

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER –Biskra  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences De gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

الأستاذ المشرف:

– أ.د/ بن سمينة دلال.

إعداد الطالب (ة):

– بركاتي جهينة.

– عريفي أميرة.

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	أ.د/ خير الدين جمعة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ بن سمينة دلال	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ نور الدين دلال	أستاذ محاضر –أ–	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER –Biskra  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences De gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

الأستاذ المشرف:

– أ.د/ بن سمينة دلال.

إعداد الطالب (ة):

– بركاتي جهينة.

– عريفي أميرة.

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	أ.د/ خير الدين جمعة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ بن سمينة دلال	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ نور الدين دلال	أستاذ محاضر –أ–	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه.

انطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالحب والاحترام والتقدير لأستاذتنا المشرفة الأستاذة بن سمينة دلال شاكرين لك لكل ما قدمته من دعم وتوجيه وإرشاد لإتمام هذا العمل.

ونتقدم بالشكر والعرفان للسيد روماني مسعود الذي لم يبخل علينا بكل ما لديه من معلومات ومجهودات، والشكر لجميع الموظفين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة على معاملتهم وتجاوبهم معنا.

كما لا ننسى أن نشكر جميع الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة، والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

أميرة وجهينة.

## إهداء

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي  
إلى من كانت ملجئي ويدي اليمنى في هذه المرحلة  
إلى اليد الطاهرة التي أزالته من طريقي أشواك الفشل  
إلى من ساندتني بكل حب عند ضعفي وكانت دعواتها تحيطني  
أمي.

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار  
أي.

إلى الحاضر بقلبي دائما  
إلى من تمنيت وجوده اليوم في فرحتي  
إلى من انتظر هذه اللحظة ليفتخر بي  
إلى روحك الطاهرة جدي.  
إلى داعمي وسندي وشريكي في الحياة  
مهدي.

أميرة عريفي

## إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

الحمد لله الذي يسر البداية وبلغنا النهاية بفضلته وكرمه.

بكل حب ومشاعر اهدي ثمرة نجاحي

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاسرار

أبي العزيز (محمد) حفظه الله.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها

إلى الإنسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا

إلى من سهلت علي الصعاب بدعائها الخفي

أمي حفظها الله.

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للإخوة والأصدقاء

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت

ها أنا اليوم أتمت أول ثمراته بفضل الله عز وجل

فالحمد لله على ما وهبني وان يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.

بركاتي جهينة.

تعتبر الإدارة الإلكترونية وليدة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم حديثا في مجال الإدارة، حيث جاءت كضرورة حتمية للمنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، ذلك لأن تطبيقها له دور كبير في تحسين أداء المنظمة من جميع النواحي بما فيها الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة لإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- من خلال اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث قمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة مكونة من (84) موظف بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، كما استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدنا على الأساليب الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات منها: معامل الارتباط بيرسون، اختبار تحليل التباين (Anova).

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وأن للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، الأنظمة والبرمجيات، الكوادر البشرية، مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

### **Abstract:**

E-management is the emerging technological development that the world has witnessed in the field of management, as it is an imperative for organizations to keep abreast of developments in the external environment, since its application plays a significant role in improving the Organization's performance in all respects, including in the performance of its functions.

This study aimed to highlight the role of e-management in improving the functionality of the Center for Scientific and Technical Research on Arid Zones (BISKRA) by testing the correlation between the independent variable e-governance and the functional variable, where we used the questionnaire as a key performance in collecting data from a sample of 84 staff members of different ranks at random, and we used the analytical descriptive approach, relying on statistical methods to test the validity of hypotheses, including: Pearson coefficient, Anova.

The study found that there is a statistically significant impact between e-management and improved functioning in the institution under consideration and that e-management has a role to play in improving functioning.

**Keywords:** Electronic management, functional performance, systems and software, human cadres, scientific and technical research center on arid areas –Biskra-.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
4	أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	01
9	خواص التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي	02
10	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	03
11	التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد	04
12	الفرق بين القائد التنفيذي التقليدي والقائد التنفيذي الإلكتروني	05
29	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	06
50	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
50	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	08
51	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
52	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني	10
53	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11
54	توزيع عينة الدراسة حسب معرفة الإدارة الإلكترونية	12
55	توزيع عينة الدراسة حسب التحكم في الإعلام الآلي	13
57	تركيبة استمارة الاستبيان	14
57	ترميز مقياس (likert) الخماسي	15
58	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس (likert) الخماسي مع تقييمه	16
59	مستويات تصنيف قيم (Alpha cronbach)	17
60	نتائج معاملات الثبات (Alpha cronbach)	18
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها	19
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الشبكات	20
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأنظمة والبرمجيات	21
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قواعد البيانات	22
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الكوادر البشرية	23

66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الأداء الوظيفي	24
68	التحقق من التوزيع الطبيعي باختبار (Kolmogorov-Smirnov)	25
69	معامل الارتباط بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعادها	26
70	معامل الارتباط بين محور الأداء الوظيفي وأبعاد الإدارة الإلكترونية	27
72	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية	28
72	تقدير معاملات النموذج واختبارها	29
73	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى	30
74	تقدير معاملات النموذج واختبارها	31
75	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية	32
75	تقدير معاملات النموذج واختبارها	33
76	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة	34
77	تقدير معاملات النموذج واختبارها	35
77	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة	36
78	تقدير معاملات النموذج واختبارها	37
79	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الخامسة	38
79	تقدير معاملات النموذج واختبارها	39

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	النموذج الافتراضي للبحث	01
26	آلية تقييم الأداء الوظيفي	02
31	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	03
32	نموذج لطريقة التدرج البياني	04
48	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-	05
68	منحنى التوزيع الطبيعي	06

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	النسب المئوية والتكرارات لمتغير الجنس
04	النسب المئوية والتكرارات لمتغير الفئة العمرية
05	النسب المئوية والتكرارات لمتغير المستوى التعليمي
06	النسب المئوية والتكرارات لمتغير التصنيف المهني
07	النسب المئوية والتكرارات لمتغير سنوات الخبرة
08	النسب المئوية والتكرارات لمتغير مدى معرفة الموظف للإدارة الإلكترونية
09	النسب المئوية والتكرارات لمتغير مدى تحكم الموظف في الإعلام الآلي
10	نتائج اختبار (Alpha Cronbach)
11	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها
12	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الشبكات
13	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأنظمة والبرمجيات
14	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قواعد البيانات
15	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الكوادر البشرية
16	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الأداء الوظيفي
17	نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)
18	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعادها
19	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الإدارة الإلكترونية ومحور الأداء الوظيفي
20	نتائج اختبار الانحدار البسيط
21	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

# مقدمة

شهد العالم في نهاية القرن العشرين ثورة في المجال التكنولوجي وتطورا هائلا في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية، وكان لهذا التطور تأثيرات كبيرة على المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والإدارية بصفة خاصة وذلك من خلال تأثيرها على طبيعة وشكل عمل الأنظمة الإدارية حيث تراجع معها نمط الإدارة التقليدية وتحول لنمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي.

نتج عن هذه التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات الزامية دول العالم بما فيها المنظمات ومراكز المعلومات بمختلف نشاطاتها وتوجهاتها الاستفادة منها في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الإدارية لتتحول إلى ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة، فهي انتقال من الأساليب التقليدية في انجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية.

يعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويرتكز الأداء الوظيفي الجيد على عدة عوامل منها القدرة على إدارة الوقت بفعالية، تحسين التواصل بين الموظفين والإدارات، تبسيط الإجراءات الإدارية وضمان تدفق المعلومات بشكل سريع ودقيق، حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دورا حيويا في تحقيق ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية والأدوات والتطبيقات الإلكترونية مثل البرمجيات المتخصصة، الأنترنت، الشبكات، قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية، التي تعمل على تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء الإدارية التي تحدث في العمليات اليدوية وتوفر وسائل اتصال فعالة ومنصات لتبادل المعلومات والأفكار، كما تعمل على توفير البيانات والمعلومات بشكل سريع ومنظم، باختصار فإن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا حيويا في تحسين الأداء الوظيفي.

#### ❖ إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لمحاولة الوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال المحاولة على الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-؟

#### ❖ التساؤلات الفرعية:

وتنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الشبكات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-؟
  - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-؟
  - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-؟
- ❖ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وتناولته من زوايا مختلفة، وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع أبرز ملاحظاتها، وتتمثل هذه الدراسات في:

✓ دراسة جبهة حمزة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عام 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها. ودورها الإيجابي في الإدارة.
  - توضيح أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث.
- اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وتمثلت عينة هذه الدراسة في 44 موظف في البلدية، الدائرة والولاية المنتدبة، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وبرنامج SPSS لتحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:
- يتضح أن الكوادر البشرية وأجهزة الحاسوب ولواحقها فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي.
  - ✓ دراسة ختيري وهيبية، بوعلاقة نورة وعنون فؤاد، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير أداء العمل الإداري"، منشورة في مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة-، عام 2020.
  - هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري.
  - يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة حيث كان أقوى ارتباط بين الأداء الوظيفي مع الكوادر البشرية وأجهزة الحاسوب ولواحقها.

قام الباحثون في هذه الدراسة بدراسة حالة حول الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية في الجزائر، وقد توصل إلى عدة نتائج منها:

- تقدم العديد من المؤسسات العمومية في الجزائر بعض الخدمات الإلكترونية للمواطنين، كالخدمات المالية لمؤسسة بريد الجزائر، خدمات قطاع الضمان الاجتماعي كبطاقة الشفاء، خدمات مشروع البلدية كخدمة جواز السفر ورخصة السياقة وبطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل: الوقت، حواجز المكان والزمان... الخ.
- تحت غياب التشريعات والقوانين التي تدعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من مزاياها لتحسين وتطوير العمل الإداري بمختلف المؤسسات.
- ✓ دراسة بوبكر عبد القادر وقديد فوزية بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس" منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية، عام 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز مكانة الإدارة الإلكترونية في التسيير العمومي المحلي من خلال التعرف على الآثار الإيجابية لهذه الأخيرة من خلال رفع مستوى أداء العنصر البشري العامل بمصلحة الحالة المدنية.
- تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والأداء.

قصد تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في شقه النظري من خلال التطرق للإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. وتم استخدام المنهج الإحصائي في جمع البيانات ومعالجتها في الشق التطبيقي من الدراسة.

وتمثلت عينة هذه الدراسة في 34 موظف تم اختيارهم بشكل عشوائي وقد استخدمت الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق والاستمارة كأسلوب لجمع المعلومات أما بالنسبة لأداة الدراسة تمثلت في الاستبيان.

وتوصلت هذه الدراسة لنتيجة مفادها أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

- ✓ دراسة عمران كريمة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم البواقي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، عام 2021.

هدفت هذه الدراسة بصفة عامة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تمثلت عينة الدراسة في 35 موظف في البلدية، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أن بلدية أم البواقي تتوفر على الأجهزة الإلكترونية الحديثة المزودة بشبكات الاتصال وأنظمة الحماية المتطورة للبيانات، مما سهل على موظفيها تسيير أعمالهم من خلال تبسيطها وزيادة السرعة والدقة في نقل المعلومات معتمدة في ذلك على تدريب الموظفين وتقديم التحفيز والمكافآت وإقامة علاقات إيجابية معهم، والحرص دائما على متابعة متغيرات العمل، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تقديم أفضل المستويات، رغم ذلك تعاني البلدية من وجود بعض المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية كنقص الندوات والمؤتمرات في مجال الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها ونقص الإمكانيات المادية.

✓ دراسة غيم مروان بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بدراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-وكالة إليزي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، إليزي، عام 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

قصد تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، فقد تم الاعتماد على منهجين: الأول يتعلق بالجانب النظري وهو المنهج الوصفي الذي استخدم في الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، أما الثاني فقد تمثل في منهج دراسة الحالة والمطبق على الجانب التطبيقي للدراسة.

وتمثلت عينة هذه الدراسة في 90 عامل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة إليزي، حيث تم اختيارها بصفة عشوائية، وتم الاستناد للاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج (SPSS V 26) لتحليلها، واعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة.

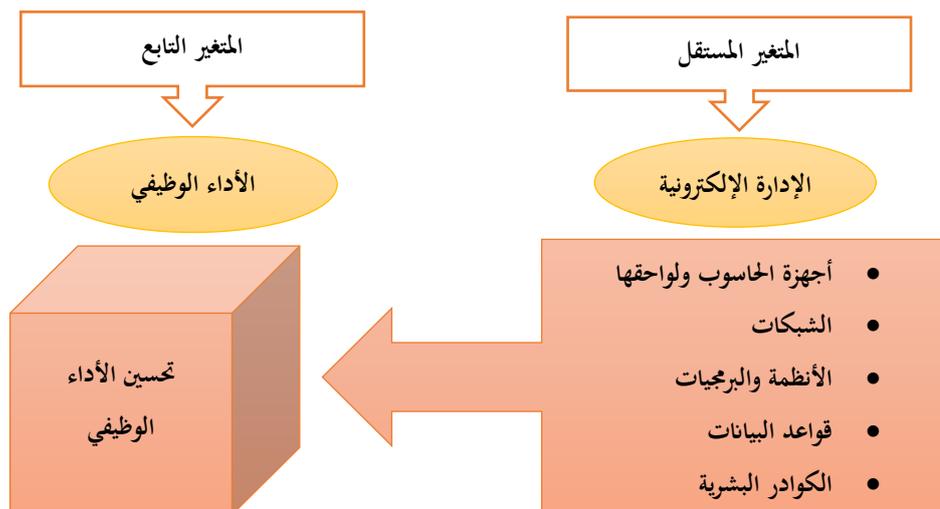
❖ جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري لدراسة الحالية.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في عينة ومجتمع الدراسة وفي محل الدراسة التي أجري فيها البحث، كذلك اختلفت في النتائج المتوصل إليها.

## ❖ نموذج الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين احدهما مستقل هو الإدارة الإلكترونية والآخر متغير تابع وهو الأداء الوظيفي، وللمتغير المستقل خمسة (05) أبعاد تتمثل في: أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية، وقد تم تصميم نموذج افتراضي من أجل معالجة مشكلة البحث كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للبحث



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## ❖ فرضيات الدراسة:

من أجل معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي، فقد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية انبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية والموضحة على النحو التالي:

## - الفرضية الرئيسية:

بناء على الإشكالية الرئيسية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في:

## - الفرضيات الفرعية:

H1-1 : يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

H1-2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-.

H1-3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشبكات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-.

H1-4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-.

H1-5 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات و تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-.

H1-6 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة-.

#### ❖ التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

##### ➤ التوضع الاستمولوجي:

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
المقاربة الافتراضية الاستنتاجية	الهدف من هذه الدراسة هو الشرح وإيجاد دور لمتغير الإدارة الإلكترونية بأبعادها على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الوصول للاستنتاج فيما يخص هذا الموضوع	النموذج الوصفي (الواقعي، الوصفي)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

##### ➤ منهجية الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أهم التعاريف والأساسيات النظرية التي يتطلبها الجانب النظري من الدراسة معتمدين في ذلك على العديد من المراجع والمصادر كالكتب العربية وكذا أطروحات الماجستير والدكتوراه بالإضافة إلى ذلك المجالات والمقالات وكذا المؤتمرات والملتقيات والمواقع الإلكترونية التي لها علاقة واهتمام بموضوع الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتمادنا على هذا المنهج لوصف عينة ومجتمع الدراسة وتحليل إجاباتهم حول الموضوع، وكذا جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان بهدف إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

## ❖ تصميم البحث:

## ➤ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للوصول للأهداف التالية:

- 1- التعرف والإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
  - 2- إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.
  - 3- السعي لتقديم رؤية شاملة حول استخدام الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية في العالم الرقمي المتسارع.
  - 4- تقديم فهم أعمق لأهمية الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها بفعالية لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الوظيفي مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال الحديثة.
  - 5- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.
  - 6- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة - بسكرة-.
- نوع الدراسة: دراسة سببية فقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة على مستوى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.
- مدى تدخل الباحث: وصف المتغيرات وأبعاد الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة بصدق وحيادية وإثبات صحة الفرضيات وتفسيرها.
- التخطيط للدراسة: مخططة (ميدانية)، جرت الدراسة التطبيقية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة - بسكرة-
- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): شملت عينة دراستنا موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.
- المدى الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية المقطعية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- في الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي إلى شهر أفريل من السنة الدراسية 2023-2024.

