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة لإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط وتوجيهه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛<sup>3</sup>

ونعرف الإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، و لربائنها، مع استغلال لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة.<sup>4</sup> انطلاقاً من المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تنسيق جهود الموظفين والعاملين في إطار مؤسسي للوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً باستخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بشكل واعي للاستفادة من مزاياه وذلك للوصول إلى مراكز ريادية في إطار

1 عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013 ، ص 63

2 محمد الطعمانة وطارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، دار دينمك للطباعة، القاهرة، مصر 2004، ص10

3 بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03 2016، ص31

4 ناصر طهار وكمال معيوف، مساهمات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المديرية العامة لضرائب، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مجلة 3، جامعة الشلف، ديسمبر 2019، ص 20

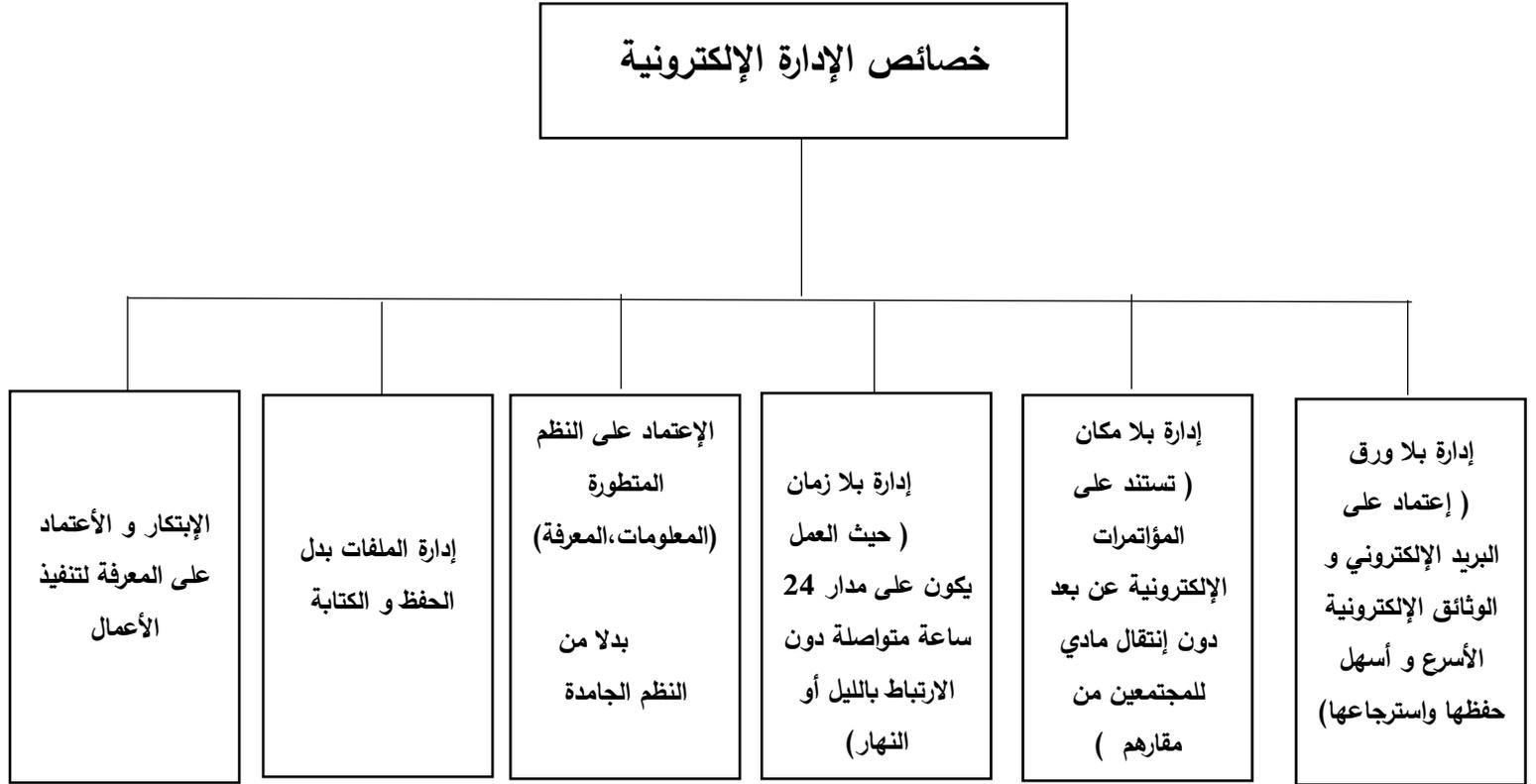
**المطلب الثاني: خصائص و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية****الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية**

تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الأهداف والفعاليات، وليست بديلا عنها و لا تهدف إلى إنهاء دورها إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعطيها الخصائص التالية:

1. إدارة بلا ورق فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق لكن تستخدمه بقلّة، ويحل بديلا عنه الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني و الأدلة الإلكترونية والمفكرة الإلكترونية و الرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية
2. تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة . حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة ؛<sup>1</sup>
3. إدارة بلا مكان : وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية ؛<sup>2</sup>
- 4 إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة ؛
- 5 استخدام البريد الإلكتروني الصوتي بدلا من الصادر والوارد؛
6. تتميز بالابتكار والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛
7. تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية و أنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني و التجارة الإلكترونية و البنوك الإلكترونية...إلخ ؛
8. تهتم باكتشاف المشاكل بدل حلها ؛
9. الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم الواحد ؛<sup>3</sup>
10. التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات .

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر ط1، 2012 ص 21  
<sup>2</sup> أسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سكيكدة، 2014، ص23  
<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص122

خصائص الإدارة الإلكترونية



الشكل رقم (01) : يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبان

### الفرع الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن إهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجدت أهمية كبيرة حصلت كنتيجة لها ولذلك تتسابق الدول لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر مايلي:

تغير نمط أسلوب الإدارة التقليدية البيروقراطية الجامدة إلى أسلوب الإلكتروني المرن للخروج من مشكلات التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية ؛

1. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛
2. اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة؛
3. إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي؛
4. رفع الكفاءة تحسين الخدمات ودعم الاقتصاد الوطني؛
5. تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة ؛
6. تحسين جودة الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبون؛
7. استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق, بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل التكاليف الممكنة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف وعناصر و متطلبات الإدارة الإلكترونية :

#### الفرع الأول : أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوبا إلكتروني للإدارة ، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى للخدمات المستفيدين ، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات والتي تتمثل فيما يلي :

1. تطوير الإدارة العامة : من خلال خفض الأعمال الورقية وإعادة استعمال الحلول ؛
2. تحسين الخدمات : خفض التنقل أي توصيل في أي وقت وفي أي مكان وسهولة الوصول إلى المعلومات؛
3. خفض المصاريف : تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية؛
4. التقرب من المواطنين (الموظفين) واجهة واحدة بالنسبة للمواطنين (الموظفين) ، نظرة موحدة وإجراءات سهلة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شيلي الهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020، ص11

5. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية ؛
6. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار؛
7. الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدانها .

الشكل رقم (02) : يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية



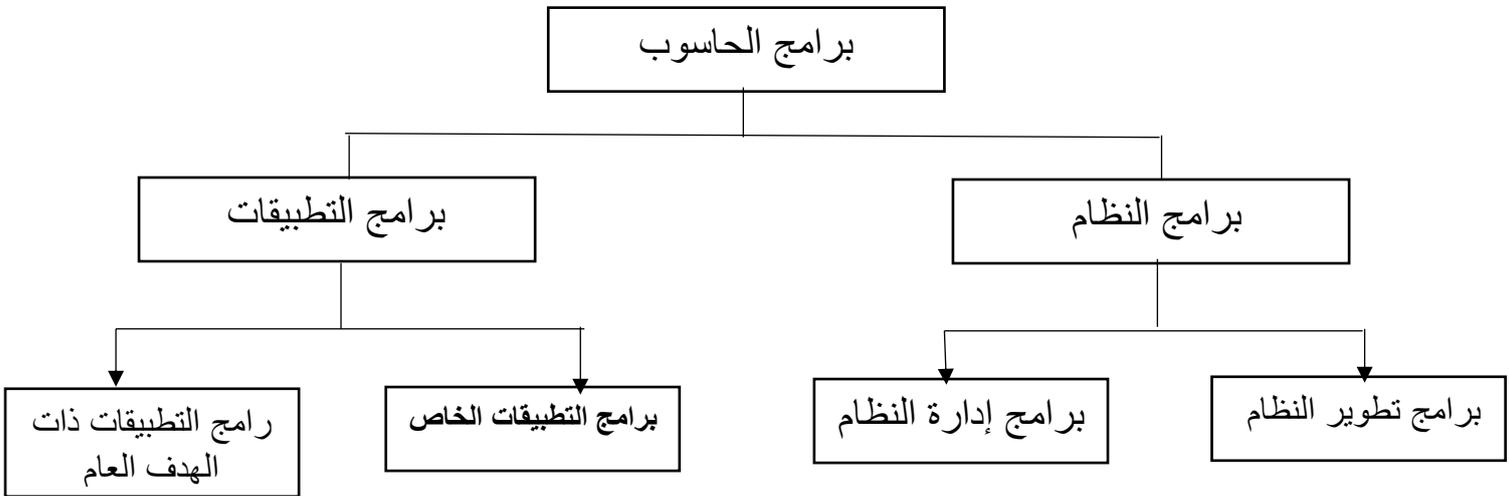
<sup>1</sup> بن سالم حدة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة بوزيان عاشور الجلفة، 2018، متاحة على الموقع : <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2891>، تاريخ الإطلاع 2020/04/20 ص 21

### الفرع الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية وهي :

1. عتاد الحاسوب يتمثل في المكونات المادية للحاسوب؛
2. البرامج : وهو الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات، كما هو موضح في الشكل رقم 2 .  
تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات إما برامج التطبيقات تتضمن البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المشروعات وغيرها. ويمكن توضيح مكونات برامج الحاسوب في الشكل الموالي.

الشكل رقم (03) : شكل يوضح مكونات برنامج الحاسوب



<sup>1</sup> المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا 2011، ص88

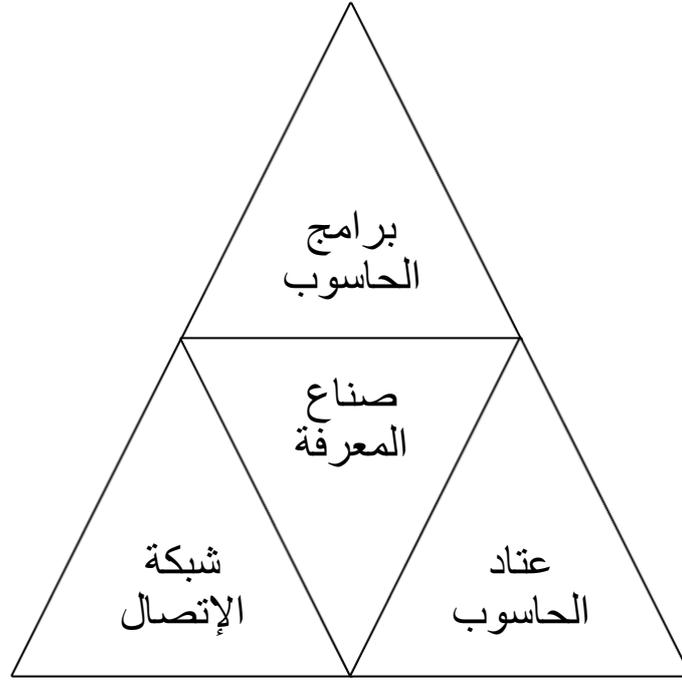
3. شبكة الاتصالات : وهي عبارة عن الوصلات التي تربط شبكات الانترنت وشبكة الإكسترنت وهي التي تمثل قيمة للمنظمة وإدارتها؛

4. صناع المعرفة: القيادة الرقمية والمديرون الفرعين والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير للوصول إلى ثقافة المعرفة.<sup>1</sup>

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

### الشكل رقم (04) : يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية



<sup>2</sup> المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا 2011، ص 8

#### الفرع الثالث : متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافه مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة ، وهناك من يرى من الضروري توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات ولتوضيح تلك المتطلبات من خلال الشرح التالي :

#### أولا - المتطلبات الإدارية :

وتنحصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية:

- 1-1 وضع استراتيجيات وخطط تأسيس : التي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ المشاريع الحكومية وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم مع توفير مخصصات كافية لإجراء التحول المطلوب؛
- 1-2 توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: توفير العتاد وشبكات الاتصال والبرامج ؛
- 1-3 القيادة والدعم الإداري : دعم والتزام الإدارة العليا أمر مهم لنجاح الإدارة الإلكترونية ؛

<sup>1</sup> غلب سعد ياسين، مقدمة في الإدارة الإلكترونية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 13

4-1 الهيكل التنظيمي: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل هرمي يعتمد على قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي؛<sup>1</sup>

## الأطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

5-1 التعليم والتدريب والتثقيف بما أن التقنية علم وثقافة و أداة عمل جديدة ومغايرة للأدوات العمل التقليدية بشكل كبير فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة الإلكترونية وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة فحسب بل أيضا تثقيفهم بالتقنية.<sup>2</sup>

### ثانيا - المتطلبات البشرية :

يعد العنصر البشرية من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها ، حتى إذا امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية. وكذلك إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة؛

### ثالثا - المتطلبات المالية :

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة، والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج وتحديثها وتدريب العنصر البشري؛<sup>3</sup>

### رابعا - المتطلبات الأمنية:

التأمين والحماية من المخاطر التي تحدد المعلومات و الأجهزة وتشرع الأنظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستنفدين ومن المعروف أن أي جهاز حاسب تم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات،ولكن هناك مجموعة

من الإجراءات يجب توفيرها مثال:

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية؛

-التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات؛

-تركيب الجدار الناري بين المستنفدين ومصادر المعلومات؛ عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة ؛

- استخدام البطاقة الممغنطة أو البصمات؛

– سن القوانين والتشريعات التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل فيها؛<sup>4</sup>

### خامسا - المتطلبات السياسية

<sup>1</sup> -Agnès , Bradier , " Le gouvernement électronique : une priorité européenne " , revue française d'administratio publique , école national d'administrative , N°110 2004 p341 .

<sup>2</sup> عبد العزيز رحابي، أمال عباس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية عين الزرقاء تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي ، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، الجزائر، 2017، ص27

<sup>3</sup> مصطفى يوسفكافي، مرجع سبق ذكره، ص 90

<sup>4</sup> غلب سعد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص15

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن تقديم العون المادي والمعنوي لمساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

إن موضوع الأداء الوظيفي شغل إهتمام العديد من الباحثين والممارسين، وقد تولد عن هذا اهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهومه، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، و العوامل المحددة له.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المحددة له

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

##### أولاً : مفهوم الأداء:

يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية Performme التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية Performan التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي:

فلقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها كل مؤسسة في دراسته على الرغم من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا أنه لم يتم التوصل الى مفهوم محدد له، لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف من بينها :

• يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

• كما يعرفه البعض على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".

• وهو ايضا "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرفقة لها، باستخدام وسائل الانتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الانتاج واجراءات التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية خلال فترة مدروسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص. 97

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 209

- كما يمكن القول " أن الأداء الوظيفي هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، و يعبر عن كمية و جودة العمل الذي قاموا به "

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

- كما ورد تعريف للأداء الوظيفي على أنه " انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"<sup>2</sup>
- كما ورد تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه " نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.<sup>3</sup>
- إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله، من خلال جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها : 4

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وبما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### الفرع الثالث: العوامل المحددة للأداء الوظيفي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رجم خالد، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسير ،كلية علوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسير-جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، 2011 ،ص. 11.

<sup>2</sup> الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال قيادة فعالة،مذكرة ماجستير ،قسم علوم التسير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة بسكرة، 2007 ،ص. 77.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص . 15

<sup>4</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير، في العلوم الإقتصادية،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسير،جامعة بومرداس ،الجزائر 2009 ،ص. 65

<sup>5</sup> John bourn A study entitled **Improving government services through egovernment** 2002

ويمكن تلخيص العوامل المحددة للأداء الوظيفي في :

■ **أولاً : العوامل الذاتية:** و تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي: الدافعية، القدرات و الإدراك.

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

**1 -الدافعية:** وهي درجة الحماسة و الرغبة في انجاز العمل و هو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل. إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد و تنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة.

فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكن أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة و لن يصل الى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة ، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه الى انجاز أكبر ، فدافعية العامل اذن لها دور في أدائه ، لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد.

**2 - القدرات:** و تتمثل في قدرة العامل الفعلية على انجاز العمل و يمكن تقسيمها الى:<sup>1</sup>

أ: **قدرات مكتسبة:** و تكتسب عن طريق التدريب التعلم... فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

ب: **قدرات فطرية :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

**3- الإدراك:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة والسلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره.<sup>2</sup>

## ■ ثانيا - العوامل الخارجية:<sup>3</sup>

✓ **ظروف العمل المادية:** و تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة (النظافة، الحرارة، الاضاءة، فترات الراحة، التكنولوجيا المستخدمة).

✓ **العوامل الإجتماعية:** ظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم غير رسمي ، العلاقات الرسمية الإشراف جماعات العمل.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الدافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعلم، التدريب الخبرة) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، والعوامل الخارجية (المناخ، التكنولوجيا المستخدمة ..) فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص.216

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الأنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.39، 38،

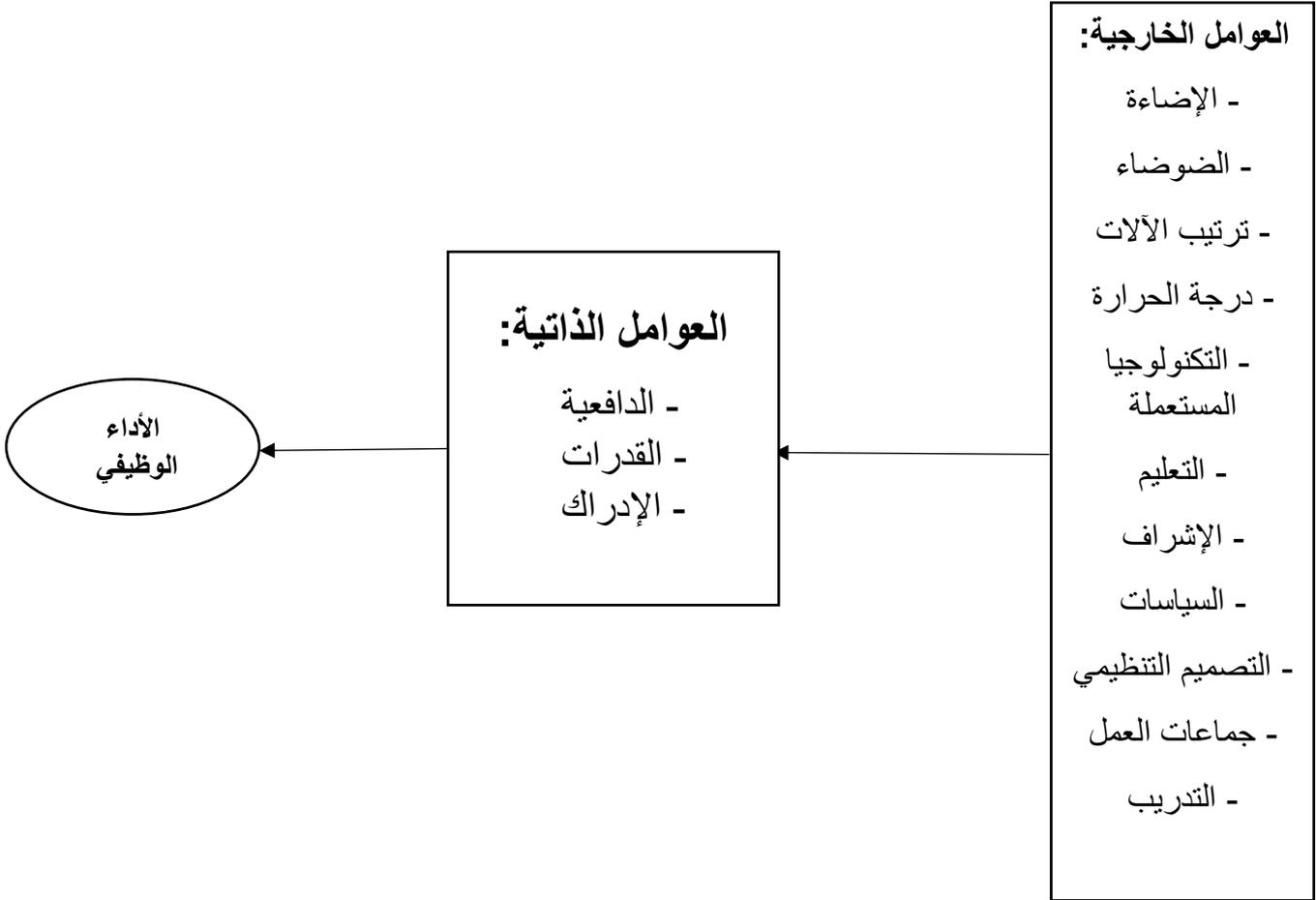
<sup>3</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص.210

و الشكل التالي يوضح هذه العوامل:

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

الشكل رقم (05) : العوامل المحددة للأداء الوظيفي



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص.212

### المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات سواء كانت صناعية أم خدمية أو حكومية، أو الخاصة لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، بحيث يركز تقييم الأداء على المقارنة بين الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الكمية والسرعة والجودة... بحيث يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها فإنها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته وهناك تعاريف عديدة لتقييم الأداء منها :

- يعرف تقييم الأداء الوظيفي على " أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، مما يحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها " <sup>1</sup>.
- وهو كذلك " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته و ما يترتب على ذلك من وضع خطة تحسين الأداء " <sup>2</sup>.
- كما تعرف عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين " <sup>3</sup>

### الفرع الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء :

#### أولا : أهمية تقييم الأداء الوظيفي و تتجلى فيما يلي: <sup>4</sup>

- نيل العامل ما يستحقه من ترقية و علاوة أو مكافآت على أساس الجهد الذي يعمل به.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ،ص 406

<sup>3</sup> محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007، ص 208.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 320

- تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة و عدم إهمال العاملين ذوي الكفاءات.
- تقييم الأداء يزود مسؤولي الإدارات بالمعلومات على أداء و أوضاع العاملين.

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

### ثانيا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة و عند قيامها بعملية التقييم تهدف إلى :

#### 1-1- على مستوى المنظمة: 1

- ✓ ربط التكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاط العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ أهداف المنظمة والمتمثلة في المخرجات.
- ✓ توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها حيث هو وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معادلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات مهارات والقرات المتميزة.
- ✓ رفع مستوى ، أداء العاملين، وأستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على التقدم والتطور.

#### 2-2- على مستوى العاملين: 2

- ✓ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.
- ✓ شعور العامل بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار.
- ✓ تنمية الاحساس بروح المسؤولية و ذلك يقع تحت عملية التقييم وهذا الأمر يجعلهم يجتهدون أكثر في العمل.
- ✓ مقياس لأدائهم : قياس مستوى العاملين مقارنة بمعايير أخرى مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة وتسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

#### 3-3- على مستوى المديرين: 3

- ✓ تحسين الاتصال بالعاملين مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص.08

<sup>2</sup> علي يونس ميواخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، جملة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة علوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 31 ، العدد 1 ، 2009 ، ص3

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص. 982

التعاون بينهم، لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الافراد من ناحية أخرى.  
✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء الوظيفي و طرق تحسينها .

أولا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل انه عملية منظمة لها خطوات و مراحل التي تؤدي في النهاية الى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي و تمثل هذه الخطوات في <sup>1</sup>:

- **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات إدارية وإشرافية والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

2- **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

3- **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4- **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

5- **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل الترقية المكافآت، الجزاءات، التدريب.

6- **وضع خطة تطوير تقييم الأداء الوظيفي:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى

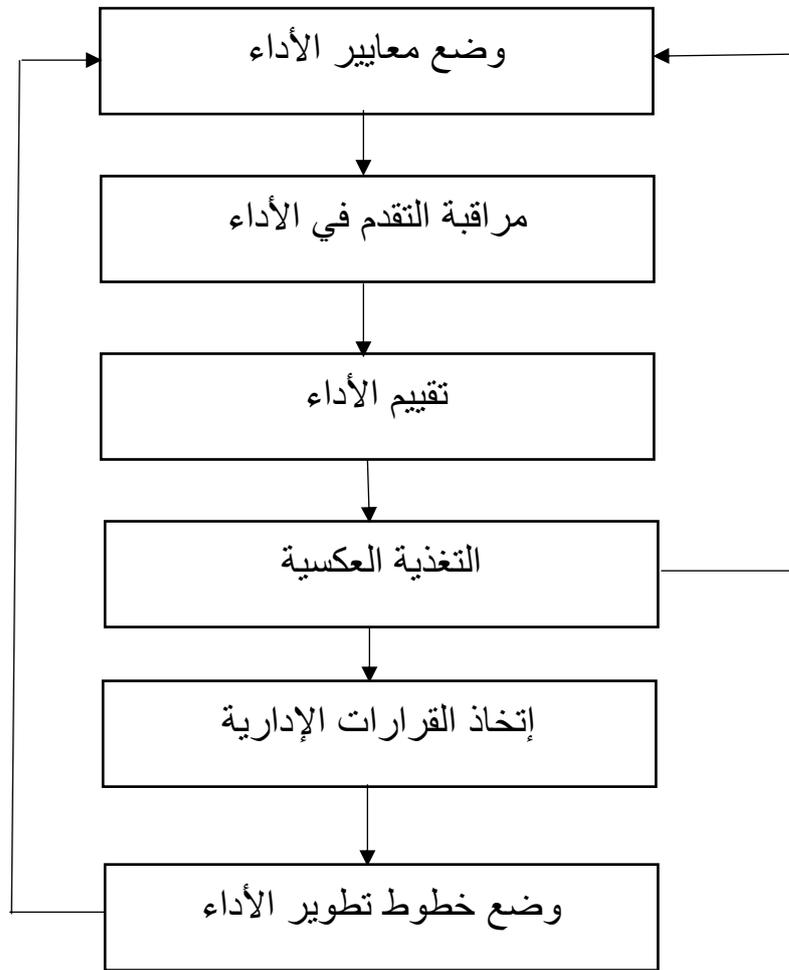
<sup>1</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004، ص 145

القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم.

## الأيطار النظري للدراسة

## الفصل الأول

الشكل رقم (06): خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

### ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي :

هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء وتتمثل في:

#### 1- تحسين العامل:1

تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، بحيث هناك عدة وسائل تعمل الى تحسين أداء العامل في المؤسسة و هي:

##### -الوسيلة الأولى:

و تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أو لا و اتخاذ اتجاه ايجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل و تركيز الجهود لتحسين الأداء.

##### -الوسيلة الثانية:

و تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله و بين ما يؤديه الفرد بامتياز و أن وجود العلاقة بين الرغبة و الأداء تؤدي الى زيادة احتمالات الأداء الممتاز ، ايجاد التوافق بين الوظيفة و اهتمامات العامل.

#### 2 - تحسين الوظيفة:2

إن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل من التحكم في مستوى الأداء، بحيث تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة، و زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل ويعطي هذا الأسلوب منفعة للعامل (التدريب المتبادل بين العاملين).

#### 3 - تحسين الموقف(البيئة):3

البيئة أو الموقف الذي يؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير و الذي يؤدي الى تحسين الأداء من حيث درجة اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويض السلطة، و مدى متابعة

<sup>1</sup> حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، قسم علوم إدارية ،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف السعودية 2004،ص.59

<sup>2</sup> محمد سيد أحمد عبد المعتال ،ادارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض،المملكة العربية السعودية،2003، ص. 335

<sup>3</sup> سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري ، القاهرة،2005، ص . 96

## الأعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يشجع المشرف موظفيه على تحمل المسؤولية. الفصل الأول

### المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء وكيفية تجاوزها

تواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من العراقيل والتحديات المتعددة، والتي سعت المؤسسات والمنظمات لعلاجها وتجاوزها بمختلف الطرق.

#### أولاً: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

يمكن تصنيف هاته الصعوبات إلى ما يلي:

#### 1. المشاكل الذاتية: وتتعلق بالآتي

- **خصائص وصفات المقوم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة الذي يشترط فيه أن يكون ذو خبرة عالية وقادراً على التفاعل الاجتماعي.
- **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية ويبعد عن الهدف المسطر.
- **تأثير الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية
- **النوعية المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- **الأولوية والحدثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدى حيث يتم بالأخذ بالأولي لأداء الأفراد دون النظر للتطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع المتغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- **التحيز الشخصي:** وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييمه بسبب القرابة أو الصداقة أو غير ذلك

#### 2. المشاكل الموضوعية: تتمثل فيما يلي

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التغيير الحقيقي للأداء.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

<sup>1</sup> Clay Technological and training sufficiency of the employee in state institutions 2000

### ثانيا : كيفية تجاوز صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

- من الوسائل المستخدمة في علاج مشاكل وصعوبات التقييم والتخفيف من حدتها نذكر:
- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.
  - ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مرجعيتها من قبل الجهة المقيمة لهذا الأداء.
  - مناقشة نتائج التقييم من قبل المقيم.
  - فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
  - ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده. من خلال العناصر السابقة نجد أن ارتباط التقييم والتحسين هو ارتباط وثيق حيث أنهما يكملان بعضهما البعض.