## ❖ أهمية الدراسة:

- الأهمية البالغة التي تحظى بها الإدارة الإلكترونية، ودورها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- تحديد الأثر الناتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى تطبيق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة لأبعاد الإدارة الإلكترونية.

## ❖ خطة مختصرة للدراسة:

جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة القائمة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، فمن خلال طبيعة إشكالية الدراسة وفرضياتها والأهداف المرجوة منها، اعتمدنا على خطة بحث اشتملت جانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي، جاء الجانب النظري للدراسة بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (الإطار النظري)، والذي اشتمل على ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يتضمن الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية والمبحث الثاني ماهية الأداء الوظيفي وتقييمه والمبحث الثالث علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي، أما الجانب التطبيقي للدراسة بعنوان دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، تضمن ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول تم فيه التعريف بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، وفي المبحث الثاني تم فيه التطرق لمنهجية الدراسة الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- و في المبحث الثالث تم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- .

الفصل الأول:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي  
(الإطار النظري)

## تمهيد

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية هائلة تطل مختلف مجالات الحياة بما في ذلك مجال الإدارة، وبرزت الإدارة الإلكترونية كأداة ثورية تسعى لتغيير أساليب العمل التقليدية وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي من خلال التحول إلى الأدوات والتقنيات الرقمية التي تعمل على تبسيط العمليات، تحسين تدفق المعلومات، تحسين التواصل بين الموظفين وإتمام المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.

يتضمن هذا الفصل الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة حيث يتناول ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وتقييمه.
- المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نهج حديث في إدارة المنظمات يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنظيم العمليات الإدارية من خلال استخدام البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية المتخصصة، وتشمل مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من الجوانب مثل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، نظم التخزين الإلكتروني، نظم التواصل الإلكتروني، أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء الإلكترونية والعديد من التطبيقات الإلكترونية الأخرى التي تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق أهداف الإدارة الفعالة وإنجاز أعمالها ووظائفها الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، و الرقابة بسرعة فائقة وبدقة أكثر.

## المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مفهوم الإدارة الإلكترونية، بعض المفاهيم المرتبطة بها، خصائصها، مبادئها، أهميتها وأهدافها.

## أولاً: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن النظرة العميقة لتحول الإدارة التقليدية إلى إدارات إلكترونية تكشف عن أنها نقلة نوعية في أساليب العمل، التنظيم الإداري، تطوير التشريعات وتنمية الموارد البشرية بما يعكس إيجاباً على الصورة الكلية للإدارة الحكومية.

يرى البعض أن معرفة الإنسان لأساليب الإدارة المتطورة يمتد إلى تاريخ أبعد من تاريخ ظهور الحاسوب ويرى هؤلاء أن أتمتة المكاتب قد سبقت وجود الحاسوب بأكثر من عقدين من الزمن، فقد عرفت الإدارة بعض أنماط استخدام الآلات في ربط دوائرها ومن بين تلك الآلات (الهاتف، الفاكس، الحفظ الآلي، الميكروفيلم وغيرها)، لكن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة بداية ظهور الحاسوب حيث عرفت الإدارة أنماطاً جديدة في تدبير شؤونها عبر الرقابة الرقمية بالحاسوب ثم التصنيع بالحاسوب و تطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين والمدبرين. (الحسن، 2009، الصفحات 3-7).

ولم يكن تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة وإنما مر بعدة مراحل وأفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية على عدة مراحل: (بن جواد و مهداوي، 2018، الصفحات 192-193).

أ- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها بالتوازي مع تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تلخيص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ملاحظة في الوقت، حيث يستطيع من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المنظمات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع واستخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

ب- مرحلة الفاكس والتلفون: وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي الاعتماد على التلفون في كافة الأماكن بتكلفة معقولة للاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة، واستعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون أكبر قسم من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين القادرين إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكات الإلكترونية.

ج- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى حوالي 25-35 بالمئة من عدد الشعب، وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو بواسطة الاكشاك في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها معقولة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب بأسرع وقت، أقل جهد وأقل تكلفة، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

وتبقى تجربة الإدارة الإلكترونية قفزة نوعية وانتفاضة على المفاهيم والنظريات والأساليب التقليدية التي تركت إدارات الماضي أسيرة الروتين المفرط، المحسوبة، التسلسل، بطء الإجراءات، ضياع المعاملات، مركزية القرارات وغيرها من أعراض البيروقراطية التي استفحلت في جسد الإدارات القديمة، ويمكن توضيح أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية بشكل مختصر في الجدول التالي: (الحسن، 2009، صفحة 7).

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت مع امكانية ضياعها.	الملف الإلكتروني محفوظ من التلف والتفاد وصعب فقده.
الاسترجاع	يحتاج إلى ساعات وأيام	سريع يحتاج للضغط على الزر المعني فقط.
التكاليف	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
المكان	تحتاج لمخازن ضخمة	ليس لها مكان حيث تتسع شبكتها لمليارات الملفات
التفاعل	تحتاج لوقت طويل من أجل تحقيق الهدف	إرسال الرسالة لعدد لا نهائي في الوقت ذاته

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على (الحسن، 2009، صفحة 07).

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية والمفاهيم المتعلقة بها

أ- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية سيتم التعريف أولا بالإدارة والإلكترونية كل منهما على حدى:

1- تعريف الإدارة: يعرفها هاتشنسيون بأنها: " فن ومهارة تجميع بعض الموارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج محددة". (كايفي، 2011، صفحة 15).

2- تعريف الإدارة الإلكترونية: عملية التفاعل بين الحاسوب، شبكات الاتصال ومختلف الوسائط الإلكترونية والمستهلك. (ختيري، بوعلاقة، و عنون، 2020، صفحة 73).

3- تعريف الإدارة الإلكترونية: بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية إلا أن هناك العديد من تعاريفها منها:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: " استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إنجاز مهام الجهاز الإداري بما يحقق التكامل بين إدارات المنظمة لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها وتحسين أدائها ".

كما تعرف أيضا بأنها: " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير". (Boukha, Chikhi, & Bouarioua, 2021, p. 264).

وعرفها آخرون بأنها: " الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وبتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت مع ضمان سرية المعلومات المتناقلة". (ختيري، بوعلاقة، و عنون، 2020، صفحة 73).

وتعرف كذلك بأنها: " تلك العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة". (نجم، 2004، صفحة 127).

نستنتج من هذه التعاريف أن الإدارة الإلكترونية هي إنجاز المهام والأعمال الإدارية من خلال تقنيات إلكترونية من أجل تسهيل وتيسير أدائها والاستغلال الأمثل للوقت والجهد والمال.

ب- بعض المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية منها: (كايفي، 2011، صفحة 266).

1- الحكومة الإلكترونية: توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة وبعبارة أخرى داخل حدود المنظمة فقط، أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل وتعني العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين

المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية وهذا ما يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية.

2- الأعمال الإلكترونية: تعتبر الأعمال الإلكترونية حقلا من حقول الإدارة الإلكترونية وتعني تلك العمليات التي تديرها منظمات الأعمال عبر شبكات الحاسوب سواء كان هذا التبادل بين الشركات (Business to business B-B) أو بين شركات ما والمستهلك (Business to Consumer B-C) أو بين الشركات الحكومية (Gouverment B-G) وهذه الأعمال الإلكترونية تتضمن عمليات وأنشطة متعددة أهمها:

- عمليات الإنتاج وما يتصل بها (مثل عمليات التسويق والبيع الإلكتروني وعمليات الدفع الإلكتروني وتحقيق الاتصال مع الموردين والرقابة على عمليات الإنتاج، مع ضرورة أن تجري كل هذه العمليات عبر الشبكة).
- العلاقة مع المستهلك وما يتصل بها (مثل عمليات التسويق والبيع الإلكتروني وعمليات معالجة وأوامر المستهلكين ومعالجة معاملات الدفع والعمليات ذات العلاقة بدعم وإدارة المستهلكين...).
- العمليات ذات العلاقة بالإدارة الداخلية للمنظمة (مثل المشاركة في البيانات والمعلومات والخدمات المؤتمتة للعاملين والتدريب عبر الشبكة والاستقطاب والتوظيف عبر الأنترنت ومؤتمرات الفيديو لمناقشة قضايا الأعمال والمنظمة...).

ويمكن القول أنّ من بين أغراض استخدام نظم وتقنيات الأعمال الإلكترونية إدارة وتنفيذ الأنشطة الإدارية داخل المنظمة عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات وتقنيات الاتصالات وربط هذه الأنشطة بعمليات المنظمة مع الزبائن وشركاء الأعمال.

3- التجارة الإلكترونية: "تعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية، وهي أداء الأعمال بصورة مباشرة على شبكة الأنترنت والتي تعبر عن عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما فيها الأنترنت." (بوركري، 2015-2016، صفحة 35). ويمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكترونية يتواصل فيها البائعون والوسطاء والمشترون، تقدم فيها المنتجات والخدمات في صيغة افتراضية أو رقمية، كما يدفع ثمنها بالنقود الإلكترونية.

#### ثالثا: خصائص ومبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية

أ- خصائص الإدارة الإلكترونية:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي تزايدت حدة المنافسة والضغط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها وتزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص منها: (عبد الفتاح، 2012، صفحة 20).

- 1- إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- 2- إدارة بلا مكان: حيث تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد، والتعامل مع المنظمات الافتراضية.

- 3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم، الأسبوع، الشهر والسنة ولا تتقيد بمحدود زمنية.
- 4- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية: مثل أنظمة التحصيل المجمعة، الخدمة عن بعد، الشراء الإلكتروني، أنظمة تخطيط الموارد، نقاط البيع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية....
- ب- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية في: (فوارح، 2018، صفحة 122).

- 1- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة والعمالين.
- 2- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- 3- إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- 4- خلق المناخ التشريعي الملائم الذي يؤمن بتأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية.
- 5- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المنظمة وعلاقات المنظمة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة للمؤسسات.
- 6- التفاعل الآلي.
- ج- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية التالية: (شواي، 2016، صفحة 3394).

1- عتاد الحاسوب:

- وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها: المعالج الدقيق، اللوحة الرئيسة والقرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات، سماعات، فأرة أو ماوس، لوحة المفاتيح، عصي الألعاب، محرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن... الخ.
- 2- البرمجيات:

وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسة التالية:

- أنظمة التشغيل: ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال.
- لغات البرمجة: لغة كتابة البرامج.
- الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطا معينا مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.
- البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات... وغيرها.
- البيانات: مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها إلى معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.

3- شبكة الاتصالات:

هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت وهي شبكة مستندة في عملها على الأنترنت وتستخدم خدمات الأنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة، والاكسترات هي مجموعة شبكات الإنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة اكسترات وتشارك فيما بينها بعض الخدمات والتطبيقات، والانترنت هي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز (WWW) والبريد الإلكتروني... وغيرها.

4- صناع المعرفة:

وهم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ويمثلون القيادات الرقمية (Digital Leaderships) والمدبرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.

ولكن هل تكفي هذه العناصر الأربعة لبناء مشروع إدارة إلكترونية ناجحة؟ الجواب... لا نعتقد أن العناصر السابقة وبالرغم من أهميتها تكفي لنجاح الإدارة الإلكترونية من دون توفر ثلاثة عناصر أخرى على غابة من الأهمية وهي:

- ينبغي أن تراعي الإدارة الإلكترونية ثقافة المجتمع وخصوصياته والتي تعطي شرعية لتلك الإدارة.
- التشريعات التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية ومن ثم تقاس على وفق نجاح الإدارة من عدمه والنتائج المترتبة عليها.
- الضوابط والتعليمات التي تضبط عمليات الإدارة الإلكترونية وتحقق استمراريته، وكل ذلك تقف وراءه جهة سياسية تمتلك إرادة حقيقية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة للأداء الجيد، وتتولى الإشراف على العمل والوقوف على مراحل ومستويات النجاح.

رابعا: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أ- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في: (بوزكري، 2015-2016، الصفحات 50-51).

- 1- تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، كما تساهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء وبالتالي زيادة ربحيتها.
- 2- تساعد في توسيع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة وذلك نتيجة إزالة الحواجز الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات.
- 3- تلافي مخاطر التعامل الورقي داخل المنظمات من خلال استخدام الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات.

4- تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها آليا وتوفيرها لمستخدميها بصورة فورية.  
ب- أهداف الإدارة الإلكترونية:

أهداف الإدارة الإلكترونية كثيرة، وهنا سنعرض بعضها على النحو التالي: (Hazem, 2020, p. 4)

- 1- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- 2- إدارة ومتابعة أقسام المنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- 3- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من تدوينها.
- 4- تخفيض تكاليف متابعة العمليات الإدارية المختلفة.
- 5- زيادة الفعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة.

#### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية وأساليبها الحديثة

يتناول هذا المطلب وظائف الإدارة الإلكترونية وأساليبها الحديثة.

##### أولا: وظائف الإدارة الإلكترونية

بعد التطور التكنولوجي وظهور التكنولوجيا الرقمية وتطور المفاهيم الإدارية، تحولت الوظائف الإدارية التقليدية إلى وظائف إدارية إلكترونية تتمثل في: (الحيت، 2015، الصفحات 49-76).

أ- التخطيط الإلكتروني: يعرف التخطيط الإلكتروني على أنه الوظيفة الإدارية التي تتحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للأمد القصير والمتوسط والطويل، وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة.

##### 1- أنواع التخطيط الإلكتروني:

للتخطيط الإلكتروني عدة أنواع أهمها، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي العملية التي تستند إلى تحليل أبعاد رسالة المنظمة واستخلاص أهدافها العامة وتحديد استراتيجيتها الأساسية ورسم أبعاد توزيع الموارد الأساسية المتاحة للمنظمة، بينما التخطيط التكتيكي فهو العملية التي تنطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة الأجل تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ، والجدول التالي يوضح خواص كل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

#### الجدول رقم (02): خواص التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	البعد
روتيني تكتيكي	تكتيكي وتجددي	نوع القرار المعتمد
تأكد من المخاطرة نسبية	مخاطرة وعدم التأكد	ظرف القرار
إدارة الوسط والخط الأول	إدارة عليا والوسط	من يعتمد الخطة

قصير المدى	بعيد المدى	البعد الزمني
أدوات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	ضمان البقاء والاستمرارية	الغرض المنشود

المصدر: (الحيت، 2015، صفحة 50).

## 2- مزايا التخطيط:

- يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية.
- يمكن التخطيط من اتخاذ الحيلة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.
- يوفر التخطيط الخطط المتعددة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

أما التخطيط الإلكتروني فيعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

## 3- الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي:

هناك اختلافات عديدة بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي في مختلف المجالات، يتم إبرازها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر).
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات الشركة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع _ في كل الاتجاهات الشبكية)
الأهداف محددة وواضحة، وقابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة، ودرجة عدم التأكد عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب لإنجاحه من أجل الشركة.

المصدر: (الحيت، 2015، صفحة 54).

ب- التنظيم الإلكتروني: يعرف التنظيم الإلكتروني على أنه العملية الفنية التي تتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وإن التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمن فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية.

#### 1- خطوات التنظيم:

- تحديد الهدف العام الرئيسي للمنظمة وتأطير معالمة.
  - تحديد الأهداف الفرعية والثانوية التي تشخص متطلبات العمل الأساسية.
  - تحديد الأنشطة الأساسية التي يجب أن تمارس لتحقيق الأهداف الرئيسية.
  - تقسيم وتجزئة الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة ثانوية.
  - ربط المجموع مع بعضها البعض وتحديد مستواها التنظيمي ومكانتها وتكوين صورة الهيكل التنظيمي للمنظمة.
  - إنابة مجموعة الفعاليات بالأفراد الذين تتوافر لديهم الكفاءة والقدرة اللازمة للقيام بالأعمال المناطة لهم.
  - تحويل هؤلاء الأفراد الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم المناطة بهم وتحديد مسؤولياتهم وتنظيم علاقات السلطة بينهم.
- 2- عناصر التنظيم:

للتنظيم أربع عناصر أساسية وهي:

- التخصص: ويعني تحديد الأعمال وتقسيمها وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة، بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة، من ثم تكليف مديري الخط الأول بإدارة مساحة العمل بشكل مباشر.
- المعيارية: وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتنميط إجراءات عمل المنظمة بشكل يدفع الأفراد إلى أداء الأعمال بتمثال واثبات نسبين.
- التنسيق والتكامل: وهي مجموعة من الجهود التي تبذل من قبل إدارات المنظمة والتي من شأنها إحداث التكامل للفعاليات المطلوب تنفيذها من قبل الأفراد.
- الصلاحية: وهي الحق في إصدار الأوامر إلى الآخرين للقيام بالعمل أو التوقف عنه، وتتباين المنظمات بدرجة توزيع وتحويل الصلاحيات للمديرين اعتماداً على درجة المركزية التي تنشدها هذه المنظمات.

#### الجدول رقم (04): التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد

إلى	من	المكونات التنظيمية
التنظيم المصفوفي أو المشروع. الهيكل القائمة على الفرق. تنظيم الوحدات المصغرة. مخطط من اليمين إلى اليسار.	التنظيم العمودي. الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. التنظيم أعلى - أسفل.	الهيكل التنظيمي

شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.	
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. التقسيم الإداري التقليدي.	التقسيم القائم على الفرق. التنظيم الحلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. سلسلة الأوامر الخطية.	الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	اللوائح والسياسات التفصيلية. القواعد والإجراءات. جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	السياسات المرنة. الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	المركزية: السلطة في القمة. اللامركزية: السلطة موزعة.	تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
القياسية أو المعيارية	تقسيم عمل كثيف. قواعد وإجراءات أداء محددة. سلوكيات موحدة في أداء المهام.	التنوع في المهام. توسيع العمل وإثراؤه. التمكين الإداري.

المصدر: (الحيت، 2015، صفحة 62).

ج- القيادة الإلكترونية: تعرف على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها على العمل.

وتعرف القيادة الإلكترونية بأنها تهدف إلى نشر الرؤية التنظيمية بين الشركات والأفراد فيما بينهم أيضا فضلا عن توجيه والإشراف على تنفيذ الخطط وتهدف أيضا لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة، ويشار أن هناك خمس مهارات قيادية أساسية يجب أن يمتلكها القائد وتتمثل في: التمكين، الحدس، الرؤيا والتبصر، الانسجام وفهم الذات.

الجدول رقم (05): الفرق بين القائد التنفيذي التقليدي والقائد التنفيذي الإلكتروني.

القائد التنفيذي الإلكتروني	القائد التنفيذي التقليدي
أكثر شجاعة	شجاع
أكثر يقظة	متيقظ
صريح بقوة	صريح
متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات
كثيف التركيز	واضح التركيز
الأسرع حركة	سريع الحركة
يجب الغموض	يكبر الغموض

يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
أمودج في الحكم الذاتي	أمودج في الحكم الجيد
العمر: 57	العمر: 38

المصدر: (الحيت، 2015، صفحة 76).

د- الرقابة الإلكترونية: الرقابة الإلكترونية هي استخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر.

كما تعرف أيضا على أنها عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل والتي تهدف إلى توفير الحماية لمصالح المنظمة وتتم العملية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

#### 1- خصائص الرقابة الإلكترونية:

تتميز الرقابة الإلكترونية بجملة من الخصائص تجعلها أكثر فاعلية ودقة من غيرها ومن أهمها ما يلي:

- تستطيع الرقابة الإلكترونية تحديد الانحرافات والحد من المفاجآت بوقت حدوثها وإعطاء التنبيه الكترونيا من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة إلى تدخل بشري وهذا يوفر الجهد والوقت والتكلفة.
- توفر الرقابة الإلكترونية استخداما فعالا لأنظمة المعلومات وتوفر قاعدة بيانات عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية لتكون جاهزة عند الحاجة إليها من قبل متخذي القرار مما يدعم اتخاذ القرار.
- الرقابة الإلكترونية تشكل عنصراً أساسياً في إيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة ومستقبلها.
- تساهم الرقابة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية للجهات التنفيذية مما يؤدي إلى وضوح عملها للجهات الرقابية دائما.
- ه- الحكومة الإلكترونية: هي إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفير فرصة إمكانية الوصول إليها من خلال موقع إلكتروني.

وتعرف أيضا بأنها نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وأمن المعلومات، من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- 1- أن الحكومة الإلكترونية مرتبطة بصورة أساسية بالإدارة العامة وبالأجهزة الحكومية.
- 2- الحكومة الإلكترونية تعتمد على التقنية الرقمية ذات البنية الإلكترونية.
- 3- إن المورد الرئيسي فيها هو المورد المعلوماتي.
- 4- تتسم الحكومة الإلكترونية بدرجة عالية من الاعتمادية المتبادلة والمتكاملة.
- 5- تسمح بالتبادل التأثيري بين أطراف الحكومة الإلكترونية وهي المنظمات الحكومية، المنظمات الاجتماعية، الخيرية، المنظمات المهنية وجمهور المستفيدين.

ونعني بأساليب أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها المختلفة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء للمنشأة.

وفيما يلي سيتم استعراض أهم تلك الأساليب أو التطبيقات للتعريف بها بشكل مختصر: (أحمد، 2009، الصفحات 54-57).

أ- إدارة العلاقات مع العملاء:

تعرف على أنها مجموعة من الأساليب والبرامج والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المنشأة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها الحاليين والمتقربين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم، ويرتكز نشاط تلك الأنشطة على ثلاث مجالات رئيسية هي: مجال التسويق ومجال البيع ومجال خدمة العملاء.

ب- إدارة العلاقات مع الشركاء:

تمثل مجموع الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المنشأة مع شركائها وحلفائها من الموزعين والموردين وغيرهم بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد بسهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وبين شركائها.

ج- إدارة المحتوى:

تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنشأة على شبكة الإنترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المنشأة، منتجاتها، خدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب العملاء.

د- إدارة حلقة أو سلسلة التوريد:

هي عبارة عن تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات بدءاً من الحصول على المواد الخام مروراً بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل، وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من المورد إلى المستهلك النهائي.

هـ- إدارة موارد المنشأة:

وتسمى أيضاً بتخطيط موارد المنشأة وهي تتعلق بتلك الأنظمة التكنولوجية المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمنشأة والأمور المتعلقة بتلك من الإنتاج والمخازن وشؤون العاملين، ويتمثل هذا التطبيق في ثلاثة أنظمة تكنولوجية رئيسية هي: نظام إدارة الموارد البشرية، نظام الإدارة المالية، نظام إدارة أصول المنظمة، وتنتمي تلك التطبيقات إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمنشأة.

و- إدارة المعرفة:

هي مجموع الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى صور إلكترونية، بحيث يمكن الوصول لها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة وخاصة من قبل الإدارة العليا وصانعي القرار بالمنشأة، حيث أنها تمكنهم من إدارة وتخزين أي عدد من الملفات والصور بأشكالها المختلفة لتيسير الوصول إلى البيانات داخل المنشأة وكذلك عبر شبكة الإنترنت.

ز- أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات:

ونقصد بها تلك الأنظمة بثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الاستراتيجي المخصص للإدارة العليا، المجال التشغيلي المخصص للمديرين التنفيذيين، المجال التحليلي المخصص للمحللين والعاملين بمجال المعرفة، حيث تعرف أنظمة الأعمال الذكية بأنها تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدميها حتى وإن كان ليس على دراية كافية بكيفية التعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات وتعتبر أفضل التطبيقات التي تتعلق بأنظمة دعم القرار، حيث أنها تساعد على اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة، بنظام واحد متداخل العلاقات.

ح- الإدارة بالعائد:

هي المظلة التي تُجمع تحتها جميع الأساليب الإدارية السابقة، فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمنشأة من منظور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار، وذلك من خلال توظيف النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة واستخدام أحدث الأساليب الحسابية والاحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، وبالتالي فإن الإدارة بالعائد إلكترونية تساعد المنشأة أو الإدارة العليا بما في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية، التوزيعية، البيعية والتسعيرية الخاصة بأعمالها الإلكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالسعر المناسب.

### المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات إنجاحها

سيعرض في هذا المطلب خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات إنجاحها.

#### أولاً: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

لما نتخذ قراراً أولياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنشأة لابد من التأكد من العديد من الأمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكاليف التي سوف تنفق عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر لديه العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، وللإجابة على هذه التساؤلات لابد من القيام بالخطوات التالية: (السالمي، 2008، الصفحات 64-65).

أ- إعداد الدراسة الأولية:

إعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضوئته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

1- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

3- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

ب- وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المنشأة لابد من اعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج- تحديد المصادر:

لابد من تحديد جميع المصادر من أجل تنفيذ الإدارة الإلكترونية لأنها تساعد في دعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر نجد الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المنشأة.

د- تحديد المسؤولية:

من أجل تنفيذ الخطة لابد من ضرورة تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة اليها.

هـ- متابعة التقدم التقني:

لغرض مواكبة التطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ونظرا لمواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: متطلبات إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية:

لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال لابد من توفر مجموعة من المتطلبات من بينها: (السالمي، 2008، صفحة 71).

أ- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية.

ب- خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.

ج- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.

د- إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

المطلب الرابع: تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يتناول هذا المطلب تحديات تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها.

أولاً: تحديات تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية:

تواجه المنظمات تحديات كبيرة لممارسة الإدارة الإلكترونية منها: (المفرجي، صالح، و البياتي، 2008، الصفحات 37-38).

أ- التحديات التقنية:

- 1- تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنشأة.
- 2- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات فضلا عن مشكلات تشغيلها.
- 3- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد ما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- 4- ارتفاع تكلفة الاتصالات.
- 5- هناك العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال والربط مع الحاسوب.
- 6- أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات.
- 7- أخطار الفيروسات التي تتسلل إلى الشبكات من حين لآخر.
- 8- أخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها.

ب- التحديات غير التقنية:

- 1- التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستفيدين من هذه الخدمة.
- 2- تحديات مقاومة التغيير واستمرار الإدارة العليا في قصورها الفكري العاجز عن استيعاب النظم المعلوماتية في إدارتها.
- 3- تحدي النقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الإلكترونية.
- 4- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين، وهذا يشكل عائقا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 5- تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ إن نماذج الإدارة القديمة بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الإلكترونية.

ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أ- المعوقات التنظيمية والإدارية: تتمثل في: (عليان، 2012، صفحة 43).

- 1- التمسك بالمركزية.
- 2- قلة البرامج التدريبية والتأهيلية للمديرين والموظفين.

- 3- غياب أقسام إشرافية مؤهلة تتابع وتشرف وتقدم المساعدة التقنية للمديرين والعاملين المعنيين بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال العمل.
- 4- قلة خبرة وكفاءة المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو القدرة على التشغيل أو صيانة الأجهزة.
- 5- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- 6- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتقييم والمتابعة.
- 7- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 8- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم في عملية التحول ونجاحه.
- ب- المعوقات التشريعية: وتتمثل في: (حاج سعيد، 2015، صفحة 26).
- 1- غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات ونوعيتها ومحتواها وحفظ المعلومات الشخصية منها أيضا، وكذلك الجهات المخول لها بالاطلاع عليها.
- 2- غياب الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الأنترنت وقلة انتشار التوقيع الإلكتروني ومصادقية الوثائق التي يتم تبادلها الكترونيا لصعوبات ترتبط بالأمن والخصوصية.
- 3- غياب الإطار التشريعي المسؤول عن تنظيم المعاملات الإلكترونية خاصة مع انفتاح الأسواق وانتشار الإنترنت.
- ج- المعوقات الاجتماعية: وتتمثل في: (عاطف، 1985، صفحة 112).
- 1- السرعة غير المتكافئة بين العناصر المادية والمعنوية.
- 2- مقاومة أفراد المجتمع للجدد وحرصهم على القديم.
- 3- صعوبة تغيير التصورات العقلية الجماعية لأفراد المجتمع فيما تعودوا عليه خاصة في حالة ظهور اختراع أو اكتشاف جديد.
- 4- وجود تناقضات اجتماعية بين الجماعات والهيئات داخل المجتمع نتيجة عدم التجانس في التركيب الاجتماعي.
- د- المعوقات الأمنية: وتتمثل في: (الخميسية، 2013، صفحة 97).
- 1- تخوف الأفراد والإدارات من نجاح عمليات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس ذلك بالبيانات الخاصة بهم سواء بالحذف أو التدمير أو استغلالها في عمليات غير شرعية.
- 2- عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات أو القرصنة المعتمدة.
- 3- عدم توفير برمجيات مضادة للفيروسات.
- 4- هشاشة القوانين والتشريعات التي تحفظ حقوق المستخدمين وانعدام الصرامة في تطبيقها.
- 5- عدم توفر نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- هـ- المعوقات المالية والتقنية: وتتمثل في: (بوبكر و قديد، 2021، صفحة 374).
- 1- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من شراء أجهزة والبرامج التطبيقية وربط الشبكات.
- 2- ارتفاع تكاليف الصيانة ومحدودية المخصصات المالية الموجهة لتدريب العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- 3- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة ومحدودية انتشار الأنترنت يحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وتقييمه

يمثل الأداء الوظيفي مفتاحاً أساسياً لتحقيق النجاح والتميز في أي منظمة، حيث يؤثر بشكل كبير على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، ويعكس الأداء الوظيفي قدرة العاملين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم ذات الصلة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم ذات الصلة به.

## أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي مفهوماً هاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، فقد حظي باهتمام بالغ من طرف علماء الإدارة حيث أجريت دراسات عديدة متعلقة بتحسين الأداء الوظيفي من خلال محاولة إشراك العاملين في المنظمة في وضع السياسات بصورة أكبر والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية وغيرها من الأساليب الأخرى.

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي نعرّف أولاً الأداء:

أ- تعريف الأداء: هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين. (بنت عمر الشريف، 2013).

ب- تعريف الأداء الوظيفي: هناك العديد من التعاريف للأداء الوظيفي من بينها:

يعرف على أنه: "محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل". (محمد و غراف، 2021، صفحة 47).

كما يعرف أيضاً بأنه: "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة". (عبدلي و عزوي، 2021، صفحة 124).

ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز ويتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية، الابتكار والإبداع، الالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل وأخيراً الاتصال والقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة". (مصطفى، 2009، صفحة 72).

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه تلك المهام التي يقوم بها العاملين والواجبات المنوطة بهم لتحقيق الوظائف التي يشتغلونها لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل مميز وذات جودة وبأكمل وجه وبأقل جهد ووقت حسب المسؤوليات التي تحددها المنظمة.

ثانيا: المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي

هنا العديد من المفاهيم التي لها صلة بالأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي: (العامري، 2015، الصفحات 51-52).

أ- الالتزام الوظيفي: هو مدى قوة اقتراح أحد الأفراد ومشاركته في مهمة ما، ويمكن وصف الالتزام التنظيمي بالتالي:

1- إيمان عميق وقبول لأهداف وقيم إحدى المنظمات.

2- الرغبة في بذل جهد ضخم من أجل المنظمة.

3- رغبة قوية في أن يظل الفرد منتما وعضوا في تلك المنظمة ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى النهوض بالعديد من المخرجات

التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والأداء ويقلل نوبا الرحيل عن المنظمة.

ب- رضا العميل: هو عبارة عن المواقف الإيجابية والمعتقدات اتجاه جوانب معينة من الوظيفة، بعبارة أخرى هو حالة عاطفية

إيجابية تنتج من تقييم الموظفين للمواقف الوظيفية التي يوجدون فيها.

ج- الرضا الوظيفي: هو عبارة عن حالة عاطفية إيجابية تنتج من تقييم الموظفين للمواقف الوظيفية التي يوجدون فيها.

### المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

سيعرض في هذا المطلب عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي.

أولا: عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة مكونات أو عناصر أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي: (عكاشة، 2008، صفحة 34).

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وقدرة على التنظيم ومهارات فنية وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازها في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- المتابعة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي

نقصد بأبعاد الأداء الوظيفي أداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد

للأداء الوظيفي وهي: (انو سلطان، 2003، صفحة 220).

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر على مقدار الطاقة العقلية أو الجسمانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي

تقيس سرعة الأداء أو كميته في فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- نوعية الجهد المبذول: معناه مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج الواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء: نعني به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

كما يركز البعض في أبعاد الأداء الوظيفي على البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، الاقتصادي كما يلي: (المحاسة، 2013، صفحة 108).

أ- البعد التنظيمي: ونعني بالبعد التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، أي أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا معناه أن المنظمة يمكن أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ب- البعد الاجتماعي: يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المنظمة على اختلاف مسؤولياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بالصورة السلبية على المدى البعيد إذا تم التركيز فقط على الجانب الاقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

ج- البعد الاقتصادي: يتمثل في قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

### المطلب الثالث: خصائص ومؤشرات الأداء الوظيفي:

يتناول هذا المطلب خصائص ومؤشرات الأداء الوظيفي.

#### أولا: خصائص الأداء الوظيفي

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين، هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص تتمثل فيما يلي: (توهامي، 2013، صفحة 140).

أ- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).

ب- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف معين، فالعمل ليس هدفا في حد ذاته، لأن الإنسان لا يعمل حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء هذا العمل.

ج- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.

د- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.

هـ- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

و- لكل سلوك أداء بسبب أو عدة أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

#### ثانيا: مؤشرات الأداء الوظيفي

تنقسم مؤشرات الأداء الوظيفي إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات غير تقليدية: (العامري، 2015، صفحة 57).

أ- المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي: تتعلق المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم.

والمؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات، يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع، أما في القطاع الخدمي يصعب استخدام هذه المؤشرات، لذا فإنه من الواجب استخدام مؤشرات أخرى تتمثل في:

1- توافر القدرة على أداء الوظيفية.

2- الدقة في أداء الوظيفة.

3- حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية.

4- الإلمام بكل الجوانب الوظيفية.

5- الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد.

6- الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة.

ب- المؤشرات غير التقليدية للأداء الوظيفي: وتتمثل في أن يقوم الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضائي (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وهذه المؤشرات عكس المؤشرات التقليدية التي تقوم على ممارسة سلوكيات الدور الأساسي.

### المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، فوائده، أهدافه، مبادئه، معايير، آلية تقييمه وبعض طرقه وفي الأخير معوقات وصعوبات تقييمه.

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

قبل تعريف تقييم الأداء الوظيفي سيتم تعريف الأداء والتقييم كل منهما على حدى:

أ- الأداء: تم تعريفه سابقاً في المبحث الثاني.

ب- التقييم: "هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان." (الزعي، 1991، صفحة 14).

ج- تعريف تقييم الأداء الوظيفي: هناك العديد من تعاريف عملية تقييم الأداء الوظيفي من بينها:

يعرف بأنه: "هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة". (رضوان، 2013، صفحة 58).

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه". (برنوطي، 2007، صفحة 378).

كما يعرف أيضاً: "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم". (الزعي، 1991، صفحة 191).

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة من خلال الاعتماد على جملة من المعايير من أجل تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي أو المحقق والأداء المرغوب فيه.

#### ثانياً: فوائد تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم الأداء الوظيفي عدة فوائد منها: (اللبدي، 2015، صفحة 29).

أ- رفع معنويات الموظفين: عندما يشعر الموظفون بتقدير الإدارة لجهودهم، يمكن أن يخلقوا جيواً جيداً للعلاقات بينهم وبين الإدارة.

- ب- إعلام الموظفين بمسؤولياتهم: عندما يعتقد الموظفون أنّ نتائج التقييم ستؤدي إلى قرارات ستؤثر على مستقبلهم الوظيفي سوف يبذلون قصارى جهدهم في العمل.
- ج- تزويد الموظفين بالمعلومات ذات الصلة بقدراتهم الوظيفية.
- د- تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية.
- هـ- التعرف على نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- و- يفيد تقييم الأداء في تخطيط القوى العاملة لأنه يشكل أداة لمراجعة مدى توفر قوى عاملة معينة بمؤهلات محددة والتوصية باستبدالها بقوى عاملة أخرى، فهو يوفر للإدارة مقاييس تساعد على التنبؤ بعدد الموظفين المطلوبين خلال فترة محددة.

#### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي وسيلة للوصول إلى مجموعة من الأهداف تنعكس على المنظمة ككل، إذ أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه هذه العملية والمتفق عليه في جميع المنظمات هو جمع المعلومات الدقيقة حول سلوك وأداء الأفراد العاملين فيها، من أجل استخدامها في تحقيق أهداف في مجالات عديدة، وتمثل هذه الأهداف في: (حسن م، 2016، صفحة 111).

- أ- قياس كفاءة أداء الموظفين وتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- ب- تحديد مقدار التدريب المطلوب لرفع مستويات الأداء.
- ج- تحديد كفاءة سياسات التدريب والاحتياجات التدريبية.
- د- تحديد الأفراد الذين يمكن ترفيتهم إلى مناصب أعلى.
- هـ- توعية الموظفين بأوجه القصور في أدائهم واحتياجاتهم التدريبية.
- و- كفاءة سياسات التوظيف في ضوء معدلات الأداء.

#### رابعاً: مبادئ تقييم الأداء الوظيفي

من أجل التقييم الفعال للأداء الوظيفي يجب إتباع مجموعة من المبادئ لأن تجاهلها سيخلق عدة مشاكل، ومن بين تلك المبادئ: (الشيخ التيجاني، 2015، الصفحات 124-126).

- أ- مبدأ دورية وتتابع مراحل تقييم الأداء:

يستلزم هذا المبدأ تقييم الأداء وكتابته بصفة دورية أو مستمرة، كما يستلزم تتبع مراحل الكتابة، وهذا خلال فترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة وهي فترة مناسبة تعكس بوضوح ما يطرأ من تغيير على أداء العاملين، فكثرة عدد مرات التقييم قد تكون مملة ومرهقة لمعد التقرير، إضافة إلى أن أداء الموظف عادة لا يتغير تغيراً ملحوظاً خلال فترة زمنية قصيرة، إلا أن بعض المنظمات تلجأ إلى التقييم النصف سنوي أو ربع سنوي أو الشهري أو الجمع بين تقييمين سنوي وربع سنوي، وهذا يكون عادة في حالات تقييم الخاضعين لفترة التجربة أو تدريب أو المنقولين حديثاً إلى إدارات جديدة.

ب- مبدأ العلنية النسبية:

هو اتجاه توفيقى بين العلنية المطلقة والسرية المطلقة، بحيث يرى فريق من الكتاب الباحثين ضرورة المزج بين مبدأ العلنية المطلقة ومبدأ السرية المطلقة بحيث يسمح للموظفين الذين نالوا درجات متدنية فقط بأن يطلعوا على تقارير أدائهم على أمل أن يجتهدوا في تحسين مستوياتهم، أما البقية فلا يسمح لهم بذلك لئلا ينشغلوا بمراجعة التقارير وإجراء المقارنات بينهم ومن ثم الاحتجاج ضد الرؤساء والطعن في نزاهتهم في إعداد التقارير.

ج- مبدأ إجازة حق التظلم:

يوفر هذا المبدأ الضمانات الكافية للموظفين ضد تعصب أو تجبر معديّ تقارير تقييم الأداء الوظيفي وذلك بإعطاء الموظفين المتضررين من التقارير حق التظلم إداريا لدى الجهة المختصة، ووجود هذا المبدأ يجعل معديّ التقارير أكثر جدية وموضوعية عند إعداد التقارير لوضعهم في الاعتبار بأنه قد تتم مسألتهم عن النتائج، كما أن حق التظلم يعطي الموظفين ثقة واطمئنانا بنظام تقييم الأداء والقائمين عليه.

خامسا: معايير تقييم الأداء الوظيفي

تختلف معايير تقييم الأداء الوظيفي من مؤسسة لأخرى، من بينها: (بعكة، 2023).

أ- جودة العمل: هناك العديد من الأسئلة التي يمكن استخدامها لتقييم جودة العمل:

1- هل قام الموظف بإتمام العمل المطلوب بشكل كامل؟

2- هل يكمل الموظفون المهام في الوقت المحدد؟

3- هل ارتكب الموظف خطأ كبيرا؟

4- هل يهتم الموظفون بالتفاصيل الصغيرة؟

ب- المهارات: وهنا يجب مراعاة:

1- قدرة الموظف على التنظيم والجدولة وإنجاز المهام.

2- القدرة على الإبداع، أي قدرة الموظف على حل المشكلات والتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

3- التواصل، وهو من أهم المهارات التي تحتاج للتواصل، حيث يمكن تقييم مهارات التواصل لدى الموظف من خلال طرح

الأسئلة التالية:

- هل يجيد الموظفون التواصل مع زملائهم؟

- إلى أي مدى يستوعب الموظف تعليقات وملاحظات مديره؟

- هل يجيد إيصال رسالته والإقناع بوجهة نظره؟

4- الاستقلالية، أي مدى اعتماد الموظف على نفسه ولا يحتاج إلى التوجيهات لإنجاز عمله.

ج- القدرة على التكيف: قد يكون الموظف ماهرا ولكنه غير قادر على التكيف مع المواقف المختلفة، فأثناء عملية التقييم يمكن طرح الأسئلة التالية:

1- هل يتكيف الموظفون مع التغيرات الطارئة؟

2- هل يتقبل الموظفون الأفكار والأساليب والتعديلات؟

3- هل الموظفون بارعون في تعديل أساليب العمل بأنفسهم عند الضرورة؟

د- روح المبادرة: تبحث المنظمات عادة عن الموظف المبادر والكفؤ، ولمعرفة ما إذا كان لديه روح المبادرة يمكن طرح الأسئلة التالية:

1- هل يتحمل الموظف مسؤولية تحقيق أهدافه بنفسه أم يحتاج إلى بعض التحفيز؟

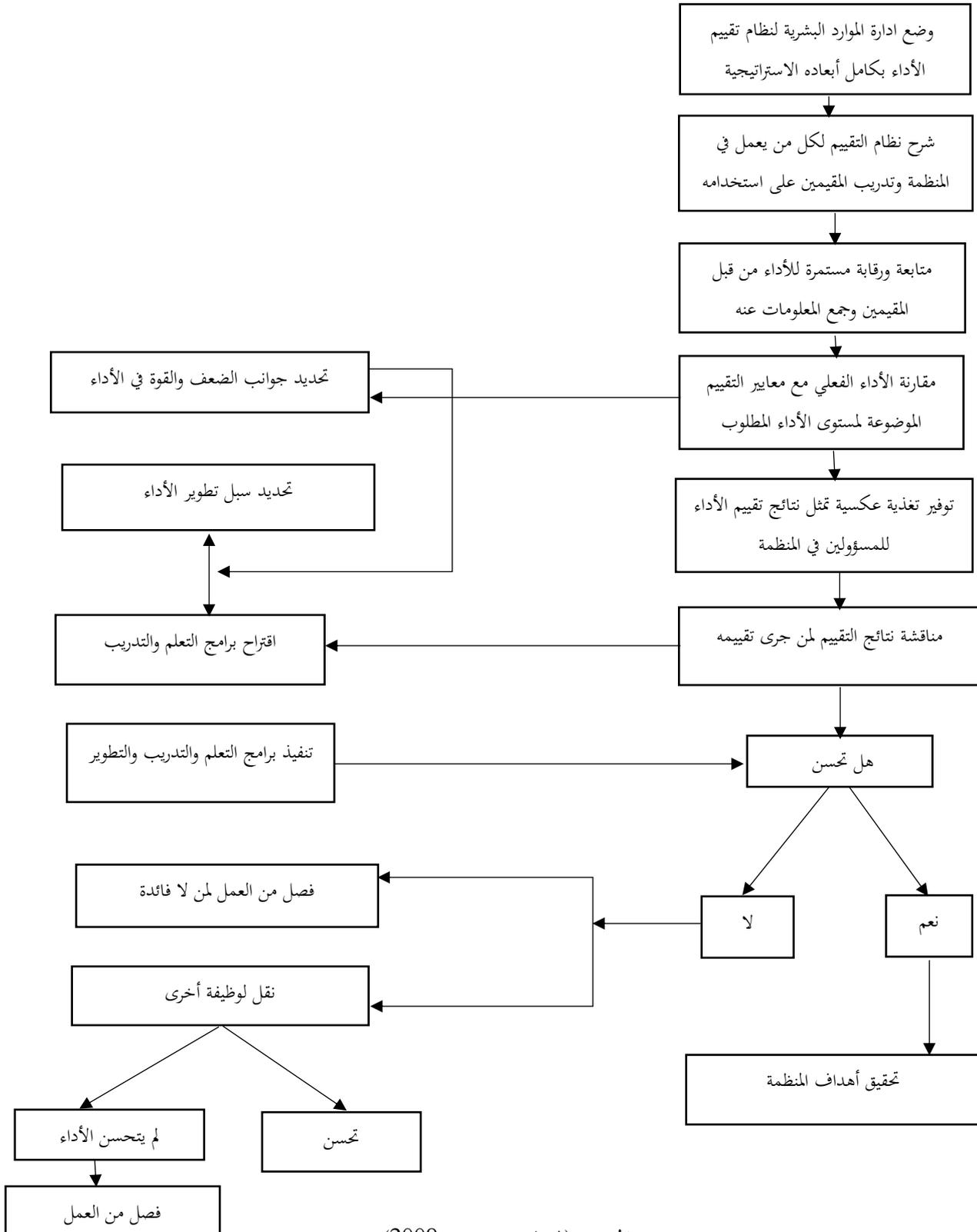
2- هل يرغب الموظفون في تولي مهام ومشاريع جديدة؟

3- هل يحرص الموظفون على التفوق في وظائفهم؟

سادسا: آلية تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تقوم على آلية محكمة تتمثل من خلال الشكل التالي: (الفرطاس و عثمانى، 2009).