إلا أن هناك بعض الاختلافات المهمة بين التقييم والتحسين لخصت في النقاط التالية:

- تقييم الأداء هو عبارة عن تقييم عمل الموظف خلال فترة زمنية محددة، بينما تحسين الأداء هو عملية مستمرة وليست مرتبطة بتوقيت محدد وتهدف إلى تعزيز الأداء الجيد وتحسين نقاط الضعف وضمان قيام الموظف بمهام عمله بأفضل مستوى ممكن.
- التقييم هو عملية إصدار الحكم بناء على معايير وأدلة محددة بينما التحسين هو عملية تصحيح الضعف بعد إصدار الحكم عليها.
- التحسين يساعد على زيادة الجودة والكفاءات والمهارات في حين أن التقييم يساعد على الحكم على الجودة والكفاءات وغيرها فقط.
- يعد التحسين التغذية العكسية لعملية تقييم الأداء، فالتقييم هو أساس تحسين أنماط ومستويات العاملين من خلال تعظيم نقاط القوة أو القضاء على نقاط الضعف.

### المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية و الأداء الوظيفي

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية و هي ليست وصفا جاهزة أو خبرة يمكن نقلها أو تطبيقها بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية و المعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية و البشرية وغيرها وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة، ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها مع الحيز الواقع في حين يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها.

#### **المطلب الأول : تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.**

إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك آثاره الواسعة على المنظمات ووظائفها و الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي و المتمثل في التكنولوجيا الرقمية ، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة و أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية وهذا العدد من التغيرات في الثورة الرقمية و هي : <sup>1</sup>

- ✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات .
  - ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي.
  - ✓ الانتقال من الأداة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
  - ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
  - ✓ الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج تكنولوجيا الزبون
  - ✓ الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الأنية .
  - ✓ الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الأنترنت.
- وإن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة و وظائفها :

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص127

**الأول:** يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهايه المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط هو الإدارة الإلكترونية .

**الثاني:** يرى ان الإدارة بنفس القوة التي تؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها، تظل تمثل القلب النابض لمؤسسات المتطورة ، وإن بتخطيط وتنظيم الأعمال والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة .<sup>1</sup>

### أولا : التخطيط في الإدارة الإلكترونية :

- يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث مميزات وهي:<sup>2</sup>
- أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلاف للتخطيط التقليدي.
  - إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شئ في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط الزماني المنقطع (وضع التقارير الفصلية ) إلى التخطيط المستمر.
  - أن فكرة تقسيم العمل الإدارة التقليدية بين إدارة تخطيط و عمال الخط الأمامي عند سطح المكتب و كلهم يمكن أن يسامهوا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع و في كل وقت.

### ثانيا : التنظيم الإلكتروني

نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وقدرة على مسايرة التغيرات، بحيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال عدة نقاط من بينها:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الأنترنت ولاشك أن هذه الاتصالات القائمة على الشبكة الداخلية ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها في جانبين هما:

<sup>1</sup> أحمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، مصر، ص 125 ، 126

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 249

- استخدام عمال ذوي تخصصات و مهارات عالية من مهنيين و عمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو إستغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدي  
-استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب .

■ تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

### ثالثا : القيادة الألكترونية

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإللكترونية، و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقله نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإللكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاث التالية:1

أ / **القيادة التقنية العملية** : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت وتنقسم بزيادة توفير المعلومات و تحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة و البرمجيات وتمكن القائد الإللكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإللكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والإستجابة على تسيير الأعمال وإتخاذ القرارات .

ب/ **القيادة البشرية الناعمة**: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على المنافسة بالوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

ج/ **القيادة الذاتية** : تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 260-266

### رابعاً الرقابة في الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وللرقابة علاقة وثيقة بنتاج العاملين في المشروع كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنه من دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فوظيفة الرقابة ليست مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الأخرى.

- فلا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق ومتابعة في كل وقت و شاملة و كذا ما يمكن أن يحقق لها من مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالتالي: <sup>1</sup>
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير .
- انها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية (توفر مستمر للمعلومات الرقابية في كل وقت).
- أن الرقابة الإلكترونية تتطلب وتحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- أن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة للمدخلات أو للعمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتاج فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط ( الكل يعرف ماذا هناك).

<sup>1</sup> محمد محمود المكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 167

**المطلب الثاني : تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.**  
إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى وظائفها بحيث تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا لضمان نجاح عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين وزيادة الكفاءة لدي العاملين ، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من متطلباتها وهذا ما سنتطرق اليه :

#### ❖ دور المتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

بنشوء علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام وتحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الادارية. من خلال تقديم الدعم الإداري اللازم للبحوث و الدراسات المتعلقة بمجال وظائفهم والدعم في كل العمليات الإدارية وذلك قصد تحقيق الأهداف المطلوبة .  
ومن هذا نستنتج أن المتطلبات الإدارية في حال تطبيقها تساهم في التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسله الأوامر حيث اصبح بإمكان الجميع الاتصال في الوقت المناسب، وتبادل المعلومات بسهولة فائقة وهذا يعكس بالإيجاب على أداء موظفيها من حيث تحسين علاقاتهم ببعض تلقي المعلومات في نفس الوقت، المشاركة في إتخاذ القرارات مما يولد روح الإنتماء لديهم ورضاهم على وظائفهم يساهم في تأدية مهامهم بجودة وإتقان وبنضباط .

#### ❖ دور المتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي:

من خلال توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي والعدد الكافي من الطابعات و أجهزة الخادم وربط جميع الأقسام بشبكة الأنترنت والتبادل الإلكتروني عن طريق شبكة الانترنت والتواصل بين مختلف فروع المؤسسة ومصالحها عن طريق شبكة الاكسترنانت ، هذا كله يساهم في التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض الأداء من خلال تقليل معدلات الأخطاء ، تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الوظائف، توفير الجهد و الوقت وتحسين فعالية أداء الوظيفي من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن ارادها وتسهيل الحصول عليها، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول باقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية

<sup>1</sup> Kenneth Goga Riary Influence of Electronic Administration on Public Service Delivery among State Agencies in Kenya 2021

## الفصل الأول

### الإطار النظري للدراسة

إمكانية نشر اللوائح والإجراءات و التعليمات الخاصة بالخدمات الالكترونية، ولهذا تعتبر الادارة الالكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار ، سرعة الإنجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.

توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك مما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم .

#### ❖ دور المتطلبات بشرية في تحسين الأداء الوظيفي:

عند توفر الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة هذا يساهم بدوره في دعم فكرة الإدارة الالكترونية، ومدى مساهمتها في تسهيل سير الوظائف و العمليات وهذا ما يعكس على موظفيها من حيث إعطاء هم فكرة على كيفية تطبيق هذه الفلسفة من خلال التعليم ، التدريب مما يساهم في زيادة قدراتهم وكسبهم مهارات أكثر وهذا ما يعكس على أداءهم .

#### ❖ دور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي:

فمن خلال توفير الموارد المالية اللازمة للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة و زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الية العمل الالكتروني و وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الالكتروني وتحديث البنية التحتية من اجهزة وبرامج والشبكات، هذا ما يساعد على تقدم مشاريع التحول الإلكتروني وذلك قصد مواكبة التغيرات التكنولوجية وهذا بالضرورة يعكس على موظفيها لمسايرة أساليب عملهم .

#### ❖ دور المتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي:

تؤثر المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي من خلال: وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الامنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية، وضرورة زيادة الاهتمام من قبل الادارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية وذلك بزيادة التدريب والعمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الإلكترونية، وتوفي الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الادارية بكفاءة عالية.

وتوفير نظام امني فعال لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المؤسسة واستخدام احدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات او محاولة سرقتها او تزويرها ففي حالة عدم التخوف من التكنولوجيات وكيفية تطبيقها تزداد ثقة العامل بوظيفتيه وعدم التخوف من كيفية تأديتها مما يولد له الشعور بالراحة مما يعكس هذا على أداءه .

## خلاصة الفصل :

تمثل الإدارة الإلكترونية ومختلف التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم التحديات التي سعت المنظمات لمواكبتها بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها، فهي تحول شامل في الأساليب والإجراءات والهيكل مما يفرض عليها توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تحقق أهدافها، سواء كانت متطلبات إدارية تشمل الاستراتيجيات والخطط والهيكل التنظيمية، أو متطلبات بشرية أو مالية أو متطلبات قانونية وأمنية، وقد تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من العوائق والحواجز أثناء وضع خطط العمل وتنفيذها.

يعتبر الأداء الوظيفي وتقييمه ومن ثم تحسينه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها، ولهذا كان من الضروري التحول نحو الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري لمواكبة التطورات والتغيرات التي تجري ضمن العصر الحالي خاصة مع التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته والتوجهات العلمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات، والتي فرضت إدخال هذا المفهوم الجديد على العمل الإداري والذي ساهم في تطوير مختلف عملياته بالرغم من السلبيات التي يحملها.

## الفصل الثاني



## الدراسات السابقة



### تمهيد الفصل الثاني :

بعدما تم التطرق للإطار النظري للإدارة الإلكترونية كمدخل لتعزيز الأداء الوظيفي و تحديد أبعادهما و كل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل دراسة بعض من الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوع مذكرتنا ومختلف المحاور و النتائج التي توصلت إليها و مقارنتها بدراستنا الحالية ، حيث سنبين أهم ما جاءت به هذه الدراسة بخلاف الدراسات السالفة .

## المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

### المطلب الأول: الدراسة الأولى

الدراسة د. عائشة بنت أحمد الحسيني 2014 ، شدا بنت عبد المحسن الخيال بعنوان  
أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات  
العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير العملية الإدارية و  
قياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري و على أداء موظفات العمادات في  
جامعة الملك عبد العزيز ، وتحديد ما يواجهها من معوقات .

#### إشكالية الدراسة :

- ماهو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة  
الملك عبد العزيز بجدة ؟

#### نتائج الدراسة:

- ❖ وجود تركيز على إستخدام بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية دون الأخرى مثل نظام  
(أنجز) بنسبة 77,65% و البريد الإلكتروني بنسبة 62% .
- ❖ وجود أثر إيجابي لتطبيق أنظمة إدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري في  
جامعة الملك عبد العزيز .
- ❖ فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبد العزيز في تحقيق الأهداف  
المرجوة منها بشكل كبير، و على رضا عينة الدراسة على الأنظمة الإلكترونية  
المفعلة .

### المطلب الثاني: الدراسة الثانية

دراسة د. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس 2018 بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية - كلية مجتمع سحان - صنعاء - اليمن .

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى تعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و الإداريين .

#### إشكالية الدراسة :

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء ؟

#### نتائج دراسة :

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

#### ❖ المتطلبات التشريعية:

- وضع التشريعات التي تساهم في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- إصدار اللوائح التي تتضمن سرية تبادل المعلومات في نظام الإدارة الإلكترونية .

#### ❖ المتطلبات البشرية :

- تدريب القيادات و العاملين على المهارات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- توفير عدد كافي من الموارد البشرية لتطبيق برامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية مع توفير قاعات لتدريب .

❖ متطلبات التقنية:

- عمل دراسة للإحتياجات الكلية من أجهزة و معدات و برامج .
- توفير الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها كافية للعاملين .

❖ متطلبات المالية:

- رصد موازنة لخطه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة .
- توفير مخصصات المالية اللازمة لبرامج تدريب و تأهيل .

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

دراسة جهرة محمد 2019 مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة على الولاية منتدبة ولاد جلال

أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية
- ✓ محاولة بناء نموذج إفتراضي وإختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة و دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإداء الوظيفي بالولاية منتدبة

إشكالية الدراسة:

- مامدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الولاية منتدبة ولاد جلال ؟

نتائج الدراسة:

- ❖ تعتمد الإدارة الإلكترونية على إستخدام القدرات الجوهرية لشبكات بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية و غير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في المؤسسة .

- ❖ تعمل الإدارة الإلكترونية إلى زيادة حجم العمل أي أن المؤسسة تقدم خدمات إلى المستفيدين مباشرة بدون إتصالهم بالموظفين ولالإداريين و في هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري .
- ❖ يوجد إرتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة ، حيث كان أقوى إرتباط بين الأداء الوظيفي مع الموارد البشرية وأجهزة الحاسوب و لواحقتها .
- ❖ أظهر إختبار مربع كاي chi-square للإستقلالية وجود علاقة بين الجنس و المستوى الوظيفي ، في حين لم تكن هنالك علاقة بين الجنس و المستوى التعليمي أو الجنس و الخبرة المهنية .

#### المطلب الرابع : الدراسة الرابعة

دراسة بريك زليخة 2020 بعنوان دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS – وكالة ميلا –

#### أهداف الدراسة :

- ✓ إزالة الغموض و التعرف على ماهية الحكومة الإلكترونية كمصطلح جديد أفرزه التطور البشري كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة و التسيير ، و إبراز أهمية الأداء الوظيفي و العمل الإداري و زيادة فعاليته من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على ترشيد الخدمة
- ✓ التعرف على درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارات العامة بالجزائر و مدى مساهمتها في تطوير الأداء الوظيفي و العمل الإداري.
- ✓ تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر و تحليل تحديات مشروع الحكومة الإلكترونية .

## نتائج الدراسة :

- ❖ تتعدد الأهداف من خلال تطبيق هذا المسعى ، حيث تتمحور حول التقليل من التعقيدات الإدارية، و تدعيم الشفافية و السرعة و السهولة في المعاملات .
- ❖ تطبيق هذا المشروع يستلزم توفير البنية التحتية الأساسية لقيامه .
- ❖ لازال هنالك عدم توافق في الآراء بشأن عدد مراحل بلوغ نظام حكومة الإلكترونية .

المبحث الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

المطلب الأول : الدراسة الأولى

دراسة 2017 Maria Wallberg ،Anna-carin Karlsen بعنوان

**The effect of digitazation on auditors tools and working methods . University of GAVLE , Faculty of education and business studies Department of business and economics studies**

أهداف الدراسة:

الهدف من الدراسة النوعية و الإستكشافية هو زيادة فهم تأثيرات الرقمنة على أدوات و أساليب عمل مهنة التدقيق .

نتائج الدراسة:

الإستنتاجات المستخلصة هي أن التأثير على أساليب عمل المراجعين يكون أكثر وضوحا منه على الأدوات ، بسبب أساليب العمل اللاورقية و المرونة المتزايدة .