الشكل رقم (02): آلية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: (الفرطاس و عثمانى، 2009).

توضح آلية عمل عملية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- أ- تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بتحديد مجموعة من الأسس والقواعد والإجراءات التي يعتمد عليها المكلف بعملية تقييم الأداء الوظيفي.
- ب- شرح نظام تقييم الأداء الوظيفي لكل العاملين في المنظمة سعياً للتقليل من حدة مقاومته، وتدريب المقيمين على كيفية تطبيق عملية التقييم بالشكل الصحيح والمطلوب من أجل الوصول إلى نتائج عادلة وموضوعية.
- ج- يقوم المقيمون بمقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة، واستخراج جوانب القوة وجوانب الضعف.
- د- وضع التقرير النهائي للأداء من طرف المقيمين وذلك في شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرسل هذا التقرير إلى إدارة الموارد البشرية لمراجعتها، ويتم إرسال نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه ليطلع عليه ويعرف مستوى أدائه.
- هـ- إجراء مقابلات شخصية بين المقيمين ومن جرى تقييم أدائهم من الموظفين لمناقشة نتائج هذا التقييم، ويتفق الطرفان على خطة لتطوير هذا الأداء وتحسينه.
- و- بعد تنفيذ برامج التطوير وتحسين الأداء، من المفترض أن يكون الأداء قد تحسن، ففي حال لم يتحسن يتم فصل من ليس فيه فائدة متوقعة، أما من فيه أمل يمكن نقله لوظيفة أخرى تكون مناسبة له أكثر، فإذا لم يتحسن أدائه عندئذ لا مفر من فصله وعزله من العمل والمنظمة لأنه يعتبر تكلفة دون عائد.

#### سابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء الوظيفي في المنظمات، وتختلف حسب طبيعة المنظمة، أهدافها وحجم مواردها المادية والبشرية، ومن بين هذه الطرق: (بن عيشي، 2005-2006، الصفحات 26-40).

- أ- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم المقيم بترتيب الأفراد الذين يتم تقييمهم ترتيباً تنازلياً، من الأكثر كفاءة إلى الأقل كفاءة وذلك بعد مقارنة أداء الفرد بالآخرين، مع مراعاة عدم التقييم بالنسبة لصفة واحدة وإنما يجب تضمين الأداء العام للفرد.
  - 1- مزايا هذه الطريقة:
    - سهولة تطبيقها.
    - الوضوح في التفريق بين الكفاء وغير الكفاء.
  - 2- عيوب هذه الطريقة:
    - يمكن أن تكون نتائج التقييم غير موضوعية وهذا يعود إلى شخصية المقيم وطريقة تفكيره.
    - صعوبة التطبيق في حال كان عدد الموظفين كبيراً.
    - لا يتم الإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين، وبالتالي لا تسمح بتطوير جوانب الضعف.

ب- طريقة قوائم المراجعة: في هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم من المواصفات السلوكية التي تحددها إدارة الأفراد أو الأقسام مسبقاً، بحيث يجب على المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويقوم بالتأشير بنعم أو لا، فعند الانتهاء من قائمة المراجعة يتم إرسالها إلى قسم شؤون الموظفين لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في قائمة المراجعة، ومن ثم يتم إرجاع التقييم النهائي من قبل إدارة شؤون الموظفين إلى المشرف المباشر لمناقشتها مع الأفراد العاملين.

وحسب هذه الطريقة فإن المقيم لا يكون على دراية مسبقة بالدرجات المحددة ولا يتدخل فيها.

1- مزايا هذه الطريقة:

- التقليل من التحيز، حيث أن المقيم ليس هو المسؤول على تحديد درجة كل صفة.

2- عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها عالية، حيث يتطلب على المنظمة إعداد قوائم بقدر ما لديها من تصنيفات الأعمال، أو حسب الأعمال الموجودة لديها، ففقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر.

يوضح النموذج التالي قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات:

الجدول رقم (06): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟		
2- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟		
3- هل يكون مشغولاً حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟		
4- هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن؟		
5- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟		
6- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟		
7- هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

المصدر: (بن عيشي، 2005-2006، صفحة 34).

ج- طريقة مراكز التقييم: يتم في هذه الطريقة قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، من خلال تحديد معايير محددة لتلك الصفات بالرغم من صعوبة تحديدها.

تستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء في مختلف المستويات الإدارية، وبشكل خاص الأفراد المرشحون للترقية إلى الإدارة العليا، بحيث يتم تكليفهم مهمة محاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل: المناقشات الجماعية بدون قائد، لعب الأدوار، حل

المشكلات، اتخاذ القرارات ومواجهة ضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يقوم المقيمون بتحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

1- مزايا هذه الطريقة:

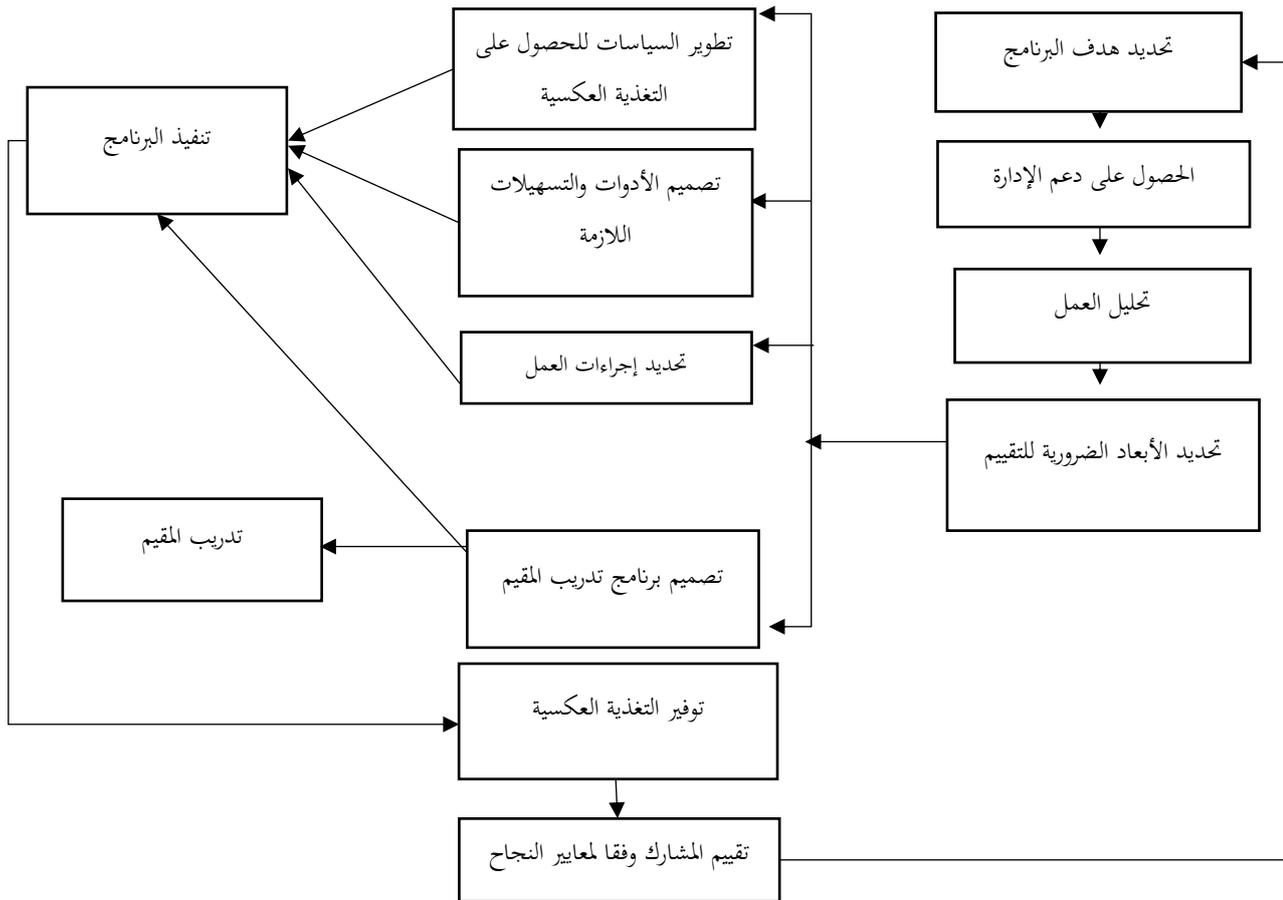
- توفر مقياس موضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية.
- توفير معلومات محددة ومؤكدة تساعد في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.

2- عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها عالية.
- لا يمكن استخدامها في جميع المستويات الإدارية.

يوضح الشكل التالي خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من طرف مراكز التقييم:

الشكل رقم (03): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



المصدر: (بن عيشي، 2005-2006، صفحة 40).

ومن بين طرق تقييم الأداء الوظيفي أيضا هناك: (عبد الله، 2019، الصفحات 98-106).

أ- طريقة التدرج البياني: تعتبر أكثر طرق تقييم الأداء الوظيفي شيوعا وسهولة، ويقاس أداء الموظف فيها وفق مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر والتعاون، وتحدد الدرجات لكل عنصر وفق ترتيب (1-5)، حيث يمثل (1) أقل درجة تقييم، ويمثل (5) أعلى درجة تقييم. ويمثل الشكل التالي نموذج لطريقة التدرج البياني:

الشكل رقم (04): نموذج لطريقة التدرج البياني

اسم الموظف: .....					مسمى الوظيفة: .....	التاريخ: .....
القسم: .....						
العناصر					درجات التقييم	
نوع الأداء	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)	
القدرة على الابتكار						
التعاون مع الزملاء						
التعاون مع الرؤساء						
إتباع التعليمات						
الحاجة للإشراف						

المصدر: (عبد الله، 2019، صفحة 99)

- 1- مزايا هذه الطريقة:
  - سهولة ومنخفضة التكاليف.
- 2- عيوب هذه الطريقة:
  - احتمال تحيز المكلف بعملية التقييم.
  - قد لا ترتبط بعض العناصر بالوظيفة المراد تقييمها.
- ب- طريقة الوقائع الحرجة: يتم التقييم في هذه الطريقة استنادا على سلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الأحداث والوقائع التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في سجل يسمى سجل التقييم، ومن خلال عملية التقييم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا السجل ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف.
  - 1- مزايا هذه الطريقة:
    - عدم التحيز الشخصي.

2- عيوب هذه الطريقة:

- الميل الفطري للاهتمام بالوقائع السيئة.
- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- تحتاج إلى نوع من الرقابة اللصيقة للموظف.
- ج- طريقة (360) درجة: وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي، حيث يقيم الموظف استناداً لتقييم من حوله وهم:
  - 1- الرئيس المباشر: (90) درجة من درجة التقييم الإجمالي.
  - 2- الرئيس الأعلى: (90) درجة من درجة التقييم الإجمالي.
  - 3- الزملاء في العمل ومن الأفضل أن يكونوا من مستواه: (90) درجة من درجة التقييم الإجمالي.
  - 4- الجمهور: (90) درجة من درجة التقييم الإجمالي.

يتم جمع درجات التقييم وتقسّم على (4) لاستخراج المتوسط الحسابي للتقييم والذي يمثل درجة التقييم النهائية.

- مزايا هذه الطريقة:

- تحقق تقييماً صادقاً وعادلاً.
- تعرف الموظف بنظرة الآخرين له مما يمكنه من إعادة النظر في سلوكياته اتجاههم.
- تمكن المدير من اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية في مرؤوسيه.
- عيوب هذه الطريقة:
- تسرب المعلومات وهو الجانب الذي يمثل أكثر تحدي لاستخدام هذه الطريقة، وللحصول على نتائج دقيقة لابد من إعطاء الموظفين ضمانات بالحفاظ على سرية المعلومات.

د- طريقة الإدارة بالأهداف: تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف. (الكردي، 2010، الصفحات 25-26).

1- إيجابيات هذه الطريقة:

- تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسيبهم خبرة وتجارب جديدة.
- تساعد على زيادة المناقشات في المنظمة.
- تشجع الموظف في زيادة دافعيته نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- تساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين.
- وضوح المطلوب من الموظف لإنجازه.

2- عيوب هذه الطريقة:

- التركيز على الأداء الفردي بدلا من تشجيع العمل الجماعي و فرق العمل.
- تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى يصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة، وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها.
- تحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدى.

ثامنا: معوقات وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات العديد من المشاكل، ولكن هذا لا يعني أن هذه العملية عديمة الفائدة، فالمنظمات تعمل على تقييم أداء موظفيها من أجل البقاء والاستمرارية، فالمعلومات الناتجة عن عملية التقييم تعتبر جزءا لا يتجزأ من عملية التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة (شيشة و زيني، 2009). لذلك عند القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي يجب مراعاة المشاكل التالية: (أبو ماضي، 2018، صفحة 68).

- أ- عدم تفهم الموظفين لعملية تقييم الأداء الوظيفي واعتبارها وسيلة لكشف أخطائهم لذلك فهي تهدد حياتهم المهنية.
- ب- حدوث تغيرات جوهرية تحول دون سير عملية تقييم الأداء الوظيفي على النحو المطلوب.
- ج- عدم إلمام القائمين على عملية التقييم بأساليبها.
- د- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
- هـ- ضعف الاستنتاجات والتوصيات من قبل القائمين على عملية التقييم.
- و- عدم كفاءة شبكة الاتصالات في نقل المعلومات بدقة من نظام التقييم إلى المركز.
- ز- عزوف الأجهزة التنفيذية عن التعاون والتفاعل مع متطلبات نظام التقييم.

## المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة، حيث يساهم في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الجودة وتعزيز رضا العملاء، فهو يعتبر عملية مستمرة ومتكررة تستهدف تحسين أداء العاملين بالمنظمة لتحقيق أهدافها بشكل أفضل، ومن أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي يتطلب تبنى إدارة حديثة تعتمد على التكنولوجيا مثل الإدارة الإلكترونية لتحسين كفاءة العمل، تسهيل التواصل والتعاون بين فرق العمل وتوفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات الصحيحة في وقتها المناسب.

## المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى ماهية تحسين الأداء الوظيفي ومداخله.

## أولاً: ماهية تحسين الأداء الوظيفي

أ- تعريف تحسين الأداء الوظيفي: لتحسين الأداء الوظيفي عدة تعاريف من بينها:

يعرف على أنه: "اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء". (حسن م.، 2015، صفحة 403).

ويعرف أيضاً بأنه: "سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط". (السلمي، 1995، صفحة 287).

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن تحسين الأداء الوظيفي هو عملية تقوم بها المنظمة في إطار إدارة الأداء الوظيفي، وتتضمن مجموعة من الإجراءات وبرامج التنمية والتدريب من أجل الرفع من أداء العاملين وعلاج الانحرافات المسببة للفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه.

ب- أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء الوظيفي هناك أساليب عديدة نذكر منها ما يلي: (بوخروبة، 2017-2018، الصفحات 105-107).

## 1- أسلوب الإرشاد والتوجيه:

يسعى هذا الأسلوب إلى تشجيع الفرد كي يفهم لغة وطبيعة العمل الذي يؤديه ويتفادى الوقوع في الأخطاء، وهذا الأسلوب عبارة عن طريقة غير مباشرة للتعلم واكتساب المعرفة والخبرة في المنظمة، ويكون التوجيه إما عن طريق تقديم نصائح من طرف المشرفين وحتى القادة أو المدير، أو عن طريق برمجة دورات ومحاضرات، كما قد تستعين المنظمة بوضع كتيبات تحمل في طياتها النظام الداخلي للمنظمة والتدابير المتخذة في حال ما أحد من الأفراد العاملين أدخل بالنظام، وهو في الأخير ما يسهل عملية الفهم لدى الأفراد.

2- أسلوب العقاب:

يعتبر العقاب أسلوباً لمنع السلوك غير المرغوب فيه ولمواجهة مشكلة تدني الأداء، إلا أن تطبيقه يكون في حالات نادرة تستوجب ذلك، وقد يكون من خلال تطبيق الردع الذي يتضمن عقوبات مثل توجيه اللوم، الإنذار... الخ، أو من خلال إيقاف حافز إيجابي كالحرم من العلاوات أو الفائدة من المبيعات أو بعض الخدمات المقدمة للعاملين.

إن نتائج تطبيق أسلوب العقاب لا تصب دائماً في أهداف المنظمة باعتبار أن العقاب في معظم الأحيان يؤثر على الجانب النفسي للفرد ما يؤدي إلى إنقاص إرادة الفرد اتجاه العمل.

3- إجراء تقييم الأداء بانتظام:

يساعد هذا الأسلوب مصلحة تسيير الموارد البشرية في المنظمة على اتخاذ القرارات التي يفترض عليها اتخاذها، كما أنه مصدر معلومات وتغذية مرتدة للعامل، وبهذه الطريقة يصبح تقييم الأداء المتكرر والمنتظم من أحسن الوسائل لمساعدة العاملين على التغلب على المشكلات وتحسين الأداء.

4- الاهتمام بجماعات العمل:

يتطلب تحسين الأداء فيها بذل مجهود أكبر من قبل أعضاء الجماعة، بحيث يتطلب تطبيق العديد من استراتيجيات بناء الفريق، حيث يتم جمع معلومات حول ديناميكية الجماعة من حيث تفاعلاتها وعملية صنع القرارات ونمط القيادة الإدارية للجماعة، من ثم يتم توجيه الجماعة من خلال استشاريين وتقييم سلوكياتها، وبعد تجميع البيانات والتغذية المرتدة لا بد من توفير فرصة لأعضاء الجماعة لممارسة بعض الأساليب التطويرية مثل العصف الذهني، تحسين صناعة القرارات وحل المشاكل بصورة إبداعية.

ج- خطوات تحسين الأداء الوظيفي:

لتنفيذ عملية التحسين الوظيفي يتم اتباع عدة خطوات: (الشوامرة، 2010).

1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.
- الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاوله توقع المشاكل التي يمكن أن تقع مستقبلاً، لهذا فإن تحليل الأداء هو محاولة لإغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

2- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

"يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة" (بوخروبة، 2017-2018، صفحة 101). فمن المهم أن نفهم لماذا قد يكون أداء الموظف ضعيفا، وتجنب وضع الافتراضات عند جمع البيانات والمعلومات بل يجب التحدث مباشرة مع الموظف، فمن الممكن أنه لم يتم تدريبه بشكل صحيح ومن الممكن أن يفتقر إلى الوضوح بشأن أهداف الشركة أو أنه لا يشعر بالتقدير أو الدعم الجيد في دوره، كما قد تؤدي أيضا التأثيرات الخارجية إلى صرف انتباهه عن عمله، فمن المهم فهم ما هي المشاكل بشكل أفضل وعدم التستر عليها، أي باختصار تجنب الافتراضات حول ضعف الأداء والسعي إلى فهم ما يحدث بالفعل. (الشوامرة، 2010).

وتتمثل باقي الخطوات في: (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 104-105).

3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

4- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

د- العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي

بعد سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع الهاوثورن توصلت إلى أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، هذا ما دفع المهتمين من الباحثين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المؤثرة والمكونة للأداء الوظيفي ومدى تأثيرها على مستوى أداء العمال لوظائفهم، ومن بين تلك العوامل: (محمد و غراف، 2021، صفحة 48).

1- العوامل المتعلقة بالعمال: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره.

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة: يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: كطبيعة الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار، المستوى التنظيمي للوظيفة...

- عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: كالأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، فرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين.

3- العوامل المتعلقة ببيئة العمل: فالمنظمة تعيش في بيئة لها أثر بالغ في بلوغ المنظمة لغاياتها واستمراريتها وتدفع مخرجاتها، ما ينعكس على سلوك وإدارة ومهارة العاملين بها، لذا وجب على المنظمة مراعاة العوامل البيئية المحيطة بها وأخذها بعين الاعتبار.

لتحسين الأداء الوظيفي هناك ثلاثة مداخل رئيسية: (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 100-101).

أ- تحسين الموظف: ففي حال تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في الأداء يتم الاعتماد على عدة وسائل لإحداثه، وهي:

1- التركيز على نواحي قوة الموظف وما يجب عمله وتبني موقف إيجابي حوله بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، مع إدراك حقيقة أن ليس هناك موظف كامل ولا يمكن القضاء على كل النقائص التي يتصف بها، وتركيز جهود تحسين الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

2- العمل على تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظف في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، بمعنى السماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون فيها، أي توفير الانسجام بين الموظفين واهتماماتهم والعمل الذي ينتج في المنظمة.

3- الموازنة مع الأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة لدى الموظف.

ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء إذ تؤثر محتويات الوظيفة في مستوى الأداء، فإذا كانت ذات طابع ممل أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة ستؤدي إلى تدني مستوى الأداء، حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان واسهامهم في حل مشاكل المنظمة.

ج- تحسين بيئة العمل: إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء، وذلك من خلال: (خلوف، 2017، صفحة 27).

1- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.

2- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم وبمختلف الأقسام والإدارات التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

3- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تبيطهمة وفعالية الموظف.

**المطلب الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي**

تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة حيوية لتحسين الأداء الوظيفي في العصر الحديث، حيث توفر فرصاً جديدة لزيادة الكفاءة وتحسين التواصل وتوفير الوقت والجهد، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال الفروع التالية:

**أولاً: علاقة عتاد الحاسوب بتحسين الأداء الوظيفي**

"نظراً لتطور برامج الحاسوب وزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات والسعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم لتحقيق ميزتي توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة، وملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات" (موسي و قريشي، 2011، صفحة 89). ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال:

- أ- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية. (غيم، 2020-2021، صفحة 27).
- ب- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.
- ج- تسهيل أداء المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- د- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- هـ- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الكمبيوتر.

**ثانياً: علاقة الشبكات بتحسين الأداء الوظيفي**

تعتبر الشبكات وسيلة لربط مجموعة من الأجهزة مع بعضها البعض باستخدام وسائط عتادية وبرمجية بما يسمح بتبادل البيانات بين تلك الأجهزة، والهدف الرئيسي من الربط هو تبادل البيانات بين التطبيقات التي تعمل على الأجهزة والتشارك في الموارد التي تتيحها تلك الأجهزة (تخزين، طابعات، ... إلخ) (عويشق، 2018، صفحة 3). وأبسط مثال للشبكات: شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب ببعضها البعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة، وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال: (عمران، 2020-2021، صفحة 43).

- أ- التخلص من الاتصالات الهرمية وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوظيفي بتبادل المعلومات بسهولة فائقة مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة.
- ب- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي أي وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- ج- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.

د- تعمل الشبكات على خلق فرص الابداع على مستوى المدراء والعاملين لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

هـ- العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيدين، بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

#### ثالثا: علاقة البرمجيات بتحسين الأداء الوظيفي

للبرمجيات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال: (عمران، 2020-2021، صفحة 44).

أ- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.

ب- إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.

ج- توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين.

#### رابعا: علاقة قواعد البيانات بتحسين الأداء الوظيفي

قاعدة البيانات هي مجموعة منظمة من المعلومات المهيكلة أو البيانات المخزنة عادة بصيغة إلكترونية أو في نظام كمبيوتر، عادة ما تكون قاعدة البيانات تحت تحكم نظام إدارة قاعدة البيانات وعادة ما تتم صياغة البيانات على هيئة صفوف وأعمدة في سلسلة من الجداول لإضفاء الفاعلية على المعالجة والاستعلام عن البيانات، ويمكن حينئذ الوصول إلى البيانات وإدارتها وتعديلها وتحديثها والتحكم فيها وتنظيمها بسهولة (الفاعوري، 2022، صفحة 1502). ولقاعدة البيانات أثر في تحسين الأداء الوظيفي من خلال: (غيم، 2020-2021، صفحة 28).

أ- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.

ب- تساعد في الإجابة عن أي تساؤل أو استفهام أو استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها ضمن قواعد البيانات وفي أي وقت كان وبأقل تكلفة، والذي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات وبالذقة المطلوبة.

#### خامسا: علاقة الكوادر البشرية بتحسين الأداء الوظيفي

للعاملين في المنظمة أهمية كبيرة داخلها، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرتهم وإمكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة، وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال: (جهرة، 2018-2019، صفحة 51).

- أ- تبسيط إجراءات العمل، ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- ب- كما أن وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد.
- ج- إن الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- د- إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من إجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من أخطائهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
- هـ- تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة، وذلك من أجل اختيار الموظفين اللذين لديهم الجاهزية، الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام، من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
- و- تحسين الأداء الوظيفي يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات بمعنى هناك قدرة في إحداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب مما يزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري للدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية نهج حديث لإدارة العمليات والموارد من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الالكترونية.
- للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في المنظمات فهي تساهم في خفض تكاليفها، زيادة ربحيتها، تلافي مخاطر التعامل الورقي داخلها وتوسيع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها.
- للإدارة الالكترونية مجموعة من العناصر تتمثل في: عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصالات وصناع المعرفة.
- للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية.
- يواجه تطبيق المنظمات للإدارة الإلكترونية مجموعة من التحديات التقنية وغير التقنية.
- يمثل الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف بشكل مميز وذات جودة ونوعية من أجل تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلونها.
- تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمتابعة والوثوق.
- تقوم المنظمات بتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بصفة دورية من خلال الاعتماد على جملة من المعايير من أجل تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي أو المحقق والأداء المرغوب فيه، عن طريق مجموعة من الطرق تختلف حسب طبيعة المنظمة، أهدافها وحجم مواردها المادية والبشرية.
- تقوم المنظمات بعملية تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها وتتضمن مجموعة من الإجراءات وبرنامج التنمية والتدريب من أجل الرفع من أداء العاملين وعلاج الانحرافات المسببة للفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه.
- للإدارة الالكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال استخدام أجهزة الحاسوب ولوحاتها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية، وهذا ما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد، تحسين المهارات، تحسين التواصل بين الموظفين وتعزيز التعاون داخل فريق العمل.

## الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي  
في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-

## تمهيد

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع من خلال محاولة الوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

حيث قسم إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول منه إلى التعريف بالمؤسسة محل البحث، أما المبحث الثاني فيخص منهجية الدراسة الميدانية حيث نعرض فيه مجتمع وعينة البحث كما نذكر أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي، أما المبحث الثالث سيخص عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حيث سنقوم من خلاله بالتحليل الوصفي لمجاور الاستبيان، اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتعلقة بها.

العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

المبحث الأول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، مهامه، نشاطاته، أهدافه وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة ومهامه.

يتطرق هذا المطلب للتعريف بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة ومهامه.

أولاً: تعريف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة:

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة "عمر البرناوي" مؤسسة اقتصادية ذات طابع علمي وتكنولوجي، تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم 91-478، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03-458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 والسير وفق المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، يتمتع المركز بشخصية معنوية واستقلالية مالية تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وتعرف المؤسسة برمز خاص يتمثل في:



وعنوان المركز هو:

العنوان: جامعة محمد خيضر، صب 1682 بسكرة - الجزائر 07000

رقم الهاتف: 00213-33-52-20-90/91

رقم الفاكس: 00213-33-52-20-92

البريد الإلكتروني: [cestra\\_biskra@yahoo.fr](mailto:cestra_biskra@yahoo.fr)Sit Web : [www.cestra.dz](http://www.cestra.dz)

يمكن التواصل عبر:

ثانيا: مهام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

من بين مهام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- ما يلي:

- أ- إنجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر.
- ب- التكفل والمشاركة في جل الأبحاث متعددة التخصص، والتي تهتم بالمناطق الجافة وشبه الجافة.
- ج- إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والحفاظة عليها، ثم توزيعها.
- د- المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات التي تؤثر على العامل البشري.

**المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.**

سيتم في هذا المطلب التطرق لنشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة وأهدافه.

أولا: نشاطات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة.

يقوم المركز بمجموعة من النشاطات منها داخل الوطن ومنها حتى على المستوى الدولي وتمثل أهم نشاطاته في:

- أ- الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة في الميادين التالية:
  - 1- الأخطار الكبرى.
  - 2- التهيئة الإقليمية.
  - 3- المصادر المائية.
  - 4- الزراعة، التنمية الريفية والنمو الاجتماعي والاقتصادي.

5- الطاقات المتجددة.

- ب- القيام بدراسات متخصصة لخبراء ومهندسين سامين.
- ج- القيام بدراسات مكثفة تابعة لمجاور اهتمامات المركز.
- د- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات الصلة بمهام المركز.
- هـ- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ماله صلة بالمناطق الجافة والشبه الجافة.

ثانيا: أهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة.

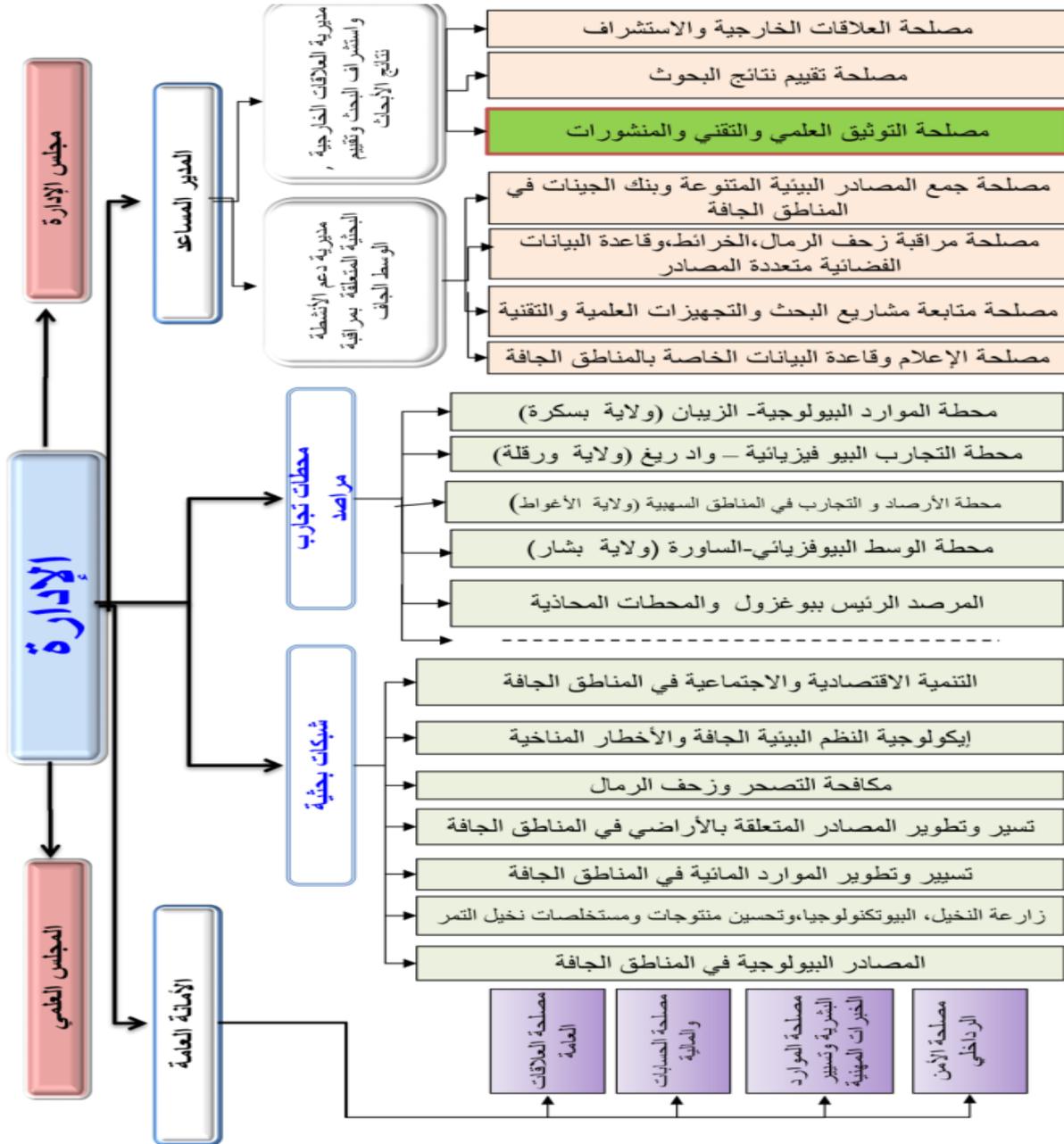
تتمثل أهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة في:

- أ- الإسهام في الحفاظ على الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كما وكيفاً.
- ب- جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين.
- ج- التدرج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية وخاصة منها تلك المتضررة كلياً أو جزئياً من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع.
- د- حماية التربة من التدهور.
- هـ- حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال.
- و- تجميع الطاقات المتجددة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

يتكون مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة من أربع مصالح مهمة كما يوضحها الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.