المطلب الثاني : الدراسة الثانية

دراسة 2018 Dr. Khaled Adnan Bataineh بعنوان **The Impact of electronic Managment on the employees performance field study on the public organizations and governace in Jerash governorate . department of busniness administration , faculty of administrative science and finace-Irbid National unversity , Jordan**

أهداف الدراسة:

- ✓ دراسة تأثير الأجهزة و البرمجيات على تحسين أداء إدارات العاملين .
- ✓ دراسة أثر الشبكات في تحسين أداء العاملين في دوائر العامة .
- ✓ دراسة أثر قواعد البيانات في تحسين أداء العاملين في دوائر العامة .

إشكالية الدراسة :

- ماهي توقعات موظفي الدائرة العامة حول أهمية إدارة إلكترونية ؟

نتائج الدراسة:

- ❖ تدل النتائج على التأثير المباشر لخبراء التقنية المعلومات في تحسين أداء الموظفين في الحوكمة العامة.
- ❖ أشارت النتائج إلى أن متوسط وجهات نظر العينة إتجاه الإدارة الإلكترونية بكل أبعادها كان مرتفعا .

المطلب الثالث : الدراسة الثالثة

دراسة 2020 Naif Hezam بعنوان **The effect of the electronic management practice on improving the level of medical services in saudi hospitals**

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر توظيف ممارسات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية في ظل أزمة كورونا .

إشكالية الدراسة :

- ما أثر استخدام ممارسات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء ؟ و نوعية الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية في ظل أزمة كورونا ؟

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك العديد من الفوائد لتوظيف الإدارة الإلكترونية في المستشفيات السعودية مثل ضمان الوصول السريع للمعلومات و معرفة المقارنة بالمنافسين الآخرين، و تبادل المعرفة بأفضل شكل ، و تجنب التكاليف الإضافية، و تعظيم الربحية، و تحقيق نمو إيرادات سريع ، ووقت أقصر للوصول إلى الأسواق ، تحسين العلاقات مع العمال، فرص عمل جديدة.

كما لخصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتوظيف الإدارة الإلكترونية على الأداء و جودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية .

المطلب الرابع : الدراسة الرابعة

دراسة Yaser M.Al-Harezme 2021 , Near east univ,Nicosia Turkey

Ismail Sila , EMLYON business school , ecully , France

بعنوان : The impact of E-HRM usage on HRM

Effectivness : highlighting the roles of top mangment support , HR professionls , and line managers

أهداف الدراسة:

بحثت هذه الدراسة في تأثير تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية .

### نتائج الدراسة:

تشير نتائج البحث إلى أن توقع الأداءات له تأثير إيجابي كبير على نية السلوكية للإستخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني ، في حين أن الجهد المتوقع لم يكن كذلك ، كان لتسيير الظروف تأثير إيجابي كبير على إستخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني، أثر دعم الإدارة العليا و دور إدارة الموارد البشرية للمديرين بشكل إيجابي على النية السلوكية للإستخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونية .

### المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

يمكن اختصار أوجه التشابه و الإختلاف الذي يكمن بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة التي تم الطرق إليها أنه تتمثل **أوجه التشابه** في أغلب الدراسات التي تم التطرق إليها: أنها تناولت متغير الدراسة "الإدارة الإلكترونية " كمتغير مستقل و "الأداء الوظيفي " كمتغير تابع، أيضا يكمن التشابه من خلال الإطار النظري و المنهج و أدوات الدراسة. أما **أوجه الإختلاف** فكان من خلال الإطار الزمني و بيئة الدراسة التي كانت مختلفة تماما ، و خصوصا من ناحية الهدف فمن خلال دراستنا سعينا لإبراز أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي على عينة من ثلاث مؤسسات إقتصادية.

## خلاصة الفصل :

بلوغ مساعي الجانب النظري للدراسة فإنه لا بد من الإلمام بالدراسات السابقة وما أرسى إليه من توجهات نظرية وأفكار ومفاهيم حيث تم التطرق في هذا الفصل لأهم الدراسات منها ما اشتمل الحديث على المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) ومنها ما اشتمل الحديث عن المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ومن خلال المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة برزت قيمة بحثنا المتمثلة في إبراز أهمية استخدام أسلوب الرقمنة الذي فرضه العصر كونه يسهم وبشكل فعال في تعزيز أداء الوظيفي للمؤسسات التنظيمية ومدى احتياج المؤسسات للعمل بهاذين المتغيرين لضمان الاستمرارية والتميز .

## الفصل الثالث



## الدراسة الميدانية



**تمهيد :**

إن موضوعية ودقة النتائج التي يتوصل لها الباحث تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ومدى التمكن من تحقيقها، وبعد عرض مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة في الفصل السابق، يهدف هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة، بحيث تم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة، بهدف تدعيم الجانب النظري واختبار مدى صدق الفرضيات .

من خلال هذا الفصل سيتم تناول ما يلي :

**المبحث الاول:** تقديم مؤسسات محل الدراسة (الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط ، وكالة سونغاز، البريد الجزائري ) بولاية سعيدة .

**المبحث الثاني :** الإجراءات المنهجية للدراسة .

**المبحث الثالث :** عرض النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول : تقديم مؤسسات محل الدراسة (الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط ، وكالة سونلغاز ، البريد الجزائري) بولاية سعيدة  
المطلب الأول : التعريف بمؤسسات محل الدراسة

أولا :تعريف الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط : (CNEP)

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط هو بنك جزائري متخصص في جمع أموال التوفير ، منح القروض العقارية للخواص ، تمويل المقاولين العموميين والخواص ، وتمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء .  
بالإضافة إلى وكالاته البالغ عددها 206 وكالة ومديرياته الجهوية البالغ عددها 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الجزائري، يتواجد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك- على مستوى شبكة البريد لأجل جمع أموال التوفير .

ثانيا: تعريف وكالة سونلغاز : ( Sonalgaz )

أنشأت شركة سونلغاز في صيغتها الأولى EGA ( كهرباء و غاز الجزائر ) سنة 1947 ، وتأسست SONALGAZ بمقتضى الأمر رقم 59-69 لتحل محل EGA ،وفي سنة 1985 يأتي الأمر رقم 85 - 07 المتعلق بالإنتاج، نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج SONALGAZ في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 91-475، ثم يأتي إنشاء EPIC SONALGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء و الغاز . وهي مؤسسة وطنية لإنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز عبر مختلف ولايات الوطن . توجد المؤسسة الأم في العاصمة الجزائر المكلفة بالإنتاج ، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط ، الشرق ، الغرب ، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من فروع جهوية الوسط ، الشرق ، الغرب ، والجزائر .

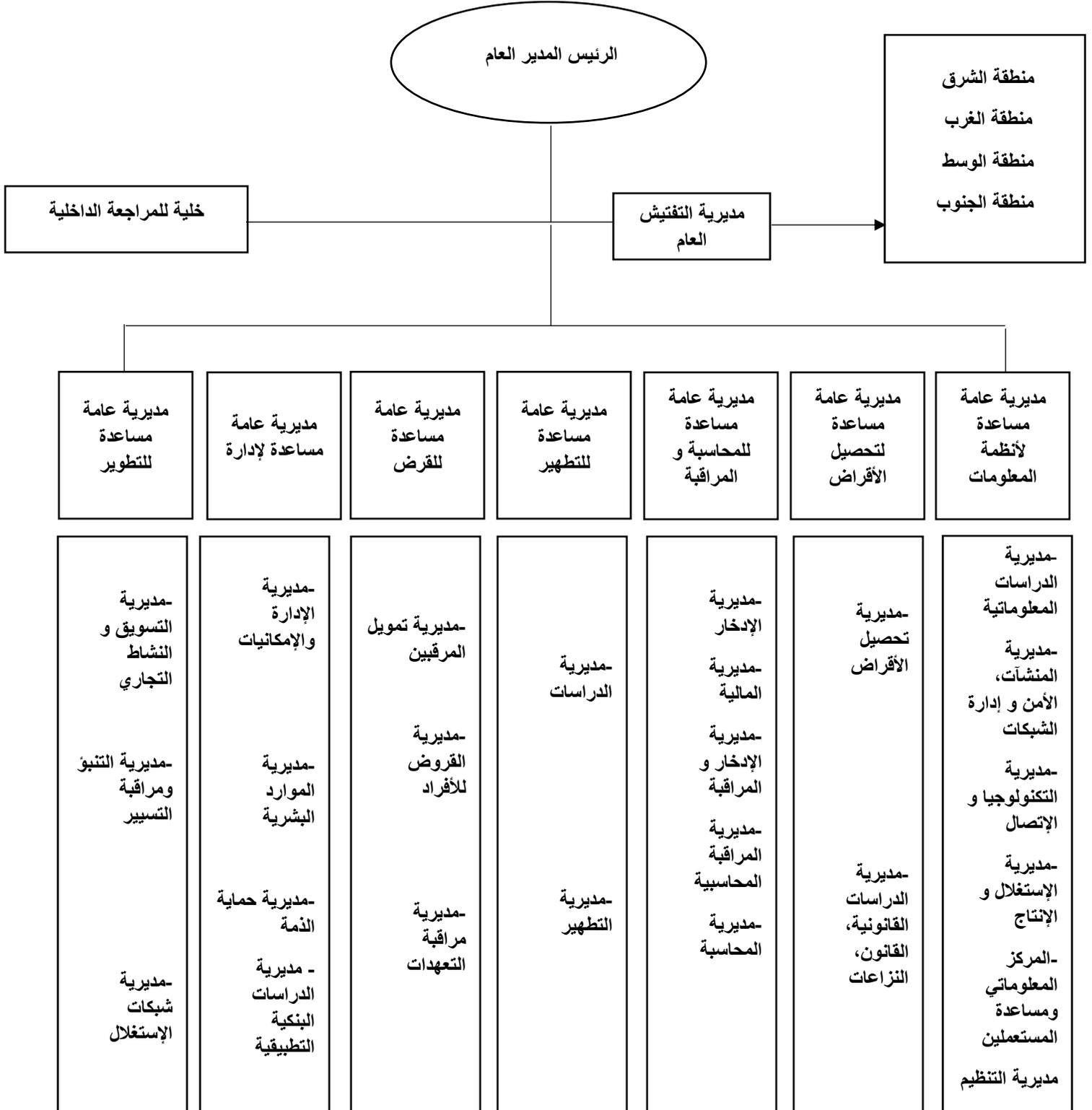
**ثالثا: تعريف البريد الجزائري (Poste algérienne):**

أنشئ البريد الجزائري كنتيجة للإصلاح الذي جاء بموجب قانون قطاع البريد والمواصلات سنة 2003. أراد المشرع بهذه الإصلاحات أن يلحق بركب دول الجوار وقبلها الدول الأوروبية والصناعية عموما، والتي سبقت إلى تحرير قطاع البريد من التسيير الإداري البيروقراطي باتجاه الفعالية والمنافسة. إبرز ما تولد عن القانون هو الفصل النشاطين البريد والاتصالات عن بعضهما، وتحويلهما من التسيير الإداري إلى التسيير التجاري، بموجب هذا القانون أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمستغل للخدمات البريدية والمالية التي انتقلت إليها من الإدارة السابقة، وأنشئت مؤسسة أخرى لتسيير الاتصالات هي "اتصالات الجزائر" تعتبر مؤسسة بريد الجزائر أحد أهم مقدمي الخدمة العمومية في البلاد. حوالي مليون زبون يزور يوميا مكاتب البريد ونصف السكان تقريبا لهم حساب بريدي. بريد الجزائر أيضا مؤسسة مالية في البلاد حيث تدير مبلغ 49 مليار دينار، وتسير 15 مليون حساب بريدي جاري، و4 ملايين حساب توفير واحتياط.

المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة لولاية سعيدة

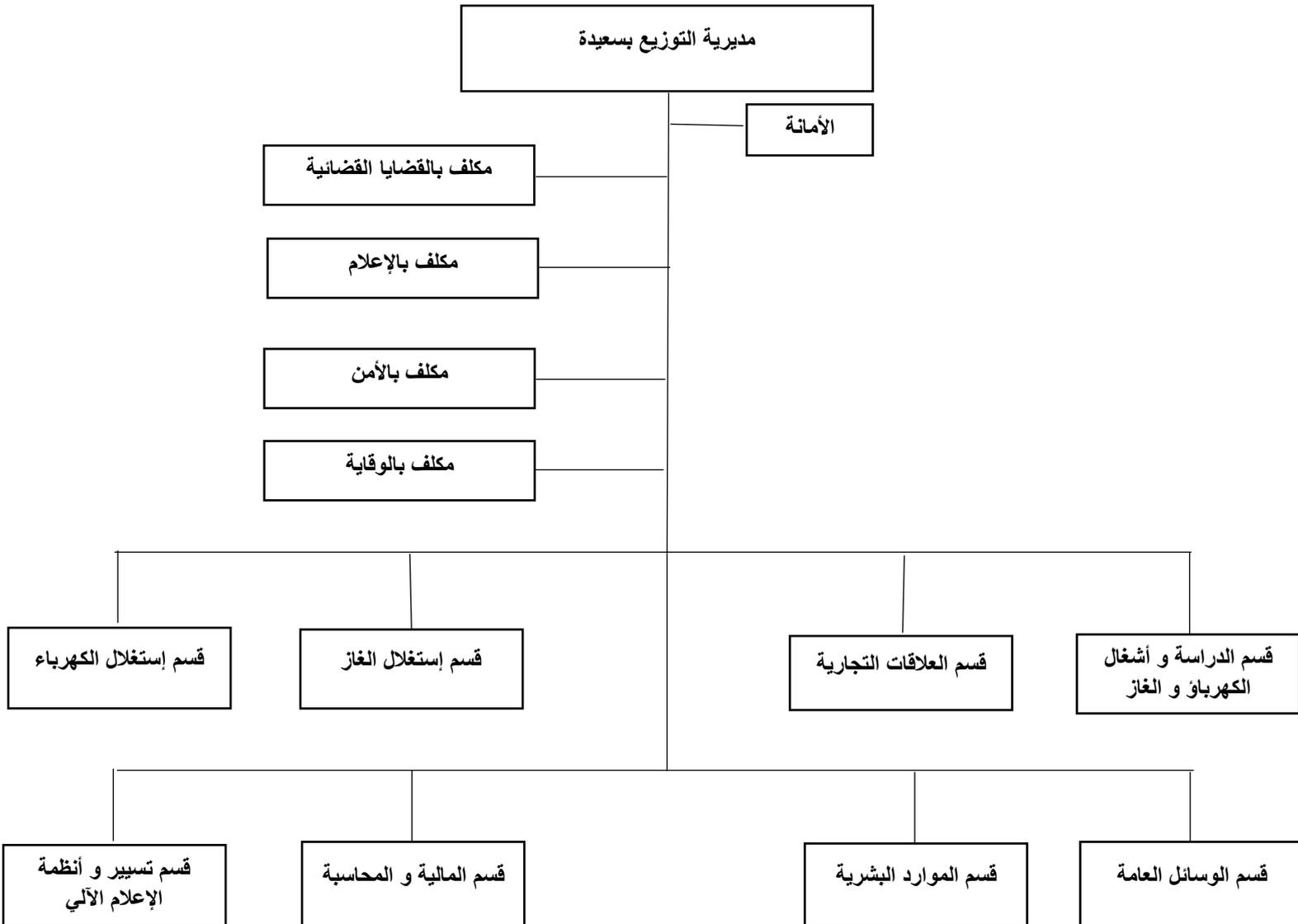
أولاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط

الشكل رقم(07): شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة Cnep



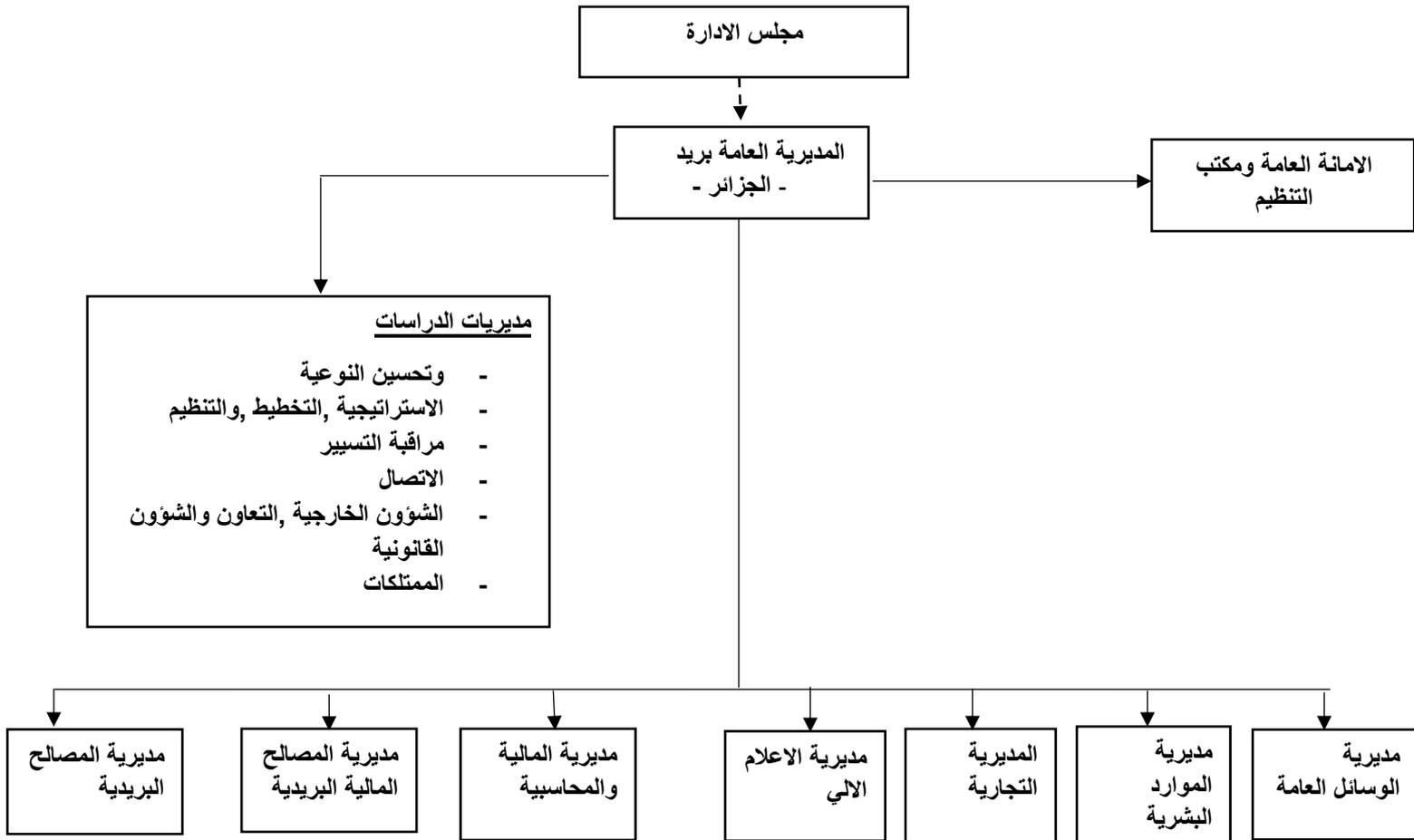
ثانيا: الهيكل التنظيمي وكالة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز (Sonalgaz):

الشكل رقم (08): شكل يوضح الهيكل التنظيمي وكالة Sonlagaz



ثالثا: الهيكل التنظيمي العام للبريد الجزائري (Poste algérienne):

الشكل رقم(09): شكل يوضح الهيكل التنظيمي للبريد الجزائري Poste algérienne



### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث وصف منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل النتائج.

#### المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ما يلي:

##### الفرع الأول: منهجية الدراسة

للإلمام بجوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف بحثنا، حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات: المصادر الأولية: لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V.24 كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا.

المصادر الثانوية: وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية والملتقيات التي كتبت في موضوعنا والتي في ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

##### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والأحتياط cnep و مؤسسة سونالغاز ومؤسسة بريد بولاية سعيدة أين شمل البحث موظفي هذه المؤسسات حيث قمنا بتوزيع 45 استبانة وتم استرجاع 35 منها بحيث كانت صالحة للمعالجة فتم اعتمادها في الدراسة.

##### المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات.

يتناول هذا المطلب الأداة التي تم بها جمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف مكوناتها، كما سنتطرق إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

##### الفرع الأول: أداة جمع البيانات.

في هذا الصدد تم الاعتماد على استبيان يتكون من محاور الدراسة، بما يسمح لنا بقياس أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات الصندوق الوطني للتوفير والأحتياط cnep و مؤسسة سونالغاز ومؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة، حيث تكون الاستبيان من المحاور التالية:

المحور الأول: تناول هذا المحور البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمن كل من متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: تم تخصيص هذا المحور لمتغير الإدارة الالكترونية والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية

الكوادر البشرية : تضمن هذا البعد فقرات معبرة عنه والتي كان عددها 04 فقرات (من الفقرة 01 إلى ال فقرة 04)

البرمجيات: تضمن هذا البعد 06 فقرات (من الفقرة 05 إلى الفقرة 10)

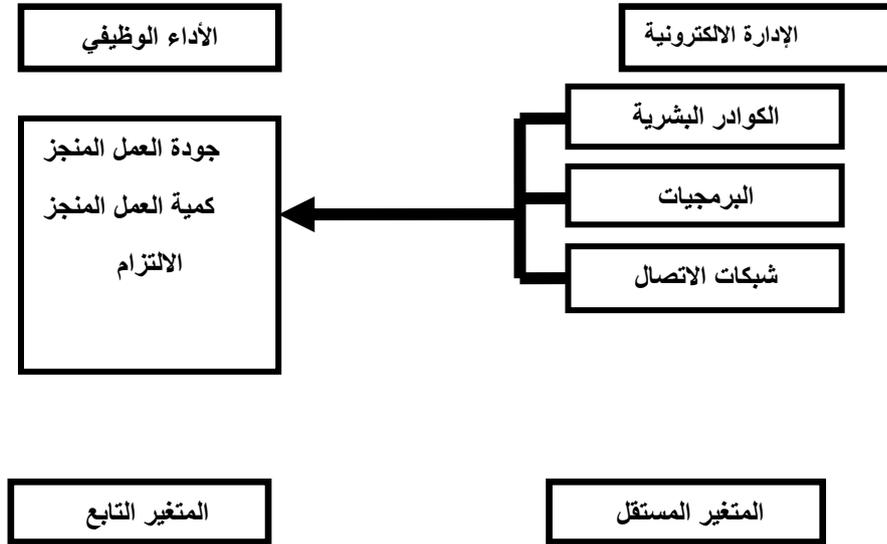
شبكات الاتصال : ضم هذا البعد 05 فقرات (من الفقرة 11 إلى الفقرة 15)

المحور الثالث: خصص هذا المحور لقياس متغير الأداء الوظيفي في المؤسسة وذلك من خلال أبعاده التالية:

جودة العمل المنجز: شمل هذا البعد 04 فقرات (من الفقرة 16 إلى الفقرة 19).

كمية العمل المنجز: وتكون هذا البعد من 05 فقرات (من الفقرة 20 إلى الفقرة 24).

الالتزام: ضم ها البعد 06 فقرات (من الفقرة 25 إلى الفقرة 30).



الشكل (10): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبان

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تمت الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي تم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الاستبيان من خلال ( Statistique Package for Social Science الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) برنامج

حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: استخدمنا منها:

**التوزيع التكراري:** من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية كالدوائر النسبية، المدرجات التكرارات الأعمدة التكرارية ... وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

**الوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابيا إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمد من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

**الانحراف المعياري:** هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستبيان وقد أستخدم هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي: استخدمنا ما يلي:

✓ "Cronbach's Alpha" ألفا كرونباخ من أجل من قياس الاعتمادية

✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

✓ أسلوب الانحدار البسيط من أجل تحديد أثر المتغيرات. المستقلة في المتغير التابع للإجابة على فرضيات الدراسة.

✓

### الفرع الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية التي شملها الاستبيان في محوره الأول، تم تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات كالتالي:

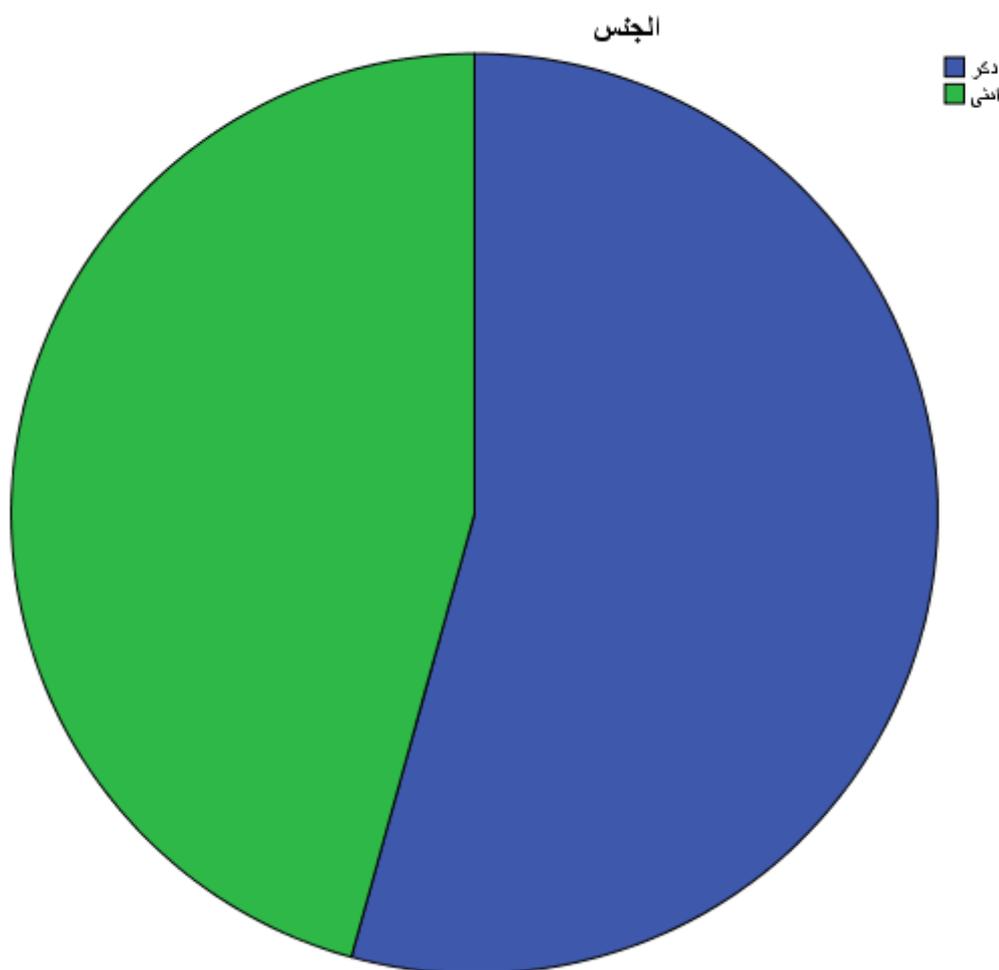
#### 1- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

لتبيان خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية كما يظهره الجدول (01)، كما تم التعبير عنها أيضاً من خلال الدائرة النسبية في الشكل (11) أدناه.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54.3 %	19	ذكر
45.7 %	16	أنثى
100 %	35	المجموع

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24



الشكل (11): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

## الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور أكبر بقليل من نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور من العينة 19 فردا بنسبة قدرها 54.3%، أما الإناث فقد بلغ عددهن 16 أنثى وبنسبة 45.7%.