المصدر: وثائق مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ويتطرق إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، كذلك التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- بمختلف فئاتهم.

ب- عينة الدراسة: قمنا باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (103) استمارة استبيان على موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، وتم استرجاع (93) استمارة واستبعاد (9) استمارات لعدم صلاحيتهم للدراسة، وبالتالي بقي (84) استمارة صالحة للتحليل وهي نسبة مقبولة جداً لتمثل مجتمع الدراسة، إذن يمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس.

بعد جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان قمنا بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق

العلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (Statistical Pacage For Social Science 21).

ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

سيتم تناول خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، سنوات الخبرة، مدى معرفة الموظف بالإدارة الإلكترونية، التحكم في الإعلام الآلي.

أ- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس: تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة من حيث الجنس كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

عرض النتائج بيانياً	النسبة %	التكرار	الجنس
<p>الجنس</p> <p>[VALEUR] %</p> <p>[VALEUR] %</p> <p>■ ذكر ■ أنثى</p>	47.6	40	ذكر
	52.4	44	أنثى
	100	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (03))

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت ممثلة بفتة الإناث حيث بلغ عددهن (44) موظفة أي بنسبة (52.4%)، في حين بلغ عدد الذكور (40) موظف ما نسبته (47.6%).

ب- خصائص عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية: تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة من حيث الفئة العمرية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

عرض النتائج بيانياً	النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
<p>العمر</p> <p>8,33%</p> <p>0%</p> <p>13,10%</p> <p>45,24%</p> <p>33,33%</p> <p>■ أقل من 25 سنة ■ 25-35 سنة ■ 36-40 سنة</p> <p>■ 41-50 سنة ■ 51-60 سنة</p>	0	0	أقل من 25 سنة
	13.10	11	25-35 سنة
	33.3	28	36-40 سنة
	45.2	38	41-50 سنة
	8.3	7	51-60 سنة
	100	84	المجموع

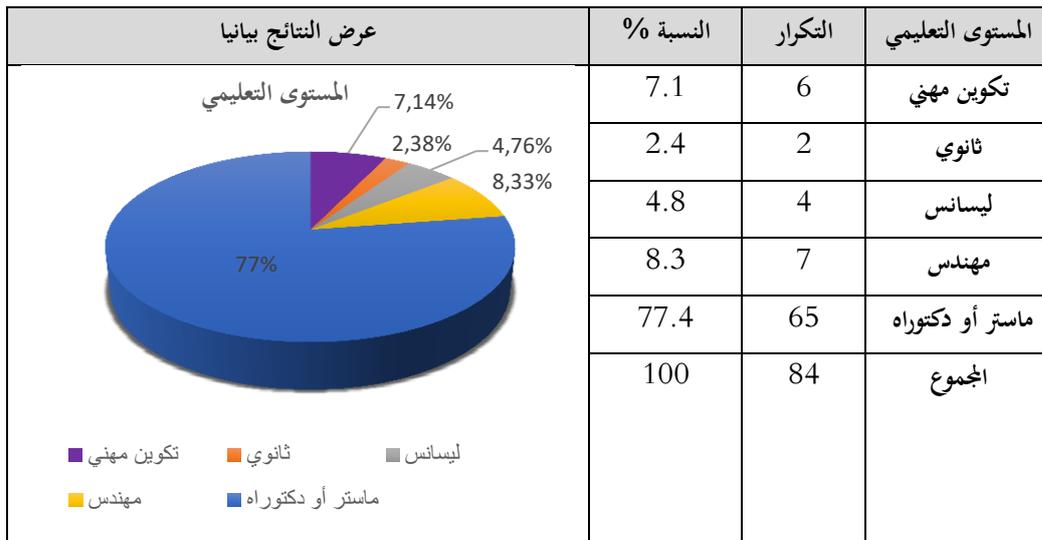
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (04))

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد العينة صنفوا ضمن الفئة العمرية (41-50 سنة) إذ قدر عددهم ب (38) موظف ما يعادل نسبة (45.2%) وهي أعلى نسبة، تليها الفئة العمرية (36-40 سنة) تشمل (28) موظف بنسبة (33.3%)، ثم الفئة العمرية (25-35 سنة) وهي ممثلة ب (11) موظف بنسبة (13.10%)، تليها الفئة العمرية (51-60 سنة) والتي تشمل (7) موظفين ما نسبته (8.3%)، كما نلاحظ أن لا وجود للفئة العمرية (أقل من 25 سنة) في عينة هذه الدراسة، من خلال هذه النتائج يتضح أن أغلب موظفي مركز البحث العلمي تبلغ أعمارهم ما بين (41 سنة إلى 50 سنة).

ج- خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي: تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة من حيث المستوى التعليمي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



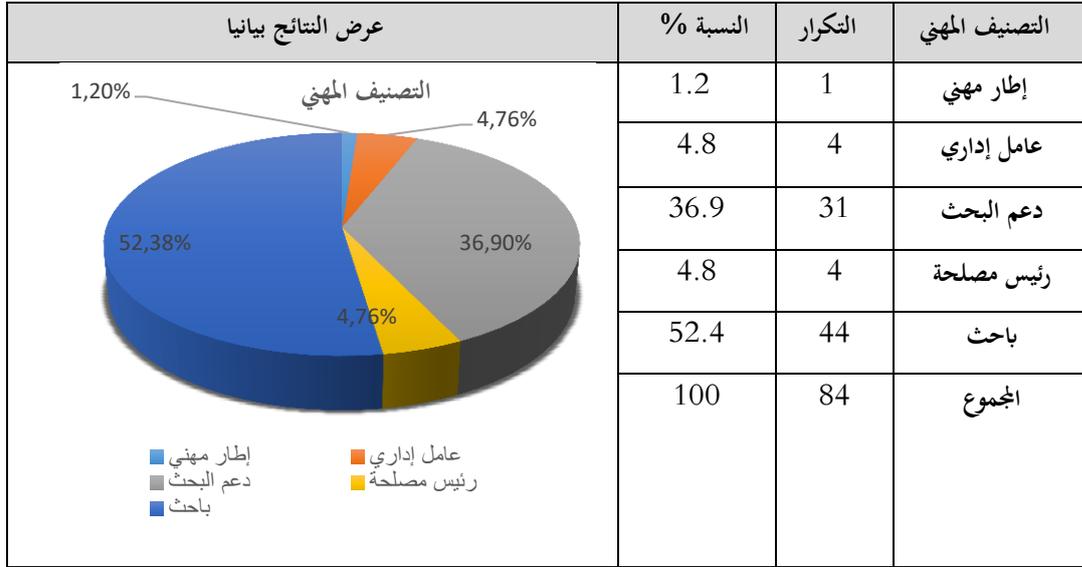
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (05))

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (65) موظف من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة الماستر أو الدكتوراه ما يعادل نسبة (77.4%) و(7) موظفين من مستوى مهندس ما نسبته (8.3%) و(6) موظفين حاملين لشهادة التكوين المهني أي ما نسبته (7.1%)، في حين بلغ عدد الحاملين لشهادة ليسانس (4) موظفين أي بنسبة (4.8%) وأخيرا موظفين فقط ذوي مستوى ثانوي بنسبة (2.4%)، من خلال هذه النتائج يتضح أن موظفي مركز البحث العلمي يتمتعون بالتنوع في المستويات التعليمية ولكن أغلب الموظفين ذوي مستوى ماستر أو دكتوراه.

د- خصائص عينة الدراسة من حيث التصنيف المهني: تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة من حيث التصنيف المهني كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني.



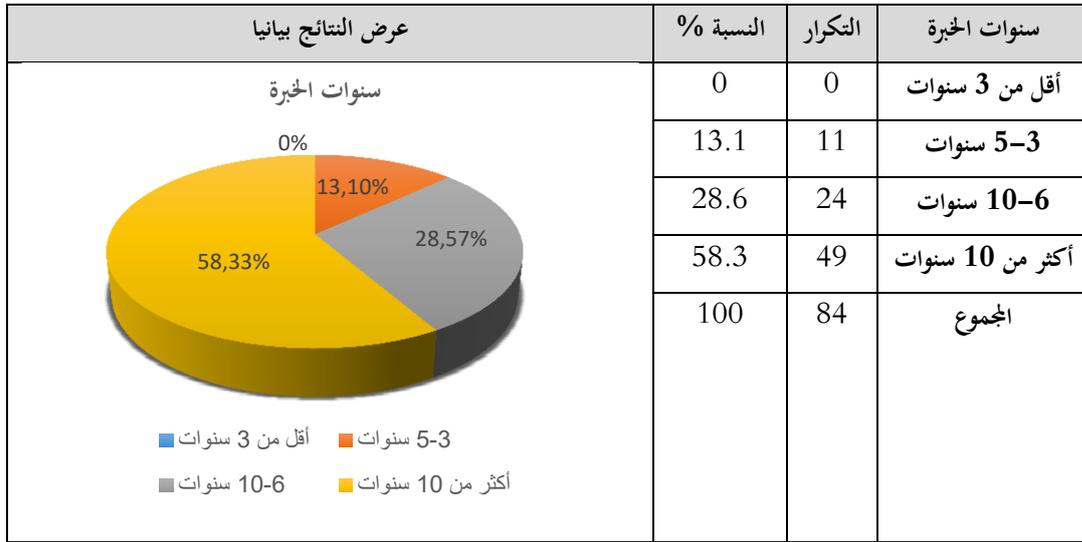
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (06))

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (52.4%) من أفراد العينة هم باحثين ما يقابله (44) باحث، تليها مجموعة داعمي البحث بنسبة (36.9%) ما يقابله (31) موظف، ثم مجموعة رؤساء المصالح والعمال الإداريين بنسب متساوية قدرت ب (4.8%) ما يقابلها (4) موظفين وتأتي في المرتبة الأخيرة مجموعة التصنيف المهني بنسبة (1.2%) خاصة بالإطار المهني ما يقابلها موظف واحد فقط، من خلال هذه النتائج يتضح أن أغلب موظفي مركز البحث العلمي هم باحثين ومن الطبيعي الحصول على هذه النتيجة كون أن المركز هو مركز للبحث العلمي.

هـ- خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة: تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة من حيث سنوات الخبرة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (07))

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته (58.3%) من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) والمقدر عددهم ب (49) موظف، وما نسبته (28.6%) ممن يملكون خبرة مهنية من (6-10 سنوات) وعددهم (24) موظف، و(11) موظف لديهم سنوات خبرة من (3-5 سنوات) ونسبتهم (13.1%)، إلا أنه لا يوجد من لديهم خبرة (أقل من 3 سنوات)، من خلال النتائج السابقة يتضح أن هناك تنوع خبرات مهنية في مركز البحث العلمي إلا أن النسبة الغالبة كانت لفئة (أكثر من 10 سنوات) وهذا ما يدل على أن أغلب موظفي مركز البحث العلمي لديهم خبرة مهنية كبيرة وهذا يعود إلى قدم مركز البحث العلمي.

و- خصائص عينة الدراسة حسب مدى معرفة الموظفين للإدارة الإلكترونية: تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة من حيث معرفة الإدارة الإلكترونية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب معرفة الإدارة الإلكترونية

عرض النتائج بيانياً	النسبة %	التكرار	معرفة الإدارة الإلكترونية
 <p>معرفة الإدارة الإلكترونية</p> <p>27,38% 9,52% 63,10%</p> <p>■ منخفضة ■ متوسطة ■ مرتفعة</p>	9.5	8	منخفضة
	63.1	53	متوسطة
	27.4	23	مرتفعة
	100	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (08))

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن (53) موظف من أفراد العينة معرفتهم بالإدارة الإلكترونية متوسطة حيث بلغت نسبتهم (63.1%)، يليهم (23) موظف معرفتهم بالإدارة الإلكترونية مرتفعة حيث بلغت نسبتها (27.4%) وفي الأخير نجد (8) موظفين فقط لديهم معرفة منخفضة بالإدارة الإلكترونية بنسبة (9.5%)، من خلال النتائج السابقة يتضح أن أغلب موظفي مركز البحث العلمي لديهم معرفة متوسطة بالإدارة الإلكترونية، وهاته النتائج تمكننا من تفسير ذلك بنقص تدريبهم في مجال الإدارة الإلكترونية وعدم حصولهم على الدورات التكوينية اللازمة وستنطلق فيما بعد لتحليل فقرات الاستبيان لتأكيد ذلك.

ز- خصائص عينة الدراسة حسب تحكم الموظف في الإعلام الآلي: تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة من حيث التحكم في الإعلام الآلي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب التحكم في الإعلام الآلي

التحكم في الإعلام الآلي	التكرار	النسبة %	عرض النتائج بيانيا
ضعيف	0	0	<p>0% التحكم في الإعلام الآلي</p> <p>48,81%</p> <p>51,19%</p> <p>■ جيد ■ متوسط ■ ضعيف</p>
متوسط	43	51.2	
جيد	41	48.8	
المجموع	84	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (09))

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (43) موظف من أفراد عينة الدراسة يتحكمون في الإعلام الآلي بشكل متوسط وذلك بنسبة (51.2%)، و(41) موظف مستوى تحكمهم جيد في الإعلام الآلي وذلك بنسبة (48.8%)، إلا أنه لا يوجد موظفين ذوي مستوى ضعيف في الإعلام الآلي، من خلال النتائج السابقة يمكننا القول بأن أغلب موظفي مركز البحث العلمي لديهم قدرة تحكم متوسطة في الإعلام الآلي ويفسر ذلك بنقص تدريبهم في مجال الإعلام الآلي.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد في بنائه على دراسات سابقة وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، بحيث عُدلت بعض الفقرات وُبُنيت الأبعاد بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، بحيث أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، كما تم قياس ثبات وصدق الاستبيان، وتم الاعتماد أيضا على أساليب التحليل الإحصائي من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولاً: الأداة المستعملة في الدراسة:

سيتم ضمن هذا العنصر التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إعدادها وما تحتويه من محاور.

أ- الاستبيان: يعد أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات ويعرف على أنه: " ذلك النموذج (استمارة) الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما، يتم تقديمه إلى المبحوثين (المفحوصين) ويكون موجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته، فهي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث والمبحوث".