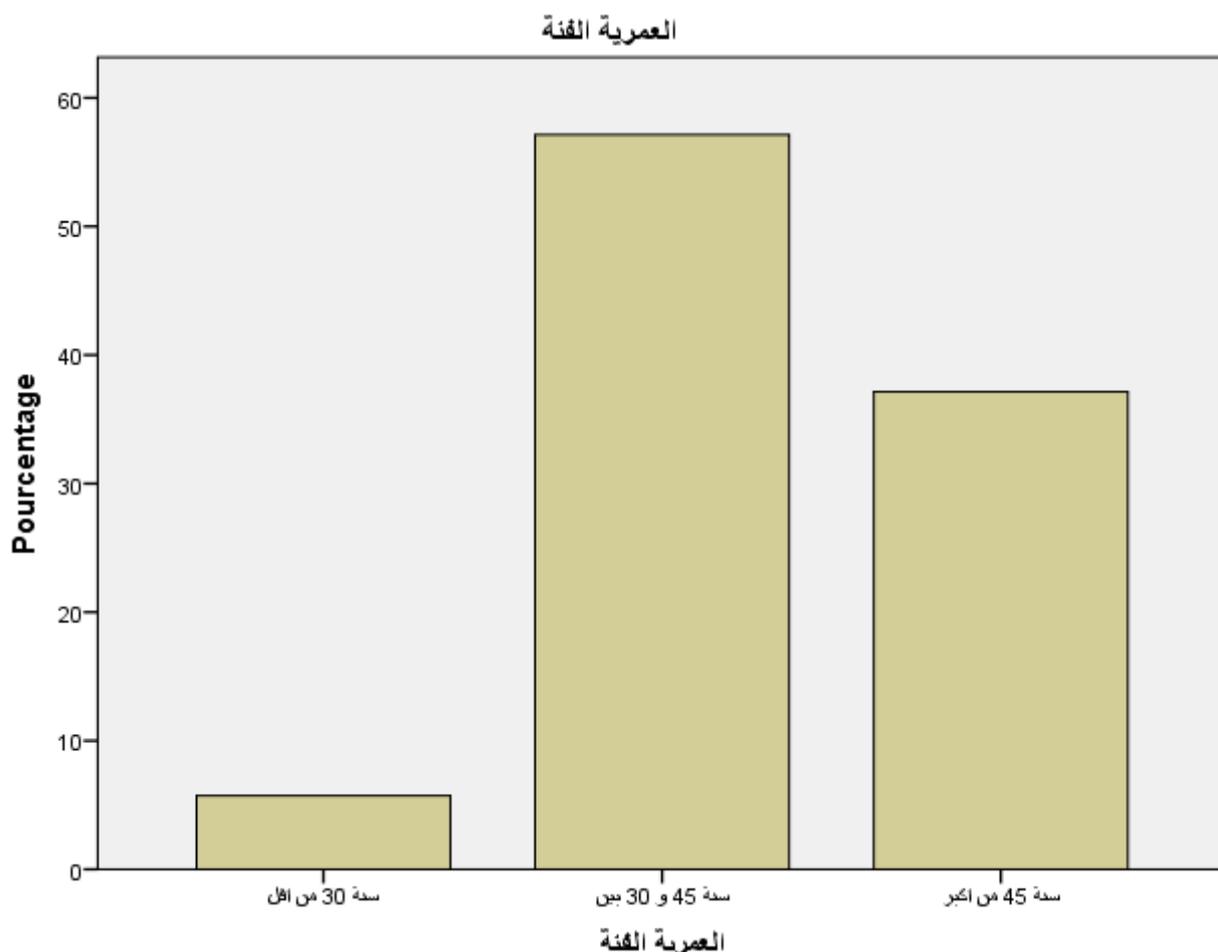
### 2- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية:

توزعت أعمار عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفقا لأربع فئات كما يبرزه كل من الجدول (02) أو الشكل (12) كما يلي:

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
5.7%	02	أقل من 30 سنة
57.1%	20	بين 30 و45 سنة
37.2%	13	أكبر من 45 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24



الشكل (12): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة من 30 إلى 45 سنة بنسبة 57.1% أي أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب باعتبارها الفئة النشيطة في المجتمع، لتليها بقية الفئات بالترتيب للوصول إلى الفئة الأقل عدد من فئة الأشخاص الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة بنسبة 5.7% فقط .

### 3- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

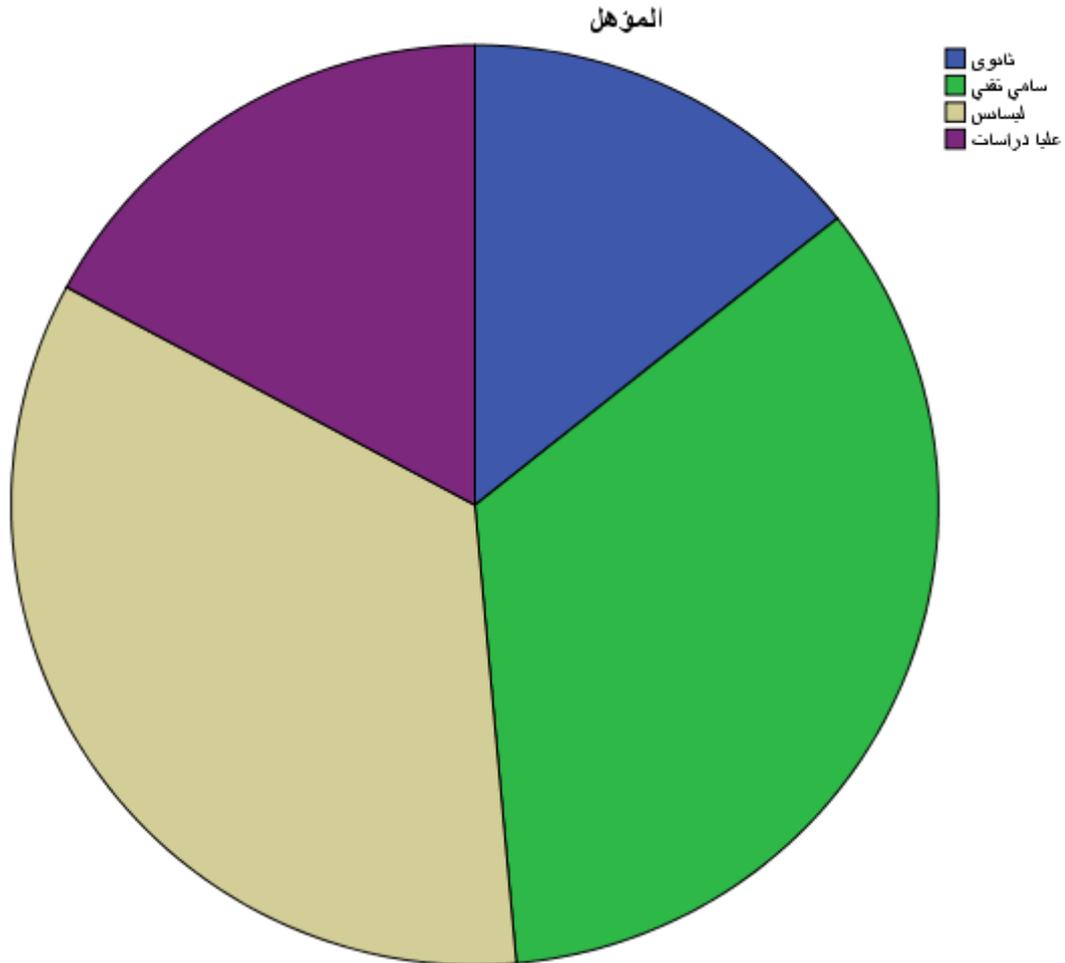
يمكن توزيع العينة حسب هذا المتغير من خلال الجدول والشكل أدناه:

الجدول (03): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	%14.3
تقني سامي	12	%34.3
ليسانس	12	%34.3
دراسات عليا	6	%17.1
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

الشكل (13): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

معظم أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة الليسانس وشهادة تقني سامي بنسبة 34.3% لكل منهما مما يدل على توجه المؤسسات محل الدراسة الى توظيف خريجي الجامعات والمعاهد لامتنصاص البطالة من هذه الفئات أيضا تم تسجيل نسب متفاوتة من الموظفين الحاملين لشهادات الثانوي بنسبة

14.3% وكذلك الموظفين أصحاب الدراسات العليا بنسبة 17.1% وهذا ما يعزز توجه المؤسسات في الاعتماد على الموظفين من أصحاب الكفاءات العلمية.

## الدراسة الميدانية

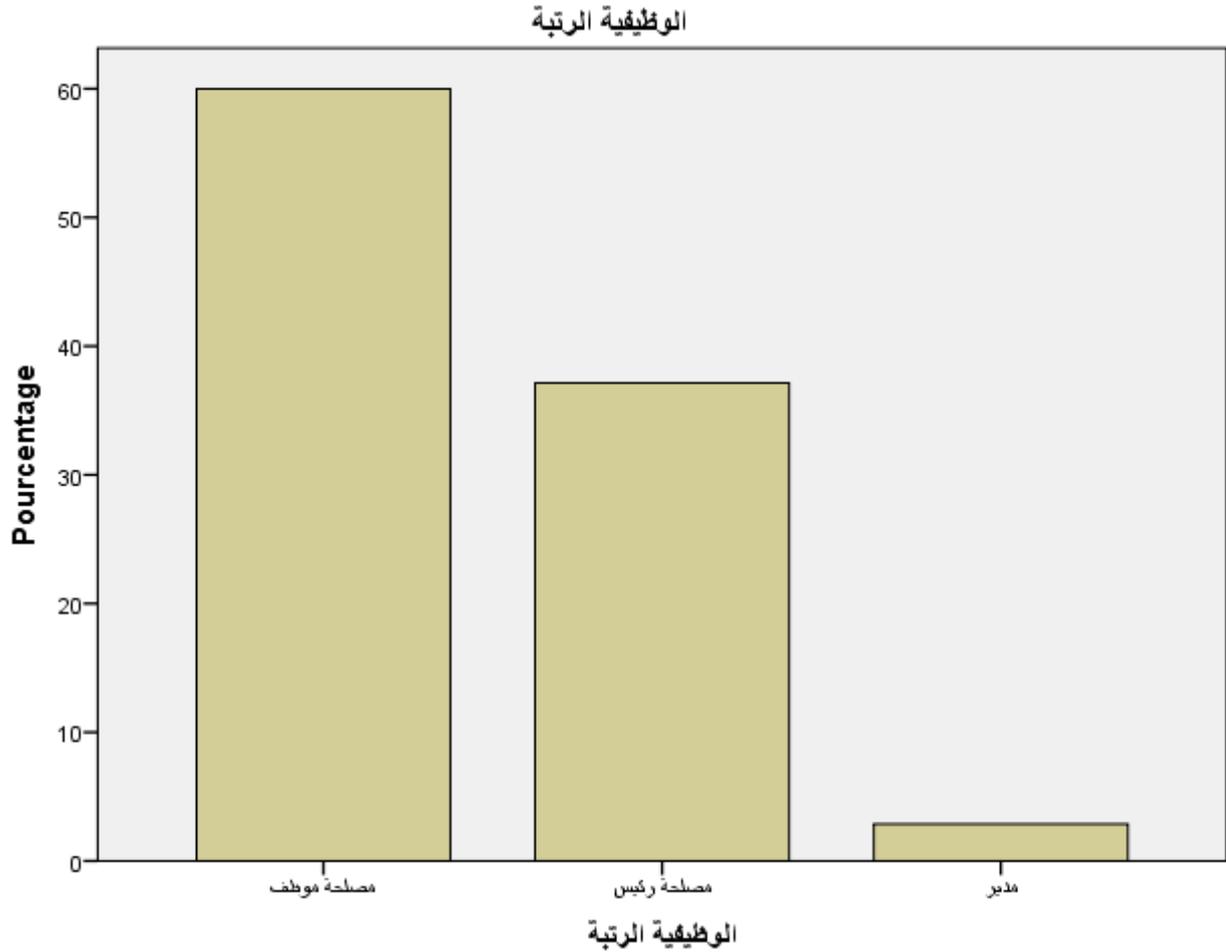
## الفصل الثالث

### 4- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية:

الجدول(4): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
60%	21	موظف بمصلحة
37.1%	12	رئيس مصلحة
2.9%	2	المدير
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24



الشكل رقم (14): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

تتوزع عينة الدراسة وفقا لهذا المتغير في رتبتين وظيفيتين، موظف بمصلحة والتي كانت نسبتها الأكبر في العينة 60% وذلك باعتبارها الفئة المستهدفة من الدراسة، بالإضافة إلى الموظفين رؤساء المصالح بنسبة 37.1%.

5- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية: تم توزيع أفراد عينة الدراسة ، حسب متغير الخبرة المهنية في ثلاث فئات كما تم تقسيمه من خلال الجدول (05)، والشكل أدناه.

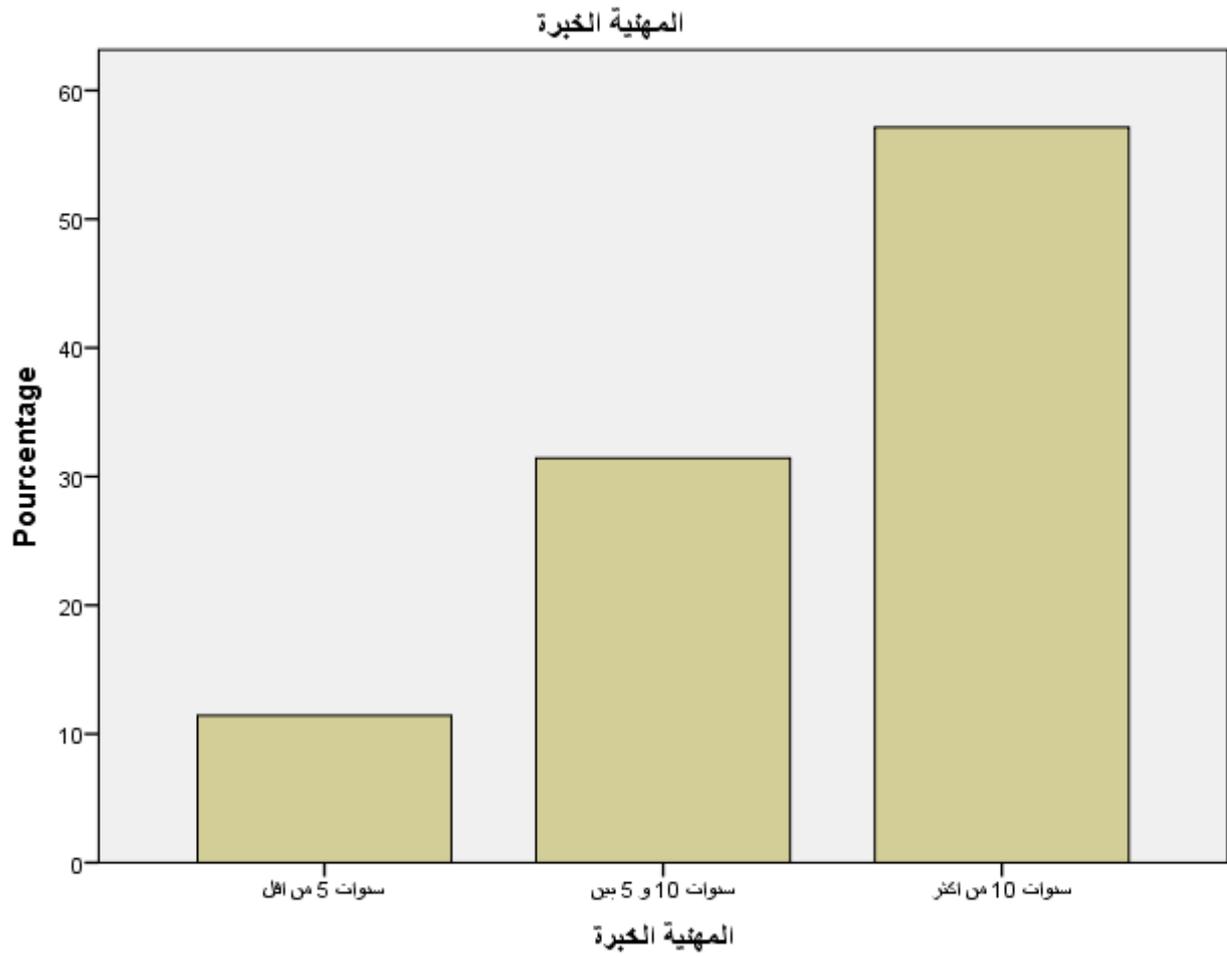
### الدراسة الميدانية

### الفصل الثالث

الجدول(05): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	%11.4
بين 5 و10 سنوات	11	%31.4
أكثر من 10 سنوات	20	%57.1
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24



الشكل رقم (15): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

أغلب عينة الدراسة من ذوي خبرة مهنية طويلة نوعا ما والتي كانت أكثر من 10 سنوات بنسبة 57.1% مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تتميز بالاستقرار الوظيفي للموظفين باعتباره عامل مؤثر على أداء المؤسسة بالإيجاب. غير أنها لا تهمل فتح التوظيف للفئات الشابة وذلك ما استنتجناه من خلال نسبة الموظفين الذين لهم خبرة مهنية بين 5 و 10 سنوات التي حلت في المرتبة الثانية بنسبة 31.4%.

### المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم التطرف إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة لنخلص إلى اختبار فرضيات البحث الفرعية منها والرئيسية.

**المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة  
الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.**

وفقا لنظرية النهايات المركزية فإن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بحكم أن حجم هذه الأخيرة فاق 30 فردا.

**الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.**

**1- الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:**

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(6): معاملات الارتباط بين المحاور وال فقرات ومستوى الدلالة لها.

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول: الكوادر البشرية			
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية في العمل خاصة في مجال المعلوماتية	0.863	دال عند 0.01
2	لدى المؤسسة أفراد قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	0.567	دال عند 0.01
3	يكلّف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم	0.877	دال عند 0.01
4	تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم ومهاراتهم	0.815	دال عند 0.01
البعد الثاني: البرمجيات			
5	تمتلك المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية	0.815	دال عند 0.01
6	تعمل المؤسسة على حماية بياناتها وخصوصياتها باستخدام تقنيات أمن المعلومات مثل خاصية التوقيع الإلكتروني	0.772	دال عند 0.01
7	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير البرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة	0.864	دال عند 0.01
8	تتوفر المؤسسة على موقع إلكتروني يوفر المعلومات للجميع	0.704	دال عند 0.01
9	تساهم المؤسسة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	0.747	دال عند 0.01
10	تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لتصميم وتطوير أجهزة الحاسوب والبرامج المختلفة	0.731	دال عند 0.01
البعد الثالث: شبكات الإتصال			
11	يوجد ربط إلكتروني بين المؤسسة الأم وبقية الفروع بواسطة شبكة الأنترنت	0.885	دال عند 0.01
12	تدفق الأنترنت يكون بشكل عالمي داخل المؤسسة	0.631	دال عند 0.01
13	تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني في العمل والإتصال	0.714	دال عند 0.01
14	تساهم شبكات الإتصال في توفير المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة وفي نفس الوقت	0.565	دال عند 0.01
15	وشبكات الحاسوب تتوفر المؤسسة على آليات رقابة وتقنيش لنظم المعلومات	0.821	دال عند 0.01
المحور الثاني: الأداء الوظيفي			
البعد الأول: جودة العمل المنجز			

0.01	دال عند	0.790	تقوم المؤسسة بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لدى موظفيها	16
0.01	دال عند	0.638	تساهم الإدارة في توفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل	17
0.01	دال عند	0.776	تواكب المؤسسة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء	18
0.01	دال عند	0.587	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على حل مشكلات العمل اليومية	19
<b>البعد الثاني: كمية العمل المنجز</b>				
0.01	دال عند	0.661	تحدد المؤسسة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز المهام	20
0.01	دال عند	0.749	يهتم العاملون بمتابعة مقدار عملهم المنجز	21
0.01	دال عند	0.841	تستخدم المؤسسة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية العمل المنجز	22
0.01	دال عند	0.795	توفر المؤسسة أجواء داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم	23
0.01	دال عند	0.861	يوجد نظام لتقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة وحجم أداء العاملين	24
<b>البعد الثالث: الالتزام</b>				
0.01	دال عند	0.746	تحرص المؤسسة على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة	25
0.01	دال عند	0.848	ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر على مدى إلتزامهم بالعمل	26
0.01	دال عند	0.778	تسعى المؤسسة لتجديد قيم العمل السائدة باستمرار	27
0.01	دال عند	0.810	يقوم العاملون باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديهم أثناء أداء العمل	28
0.01	دال عند	0.661	يقوم العاملون بمراجعة عملهم للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	29
0.01	دال عند	0.784	يحترم الموظفون القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة	30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين المحاور وال فقرات المنتمية لها كانت معنوية عند 0.01، وبالتالي فإن جميع الفقرات تعبر بالفعل عن المحاور المنتمية لها وبشكل موجب وقوي حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.565 و 0.885.

## 2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس هذا المؤشر تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور كما يوضحه الجدول أدناه.  
الجدول (7): معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور والاستبيان ككل

مؤشر الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد الفقرات	الأبعاد والمحاور
0.903	15	المحور الأول: التشارك المعرفي
0.916	15	المحور الثاني: أداء العاملين
<b>0.944</b>	<b>30</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

يشير مؤشر الثبات المعبر عنه بمؤشر ألفا كرونباخ إلى وجود ثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كانت قيمة هذا الأخير تفوق 60% بالنسبة لكل الأبعاد والمحاور والاستبيان ككل وهذا ما يعتبر مقبولاً في مثل هذه البحوث كما أن مؤشرات الصدق كانت مرتفعة وبالتالي يمكن الاعتماد على بيانات الاستبيان لإتمام هذه الدراسة.

## المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة .

لقياس مدى استجابة الأفراد لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (8): درجات مقياس سلم ليكارت

5	4	3	2	1
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

، دار خوارزم SPSS المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

وبالاعتماد على السلم أعلاه في الدراسة فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (9) المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح
موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
غير موافق	من 3.40 إلى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

SPSS V.24 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج

وفيما يلي تحليل إجابات الأفراد حول كل بعد كما يأتي:

البعد الأول: الكوادر البشرية

المتوسطات المرجحة لبعد الكوادر البشرية

الجدول رقم (10) يوضح المتوسطات المرجحة لهذا البعد

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	موافق	0.907	2.00	0	2	8	13	12	التكرار	تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية في العمل خاصة في مجال المعلوماتية
				0	%5.7	%22.9	%37.1	%34.3	النسبة%	
4	موافق	0.591	2.34	1	1	11	22	1	التكرار	لدى المؤسسة أفراد قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية
					%2.9	%31.4	%62.9	%2.9	النسبة%	
1	موافق	1.003	2.23	0	5	7	14	9	التكرار	يكلّف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة
				0	%14.3	%20	%40	%25.7	النسبة%	

خبرتهم ومهاراتهم										
تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم ومهاراتهم	التكرار	1	17	12	5	0	2.60	0.775	موافق	3
الكوادر البشرية							2.292	0.657	موافق	1

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الكوادر البشرية تتراوح ما بين 2.0 و 2.60 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.292 بانحراف معياري قدره 0.657 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق بعد الكوادر البشرية.

### البعد الثاني: البرمجيات

المتوسطات المرجحة لبعد البرمجيات

الجدول رقم (11) يوضح المتوسطات المرجحة لبعد البرمجيات

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	موافق	0.900	2.11	9	16	7	3	0	تمتلك المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية
				النسبة %	25.7	45.7	20	8.6	

4	موافق	0.710	2.29	0	3	6	24	2	التكرار	تعمل المؤسسة
					8.6	17.1	68.6	5.7	النسبة %	على حماية بياناتها وخصوصياتها باستخدام تقنيات أمن المعلومات مثل خاصية التوقيع الإلكتروني
2	موافق	0.874	2.00	0	2	7	15	11	التكرار	تقوم المؤسسة
				0	5.7	20	42.9	31.4	النسبة %	بتحديث وتطوير البرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة
6	موافق	0.568	2.17	0	0	9	23	3	التكرار	تتوفر المؤسسة
				0		25.7	65.7	8.6	النسبة %	على موقع إلكتروني يوفر المعلومات للجميع
3	موافق	0.785	2.17	0	1	11	16	7	التكرار	تساهم المؤسسة في
				0	2.9	31.4	45.7	20	النسبة %	تدريب العاملين على

أستخدام البرامج الالكترونية										
5	موافق	0.604	2.40	0	1	13	20	1	التكرار	تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لتصميم وتطوير أجهزة الحاسوب والبرامج المختلفة
				0	2.9	37.1	57.1	2.9	النسبة %	
4	موافق	0.577	2.19	البرمجيات						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS V.24

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية ل فقرات بعد البرمجيات تتراوح ما بين 2.00 و 2.40 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.19 بانحراف معياري قدره 0.577 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان المؤسسات محل الدراسة تطبق بعد البرمجيات.

البعد الثالث: شبكات الاتصال

الجدول رقم (12) يوضح المتوسطات المرجحة لبعث شبكات الاتصال

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي						الفقرة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	موافق بشدة	0.741	1.74	0	0	6	14	15	التكرار	يوجد ربط إلكتروني بين المؤسسة الأم وبقية الفروع بواسطة شبكة الأنترنت
				0	0	17.1	40	42.9	النسبة	
1	موافق	0.832	2.31	0	3	10	17	5	التكرار	المؤسسة تدفق الأنترنت يكون بشكل عالي داخل
				0	8.6	28.6	48.6	14.3	النسبة	
3	موافق	0.781	1.91	0	0	9	14	12	التكرار	تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني في العمل والاتصال
				0	0	25.7	40	34.3	النسبة	

5	موافق	0.542	2.00	0	0	5	25	5	التكرار	تساهم شبكات
				0	0	14.3	71.4	14.3	النسبة	الاتصال في توفير المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة وفي نفس الوقت
2	موافق	0.785	2.03	0	1	8	17	9	التكرار	تتوفر المؤسسة على
				0	2.9	22.9	48.6	25.7	النسبة	آليات تتوفر المؤسسة رقابة وتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الحاسوب
6	موافق	0.537	2	شبكات الاتصال						

SPSS V.24 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج  
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية ل فقرات بعد تحويل المعرفة تتراوح ما بين 1.74 أو 2.31 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.00 بانحراف معياري قدره 0.537 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان المؤسسات محل الدراسة تطبق بعد شبكات الإتصال .

المحور الثاني: أداء العاملين

البعد الاول: جودة العمل المنجز

الجدول رقم (13) يوضح المتوسطات المرجحة لبعدها جودة العمل المنجز

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي						الفقرة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	محايد	0.910	2.23	0	1	16	8	10	التكرار	تقوم المؤسسة
				0	2.9	45.7	22.9	28.6	النسبة	بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لدى موظفيها
4	موافق	0.658	2.49	0	2	14	18	1	التكرار	تساهم الإدارة في توفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل
				0	5.7	40	51.4	2.9	النسبة	
1	موافق	0.993	2.31	1	3	9	15	7	التكرار	تواكب المؤسسة
				2.9	8.6	25.7	42.9	20	النسبة	التنوع المتجدد في جودة

										خدماتها المقدمة للعلماء
3	موافق	0.701	2.26	0	0	14	16	5	التكرار	يتوفر لدى
				0	0	40	45.7	14.3	النسبة	الموظفين المهارة والقدرة الكافية على حل مشكلات العمل اليومية
3	موافق	0.580	2.321	جودة العمل المنجز						

SPSS V.24 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية ل فقرات بعد نقل المعرفة تتراوح ما بين 2.23 و 2.43 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.32 بانحراف معياري قدره 0.580 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق بعد جودة العمل المنجز.

**البعد الثاني: كمية العمل المنجزة**

الجدول رقم (14) يوضح المتوسطات المرجحة ل بعد كمية العمل المنجزة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي						الفقرة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
5	موافق	0.718	2.12	0	1	8	20	6	التكرار	تحدد
				0	2.9	22.9	57.1	17.1	النسبة	المؤسسة جداول زمنية

										وتوقيتات محددة لإنجاز المهام
4	موافق	0.725	2.34	0	1	14	16	4	التكرار	يهتم
				0	2.9	40	45.7	11.4	النسبة	العاملين بمتابعة مقدار عملهم المنجز
1	موافق	0.926	2.29	0	3	12	12	8	التكرار	تستخدم المؤسسة
				0	8.6	34.3	34.3	22.9	النسبة	مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية العمل المنجز
2	موافق	0.910	2.37	1	2	11	16	5	التكرار	توفر المؤسسة
				2.9	5.7	31.4	45.7	14.3	النسبة	أجواء داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية

المطلوبة من أداء عملهم										
3	موافق	0.797	2.20	0	2	9	18	6	التكرار	يوجد
				0	5.7	25.7	51.4	17.1	النسبة	نظام لتقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة وحجم أداء العاملين
2	موافق	0.641	2.262	كمية العمل المنجز						

SPSS V.24 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد نقل المعرفة تتراوح ما بين 2.12 و 2.37 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.26 بانحراف معياري قدره 0.641 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق بعد كمية العمل المنجز.

البعد الثالث: الالتزام

الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات المرجحة لبعد الالتزام

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					الفقرة	
				موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	موافق	0.770	2.23	0	2	9	19	5	التكرار	تحرص المؤسسة
				0	5.7	25.7	54.3	14.3	النسبة %	على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم م على لوائح العمل المعتمدة
1	موافق	0.857	2.17	0	2	10	15	8	التكرار	ترسخ المؤسسة
				0	5.7	28.6	42.9	22.9	النسبة %	القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر على مدى إلتزامهم بالعمل
3	موافق	0.750	2.29	0	1	13	16	5	التكرار	تسعى المؤسسة
				0	2.9	37.1	45.7	14.3	النسبة %	لتجديد قيم

										العمل السائدة باستمرار
4	موافق	0.747	2.03	0	0	10	16	9	التكرار	يقوم العاملين
				0	0	28. 6	45. 7	25. 7	النسبة %	باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديهم أثناء أداء العمل
6	موافق	0.598	2.23	0	0	11	21	7	التكرار	يقوم العاملين
				0	0	31. 4	60	8.6	النسبة %	بمراجعة عملهم للتأكد من إنجاز وفق التعليما ت المحددة وخلوه من الأخطاء
5	موافق	0.728	2	0	0	9	17	9	التكرار	يحترم الموظفين
				0	0	25. 7	48. 6	25. 7	النسبة %	القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة
5	موافق	0.575	2.157							الالتزام

SPSS V.24 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج  
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفرقات بعد نقل المعرفة تتراوح ما بين  
2.00 و2.29 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي  
بلغ 2.15 بانحراف معياري قدره 0.575 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت  
الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق بعد  
الالتزام .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

في هذا الجزء من دراستنا سنحاول اختبار فرضيات البحث سواء الفرعية منها أو الرئيسية.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث.

تمثلت الفرضيات الفرعية للدراسة في خمس فرضيات بمقتضى الدراسة والتي سيتم اختبارها كما يلي:

#### اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية:

تبحث الفرضية الفرعية الأولى عن وجود إدارة إلكترونية داخل المؤسسات محل الدراسة وصيغت كالتالي:  
يوجد إدارة إلكترونية في مؤسسة ...

لفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة والتي كانت نتائجها كالتالي:

الجدول (16) نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود إدارة إلكترونية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
الإدارة الإلكترونية	2.154	0.402	-386.51	34	0.000

تبين نتائج الاختبار في الجدول أعلاه وبملاحظة قيمة الدلالة (0.000) والتي كانت أصغر من  
0.05، فإنه يمكننا قبول الفرضية التي تستدعي وجود إدارة إلكترونية في المؤسسات محل الدراسة بولاية  
سعيدة

- أما الفرضية الفرعية الثانية تبحث عن وجود أداء وظيفي لدى العاملين في المؤسسات محل  
الدراسة وصيغت كالتالي:

يوجد أداء وظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة.

لفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة والتي كانت نتائجها كالتالي:

الجدول (17) نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود أداء للعاملين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
الأداء الوظيفي	2.236	0.537	-360.90	34	0.000

تبين نتائج الاختبار في الجدول أعلاه وبملاحظة قيمة الدلالة والتي كانت أصغر من 0.05، فإنه

يمكننا قبول الفرضية التي تستدعي وجود أداء وظيفي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة .

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تقوم هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي (جودة

العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام)

الجدول (18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (الكوادر البشرية)	0.613	6.505	0.00	0.750	0.562	42.316	0.00
الثابت	0.832	3.707	0.01				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بقبول الفرضية بوجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام) في المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة ولأن القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.00) كانت أصغر من 0.05، وحسب الجدول أعلاه فإن 56.2% من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن إرجاعه إلى عامل الكوادر البشرية وذلك حسب ما تظهره قيمة معامل التحديد للنموذج، كما أنه كلما تحسن مستوى الكوادر البشرية بوحدة واحدة زاد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار 0.832 وحدة.

$$F=0.832+0.613CH+e$$

بحيث يشير كل من:

F: الأداء الوظيفي

CH: الكوادر البشرية

e: خطأ التنبؤ

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البرمجيات على الأداء الوظيفي (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام) في المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة. لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (البرمجيات) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (البرمجيات)	0.552	4.235	0.00	0.593	0.352	17.939	0.00
الثابت	1.027	3.484	0.01				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

بملاحظة قيمة الدلالة للنموذج ككل والمتغير المستقل (0.00) فإنه يمكننا قبول هذه الفرضية بوجود أثر لبعدها البرمجيات على الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام)، كما أن 35.2% من التغير في الأداء الوظيفي يرجع لعامل البرمجيات في المؤسسات محل الدراسة، ويشير معامل الانحدار إلى أنه كلما زادت البرمجيات بوحدة واحدة زاد مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده بمقدار 1.027 وحدة.

$$F=1.027+0.552L+e$$

بحيث يشير كل من:

F: الأداء الوظيفي

L: البرمجيات

e: خطأ التنبؤ

#### اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

ان هذه الفرضية جاءت لتختبر ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها شبكات الإتصال على الأداء الوظيفي بأبعاده في المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (شبكات الإتصال) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (شبكات الإتصال)	0.534	3.635	0.01	0.535	0.286	13.216	0.01
الثابت	1.168	3.845	0.01				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

حسب النتائج أعلاه فإنه يوجد أثر لشبكات الإتصال على الأداء الوظيفي بأبعاده، وكما يشير معامل التحديد فإن 28.6% من التغير في الأداء الوظيفي يرجع إلى بعد شبكات الإتصال بين الموظفين، وأن أي زيادة في هذا الأخير بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي ب 1.168 وحدة.

$$F=0.996+0.476RC+e$$

بحيث يشير كل من:

F: الأداء الوظيفي.

RC: شبكات الإتصال .

e: خطأ التنبؤ.

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

تتمثل فرضية دراستنا في تقدير أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ، والتي سيتم اختبارها عن طريق أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك من خلال الجدول أدناه.

الجدول (21) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)	0.774	6.042	0.00	0.725	0.525	36.510	0.00
الثابت	0.568	2.006	0.00				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24 بالنظر للجدول أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية لبحثنا بوجود أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة وذلك لأن مستوى المعنوية للنموذج (0.00) والذي كان دالا عند 0.05. كما يشير معامل التحديد إلى أن التغير الحاصل في الأداء

الوظيفي يمكن إرجاعه إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 52.5٪، في حين أن زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ب 0.568 وحدة.

$$F=0.568+0.774ME+e$$

بحيث يشير كل من:

F :الأداء الوظيفي.

ME : الإدارة الإلكترونية

e :خطأ التنبؤ.

### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل حاولنا إسقاط دراستنا النظرية على الدراسة التطبيقية وذلك من خلال دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كل من مؤسسة سونالغاز و بريد الجزائر والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بولاية سعيدة وكانت أبرز النتائج التي توصلنا إليها مايلي:

- الإحاطة بالجانب النظري حول كل ما يخص المؤسسات محل الدراسة وإبراز أدوارها كمؤسسات إقتصادية مهمة.
- التحليل الوصفي للعينة بيّن أن المؤسسات محل الدراسة توظف وبنسبة كبيرة فئة الشباب سعيا بذلك للحد من البطالة وخلق جو حيوي داخلها، كما تبين ان نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بقليل
- تقوم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية (شهادات جامعية)
- يوجد استقرار وظيفي نتيجة الخبرات التي تفوق 10 سنوات مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعزز روح الإلتزام لدى الموظفين كما يساهم الإستقرار في تحسين صورة المؤسسات للأفراد والمنافسين (الجودة)
- وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة
- وجود أداء وظيفي جيد داخل المؤسسات محل الدراسة
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

خاتمة عامة

### خاتمة عامة:

أثر الانتشار الواسع لنماذج الأعمال والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية أصبحت الإدارة الإلكترونية تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، من خلال ما تميز به المؤسسات من السرعة في إنجاز العمل وتوفير لكل من الجهد والوقت وتحقيق الأداء المتميز لمختلف نشاطات المؤسسة.

و من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع بحثنا هذا والموسوم بعنوان " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي " تم تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وما اشتملت عليه من أبعاد حيث تبرز كنمط جديد في الإدارة بتحويلها من إدارة تقليدية قائمة على تقديم خدمات بالاعتماد على التدوين في الورق إلى إدارة حديثة تعتمد على الأجهزة المتطورة في تقديم الخدمات وبطريقة الكترونية بما يسهم وبفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات وتقديم أجود الخدمات والتميز في الأسواق. من ناحية أخرى كذلك تم تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي وما اشتمل عليه من أبعاد باعتباره يعبر عن قدرة المؤسسات في الاستشعار والتنبؤ والتوقع للمخاطر الطارئة وقوته في مواجهة هاته التغييرات الجديدة .

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة وخطوة تحتاجها المؤسسات اليوم، وحتمية تفرضها التغييرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات النجاح لدى أي مؤسسة لذلك فرض التقدم التقني والعلمي والمطالبة المستمرة برفع مستوى الأداء الوظيفي وفق معايير ومحددات تتلاءم وأهداف المؤسسة ومراعية لكل العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليه التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهذا لما توفره من إسهامات فعالة في إتمام وإنجاز المؤسسات لمهامها وأعمالها على الوجه المطلوب وبمستويات أفضل، إلا أن هذا التطبيق الفعلي يحتاج أساسيات ومتطلبات لا بد من توفرها للتجسيد الحقيقي لهذا الدور والتي من بينها المعدات والوسائل البرمجيات الحديثة والمتطورة، يد عاملة مؤهلة للتعامل مع التقنيات بطريق ممتازة وفعالة باعتبار أن الأداء الوظيفي أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، وأن تحسينه يمثل أحد المهام الرئيسية التي تسعى إليها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن تلخصها فيما يلي:

- الإحاطة بالجانب النظري حول كل ما يخص المؤسسات محل الدراسة وإبراز أدوارها كمؤسسات إقتصادية مهمة.
- التحليل الوصفي للعينة بيّن أن المؤسسات محل الدراسة توظف وبنسبة كبيرة فئة الشباب سعياً بذلك للحد من البطالة وخلق جو حيوي داخلها، كما تبين ان نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بقليل.
- تقوم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية (شهادات جامعية).
- يوجد استقرار وظيفي نتيجة الخبرات التي تفوق 10 سنوات مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعزز روح الإلتزام لدى الموظفين كما يساهم الإستقرار في تحسين صورة المؤسسات للأفراد والمنافسين (الجودة).
- وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود أداء وظيفي جيد داخل المؤسسات محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص 97.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406
- أسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سكيكدة، 2014، ص 23
- أحمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، مصر، ص 125 ، 126
- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 145
- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03 2016 ، ص 31
- بن سالم حدة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماستر ،تخصص إدارة مالية، جامعة بوزيان عاشور الجلفة، 2018 ،متاحة على الموقع : <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2891> ، تاريخ الإطلاع 2020/04/20 ص 21
- تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية أولاد عيسى أدرار، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة ورقلة الجزائر، 2017، ص 3
- حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، قسم علوم إدارية ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف السعودية 2004، ص. 59
- راويه حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2003، ص. 209
- رجم خالد، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 ، ص 11.
- سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبوعة العشري ، القاهرة، 2005، ص . 96
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير، في العلوم الإقتصادية،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ،الجزائر 2009 ، ص. 65
- شيلي الهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020، ص 11

عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15 .

عاشور أحمد صقر، السلوك الأنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص.38،39،

عمر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 2014، ص122

علي يونس مياوآخرون، "قياس اثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة علوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 31 ، العدد 1 ، 2009 ، ص3

عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013 ، ص 63

عبد العزيز رحابي، أمال عباس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية عين الزرقاء تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي ، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، الجزائر، 2017، ص27

غلب سعد ياسين، مقدمة في الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص13

محمد سعيد، الإتجاهات الحديثة و التكنولوجيا في الإدارة العامة، الحكومة الإلكترونية، دار ناشرون وموزعون، الأردن 2018، ص102

محمد الطعمانة وطارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، دار دينمك للطباعة، القاهرة، مصر، 2004، ص10

ناصر طهار وكمال معيوف، مساهمات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المديرية العامة لضرائب، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مجلة 3، جامعة الشلف، ديسمبر، 2019، ص 20

محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر ط1، 2012 ص 21

## قائمة المراجع

مصطفى يوسفكافي، مرجع سبق ذكره ، ص 90

الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال قيادة فعالة، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007 ، ص 77.

- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007، ص. 208.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 320  
شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص. 08.
- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص. 982.

## قائمة المراجع

- 
- محمد سيد أحمد عبد المعتال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص. 335.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية،  
2004، ص 127

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Agnès , Bradier , " **Le gouvernement électronique : une priorité européenne** " , revue française d'administration publique , école national d'administrative , N°110 2004 p341

Clay **Technological and training sufficiency of the employee in state** institutions 2000

Kenneth Goga Riany **Influence of Electronic Administration on Public Service Delivery among State Agencies in Kenya** 2021

John bourn A study entitled **Improving government services** through egovernment 2002

Pedroni A study aimed at revealing **the importance of using technology in the field of institutions** 1996

الملاحق

## إستبيان

السيدات و السادة الأفاضل  
السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال نحن بصدد إجراء دراسة حول «أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي»  
وبغرض تثمين الجانب الميداني من دراستنا نطلب من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، علما ان آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين حسن تعاونكم.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

<input type="text"/>	الجنس:	<input type="text"/>	ذكر
<input type="text"/>	المؤهل :	<input type="text"/>	ثانوي
<input type="text"/>		<input type="text"/>	أنثى
<input type="text"/>	تقني سامي		
<input type="text"/>	ليسانس	<input type="text"/>	أقل من 30 سنة
<input type="text"/>	دراسات عليا	<input type="text"/>	بين 30 و 45 سنة
		<input type="text"/>	أكبر من 45 سنة
<input type="text"/>	الخبرة المهنية :	<input type="text"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="text"/>		<input type="text"/>	بين 5 و 10 سنوات
<input type="text"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="text"/>	الرتبة الوظيفية:
		<input type="text"/>	موظف مصلحة
		<input type="text"/>	رئيس مصلحة
		<input type="text"/>	مدير

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الإدارة الإلكترونية</b>						
<b>البعد الأول : الكوادر البشرية (مجموعة الفنيين من العاملين القائمين بإدارة وتشغيل نظام الحاسوب )</b>						
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية في العمل خاصة في مجال المعلوماتية					
2	لدى المؤسسة أفراد قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية					
3	يكلّف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم					
4	تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم ومهاراتهم					
<b>البعد الثاني: البرمجيات (مجموعة الأوامر والتعليمات التي تُرشد جهاز الكمبيوتر إلى كيفية القيام بعمله)</b>						
1	تمتلك المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية					
2	تعمل المؤسسة على حماية بياناتها وخصوصياتها باستخدام تقنيات أمن المعلومات مثل خاصية التوقيع الإلكتروني					
3	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير البرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة					
4	تتوفر المؤسسة على موقع إلكتروني يوفر المعلومات للجميع					
5	تساهم المؤسسة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية					
6	تقوم المؤسسة بتوفير ميزانية خاصة لتصميم وتطوير أجهزة الحاسوب والبرامج المختلفة					
<b>البعد الثالث : شبكات الإتصال (مجموعة من الأجهزة المتصلة ببعضها البعض من خلال وسائط اتصال مادية أو لاسلكية، تسمح لأجهزة الحاسوب والأفراد مشاركة المعلومات)</b>						
1	يوجد ربط إلكتروني بين المؤسسة الأم وبقية الفروع بواسطة شبكة الأنترنت					
2	تدفق الأنترنت يكون بشكل عالي داخل المؤسسة					
3	تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني في العمل والإتصال					
4	تساهم شبكات الإتصال في توفير المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة وفي نفس الوقت					
5	تتوفر المؤسسة على آليات رقابة وتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الحاسوب					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>الخـُـور الثاني: الأداء الوظيفي</b>					
<b>البعد الأول: جودة العمل المنجز (مدى إتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له)</b>					
					1 تقوم المؤسسة بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لدى موظفيها
					2 تساهم الإدارة في توفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل
					3 تواكب المؤسسة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء
					4 يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على حل مشكلات العمل اليومية
<b>البعد الثاني: كمية العمل المنجز (مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز)</b>					
					1 تحدد المؤسسة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز المهام
					2 يهتم العاملون بمتابعة مقدار عملهم المنجز
					3 تستخدم المؤسسة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية العمل المنجز
					4 توفر المؤسسة أجواء داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم
					5 يوجد نظام لتقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة وحجم أداء العاملين
<b>البعد الثالث: الالتزام (مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل واتباعهم لسياسات ونظم المؤسسة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي)</b>					
					1 تحرص المؤسسة على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة
					2 ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر على مدى التزامهم بالعمل
					3 تسعى المؤسسة لتجديد قيم العمل السائدة باستمرار
					4 يقوم العاملون باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديهم أثناء أداء العمل
					5 يقوم العاملون بمراجعة عملهم للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء
					6 يحترم الموظفون القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة