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كما يلي:

1- المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، سنوات الخبرة، مدى معرفة الموظف بالإدارة الإلكترونية ومستوى تحكم الموظف في الإعلام الآلي.

2- المحور الثاني: خاص بالإدارة الإلكترونية والذي تضمن (19) فقرة وقد قسم إلى خمسة أبعاد:

- البعد الأول: أجهزة الحاسوب ولواحقها ب (6) فقرات.

- البعد الثاني: الشبكات ب (4) فقرات.

- البعد الثالث: الأنظمة والبرمجيات ب (3) فقرات.

- البعد الرابع: قواعد البيانات بفقرتين.

- البعد الخامس: الكوادر البشرية ب (4) فقرات.

3- المحور الثالث: خاص بالأداء الوظيفي والذي تضمن (12) فقرة.

ب- تركيبة استمارة الاستبيان: موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تركيبة استمارة الاستبيان

عدد الفقرات	المتغيرات	المحاور	التسلسل
7	إجمالي فقرات البيانات الشخصية	البيانات الشخصية	أولا
19	إجمالي فقرات الإدارة الإلكترونية	الإدارة الإلكترونية	ثانيا
6	أجهزة الحاسوب ولواحقها		
4	الشبكات		
3	الأنظمة والبرمجيات		
2	قواعد البيانات		
4	الكوادر البشرية		
12	إجمالي فقرات الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	ثالثا
31	إجمالي فقرات الاستبيان		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على أساس مقياس (Likert) الخماسي كمعيار محدد بدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): ترميز مقياس (Likert) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بهدف معرفة اتجاه أفراد عينة الدراسة حول فقرات محاور الاستبيان تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس (Likert) الخماسي المطبق في استبيان الدراسة وحصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على جدي، وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) هو مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان (1= غير موافق بشدة، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق بشدة)، فيمكننا حساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس (Likert) الخماسي عن طريق:

1- حساب المدى: وهو أكبر رقم في مقياس (Likert) الخماسي ناقص أصغر رقم، فتصبح النتيجة كالتالي:  
المدى = (5-1).

المدى = (4).

2- حساب طول الفئة: ويتم حسابها من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي:  
طول الفئة = المدى/عدد الفئات.

طول الفئة = (5/4).

طول الفئة = (0.80).

فتكون قيم المتوسط الحسابي لمقياس (Likert) كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس (Likert) الخماسي مع تقييمه

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من (1) إلى (1.79)	منخفض جدا
غير موافق	2	من (1.80) إلى (2,59)	منخفض
محايد	3	من (2.60) إلى (3.39)	متوسط
موافق	4	من (3.40) إلى (4.19)	مرتفع
موافق بشدة	5	من (4.20) إلى (5)	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة.

ج- قياس ثبات وصدق الاستبيان:

قصد قياس صدق الاستبيان الذي أعتد عليه في جمع بيانات هذه الدراسة ومعرفة قدرته على قياس ما وضع لقياسه تم اختبار الصدق الظاهري، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم اختبار الاتساق الداخلي لفقراته وذلك من خلال حساب معامل (Alpha Cronbach).

1- الصدق الظاهري: لمعرفة ما إن كانت استمارة الاستبيان (فقراته ومفرداته) التي صممت لجمع بيانات هذه الدراسة واضحة ومفهومة لمن سيشملهم الاستبانة وتحتوي على جميع العناصر التي يجب تحليلها وإن كانت صالحة للتحليل الإحصائي، تم عرض استمارة الاستبيان على الأستاذة المشرفة و(3) أساتذة من ذوي الاختصاص في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -، وبناء على ملاحظاتهم أجريت التعديلات اللازمة.

2- ثبات الاستبيان: تم التحقق من ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل (Alpha Cronbach)، بحيث يشترط في هذا الاختبار أن تكون قيمة (Alpha Cronbach) محصورة بين (0-1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات المقبول في الاستبيان هي (0.60) حسب (Roninson et al, 1991)، ولمعرفة تقدير قيمة (Alpha Cronbach) المتحصل عليها تم الاعتماد على جدول مستويات تصنيف قيم (Alpha Cronbach) وهو كالتالي:

الجدول رقم (17): مستويات تصنيف قيم (Alpha Cronbach)

فئات التصنيف لألفا (Alpha Cronbach)	تقدير الثبات
$\text{Alpha} \leq 0.9$	ممتاز
$0.7 < \text{Alpha} < 0.9$	جيد
$0.6 < \text{Alpha} < 0.7$	مقبول
$0.5 < \text{Alpha} < 0.6$	ضعيف
$\text{Alpha} < 0.5$	غير مقبول

المصدر: (Wikarsa, s.d.).

فبالنسبة لهذه الدراسة فقد أظهرت النتائج ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج معاملات الثبات (Alpha Cronbach)

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	قيمة Cronbach (Alpha)	تقدير الثبات
محور الإدارة الإلكترونية	19	0.908	ممتاز
أبعاد الإدارة	6	0.606	مقبول
	4	0.745	جيد
	3	0.755	جيد

الإلكترونية	قواعد البيانات	2	0.853	جيد
	الكوادر البشرية	4	0.800	جيد
	محور الأداء الوظيفي	12	0.894	جيد
	الاستبيان ككل	31	0.939	ممتاز

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (10))

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات الإجمالي (Alpha Cronbach) بلغت قيمته (0.939) وهي قيمة ممتازة، أما بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية فقدرت قيمته ب (0.908) وهي أيضا قيمة ممتازة، أما بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي بلغت قيمته (0.894) وهي قيمة جيدة، وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو أعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم القيام بالمعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21) وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي استخدمت:
- النسب المئوية والتكرارات: تم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
  - معامل (Alpha Cronbach): وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.
  - اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): استخدم من أجل معرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
  - معامل الارتباط بيرسون: وذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
  - نموذج الانحدار الخطي البسيط: استعمل من أجل معرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات نموذج الدراسة.
  - الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة محاور الاستبيان، ويشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من محور الإدارة الإلكترونية وأبعادها ومحور الأداء الوظيفي، كما سيتم التطرق أيضا إلى دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات وتفسيرها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان:

يتناول هذا العنصر عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجاباتهم عن فقرات الاستبيان المتعلقة بأبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وترتيبها حسب درجة الموافقة وتحليلها، وقد تم الاعتماد على سلم (Likert) الخماسي للحكم على مستوى الموافقة لإجابات أفراد العينة.

أولاً: تحليل فقرات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية: سُعرض فيما يلي نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات لأبعاد الإدارة الإلكترونية:

أ- تحليل فقرات البعد الأول: أجهزة الحاسوب ولواحقها

الجدول التالي يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوفر مركز البحث العلمي لكل المكاتب أجهزة حاسوب.	4.33	0.665	1	مرتفع جدا
2	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع الاحتياجات الضرورية للقيام بالمهام.	3.96	0.999	3	مرتفع
3	قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري.	4.19	1.114	2	مرتفع
4	يوفر مركز البحث العلمي أنظمة صيانة المعدات والعناد المرتبطة بالحواسيب ولواحقها.	3.45	0.974	4	مرتفع
5	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنظم.	2.77	1.196	5	متوسط
6	يوفر مركز البحث العلمي العدد الكافي من ملحقات الحاسوب (الطابعات، الماسح الضوئي...). في المكاتب.	2.73	1.293	6	متوسط
	البعد الأول: أجهزة الحاسوب ولواحقها	3.57	0.615	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق 11)

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول تتراوح بين (2.73 و 4.33) بانحرافات معيارية قدرها (0.665 و 1.293)، وقد حقق بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها متوسطا حسابيا قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (0.615)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على فقرات البعد الأول.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01) والتي تنص على " يوفر مركز البحث العلمي لكل المكاتب أجهزة حاسوب " بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري قدره (0.665)، وتلتها الفقرة رقم (03) والتي تنص على " قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري " بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري قدره (1.114)، ثم بالمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (02) والتي تنص على " يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع الاحتياجات الضرورية للقيام بالمهام " بمتوسط حسابي قدره (3,96) وانحراف معياري قيمته (0.999)، تليها الفقرة رقم (04) التي تنص " يوفر مركز البحث العلمي أنظمة صيانة المعدات والعتاد المرتبطة بالحواسيب ولواحقها " بمتوسط حسابي قيمته (3,45) وانحراف معياري قيمته (0.974)، ثم الفقرة رقم (05) التي تنص على " يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل متسمر ومنتظم " بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.196)، ونجد في المتربة الأخيرة الفقرة رقم (06) والتي تنص على " يوفر مركز البحث العلمي العدد الكافي من ملحقات الحاسوب ( الطابعات، المساح الضوئي...) في المكاتب " بمتوسط حسابي قدر ب (2.73) وانحراف معياري قدره (1.293)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على فقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها.

ب- تحليل فقرات البعد الثاني: الشبكات

الجدول التالي يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الشبكات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتيح مركز البحث العلمي شبكة اتصالات سريعة التدفق وبصيغ مختلفة (dsl,4g ...) في كل وقت.	3.06	1.245	2	متوسط
2	يوجد في مركز البحث العلمي شبكة اتصال داخلية (entrante) تربط الإدارة بالموظفين.	2.64	1.229	4	متوسط
3	يوجد في مركز البحث العلمي شبكة اتصال خارجية (extranet).	2.94	1.176	3	متوسط
4	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري.	3.79	1.031	1	مرتفع
	البعد الثاني: الشبكات	3.11	0.883	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (12))

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تتراوح بين (2.64 و3.79) بانحرافات معيارية قدرها (1.031 و1.245)، وقد حقق بعد الشبكات متوسطا حسابيا قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (0.883)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على فقرات البعد الثاني.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (04) والتي تنص على " يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري" بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري قدره (1.031)، وتلتها الفقرة رقم (01) والتي تنص على " يتيح مركز البحث العلمي شبكة اتصالات سريعة التدفق وبصيغ مختلفة (... dsl,4g) في كل وقت" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري قدره (1.245)، ثم بالمرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (03) والتي تنص على " يوجد في مركز البحث العلمي شبكة اتصال خارجية (extranet)" بمتوسط حسابي قدره (2.94) وانحراف معياري قيمته (1.176)، ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (02) والتي تنص على " يوجد في مركز البحث العلمي شبكة اتصال داخلية (entrante) تربط الإدارة بالموظفين" بمتوسط حسابي قدره (2.64) وانحراف معياري قدره (1.245)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحايدة على فقرات بعد الشبكات.

ج- تحليل فقرات البعد الثالث: الأنظمة والبرمجيات

الجدول التالي يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأنظمة والبرمجيات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتمد مركز البحث العلمي على أنظمة وبرامج مخصصة للمركز فقط.	3.08	1.008	1	متوسط
2	يعمل مركز البحث العلمي على تحديث أنظمة وبرامج الحاسوب باستمرار.	2.85	1.167	2	متوسط
3	لدى مركز البحث العلمي أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها.	2.85	1.103	2	متوسط
	البعد الثالث: الأنظمة والبرمجيات	2.92	0.897	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (13))

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث تتراوح بين (2.85 و3.08) بانحرافات معيارية قدرها (1.008 و1.167)، وقد حقق بعد الأنظمة والبرمجيات متوسطا حسابيا قدره (2.92) وانحراف معياري قدره (0.897)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على فقرات البعد الثالث.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01) والتي تنص على " يعتمد مركز البحث العلمي على أنظمة وبرامج مخصصة للمركز فقط " بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (1.008)، وتلتها الفقرة رقم (02) والفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (2.85) واللذان تنصان على ما يلي بالترتيب " يعمل مركز البحث العلمي على تحديث أنظمة وبرامج الحاسوب باستمرار " بانحراف معياري قدره (1.167) و" لدى مركز البحث العلمي أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها "بانحراف معياري قدره (1.103)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحايدة على فقرات بعد الأنظمة والبرمجيات.

د- تحليل فقرات البعد الرابع: قواعد البيانات

الجدول التالي يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قواعد البيانات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها.	3.20	1.050	1	متوسط
2	تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام بسهولة.	3.14	1.043	2	متوسط
	البعد الرابع: قواعد البيانات	3.17	0.977	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (14))

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع تتراوح بين (3.14 و 3.20) بانحرافات معيارية قدرها (1.043 و 1.050)، وقد حقق بعد قواعد البيانات متوسطا حسابيا قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (0.977)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على فقرات البعد الرابع.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01) والتي تنص على " تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها " بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (1.050)، وتلتها الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3.20) والتي تنص على " تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والاقسام بسهولة " وانحراف معياري قدره (1.050)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحايدة على فقرات بعد قواعد البيانات.

ه- تحليل فقرات البعد الخامس: الكوادر البشرية

الجدول التالي يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الكوادر البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل إدارة ال على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الموظف على أداء مهامه.	3.20	1.027	2	متوسط
2	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة مما يسهل في عملية الاتصال بين الطاقم الإداري.	3.19	1.058	3	متوسط
3	يملك مركز البحث العلمي عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته.	3.52	1.114	1	مرتفع
4	يقدم مركز البحث العلمي دورات تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.	2.38	1.005	4	منخفض
	البعد الخامس: الكوادر البشرية	3.07	0.831	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (15))

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الخامس تتراوح بين (2.38 و 3.52) بانحرافات معيارية قدرها (1.005 و 1.114)، وقد حقق بعد الكوادر البشرية متوسطا حسابيا قدره (3.07) وانحراف معياري قدره (0.881)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على فقرات البعد الخامس.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (03) والتي تنص على "يملك مركز البحث العلمي عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته" بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري قدره (1.114)، وتلتها الفقرة رقم (01) والتي تنص على "تعمل إدارة المركز على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الموظف على أداء مهامه" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري قدره (1.027)، ثم بالمرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (02) والتي تنص على "يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة مما يسهل في عملية الاتصال بين الطاقم الإداري" بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري قيمته (1.058)، ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (04) والتي تنص على "يقدم مركز البحث العلمي دورات تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدره ب (2.38) وانحراف معياري قدره (1.005)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحيادية على فقرات بعد الكوادر البشرية.

ثانيا: تحليل فقرات محور الأداء الوظيفي: في الجدول التالي سيتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تستغل الوسائل والأجهزة الإلكترونية المتاحة لديك أثناء أدائك الوظيفي.	3.95	0.904	2	مرتفع
2	تساعدك الأجهزة الإلكترونية على تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه.	4.04	0.857	1	مرتفع
3	استخدام الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين فعالية العمل وتقليل الأخطاء.	3.73	0.961	5	مرتفع
4	تساهم الوسائل الإلكترونية في حصولك على المعلومة في الوقت المناسب.	3.81	1.000	4	مرتفع
5	ساهمت الأجهزة الإلكترونية في أداء مهامك خارج أوقات الدوام ومكان العمل من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة.	3.83	0.916	3	مرتفع
6	يوجد اهتمام من قبل الرؤساء لمؤسسيهم لإنجاز أعمالهم باستعمال الأدوات الإلكترونية.	3.42	0.972	8	مرتفع
7	تلاحظ تحسنا في سهولة التواصل والتنسيق مع زملائك ومديرك من خلال استعمال الأجهزة والأدوات الإلكترونية.	3.60	0.958	7	مرتفع
8	تحصل على التدريب اللازم لتنمية مهاراتك في استخدام الوسائل الإلكترونية في العمل.	2.51	0.963	11	منخفض
9	تشعر بالرضا العام عن كيفية تنظيم وإدارة العمل من خلال الأنظمة والبرامج الإلكترونية المستخدمة.	2.96	1.035	10	متوسط
10	تستعمل الوسائل الإلكترونية لمراجعة العمل الذي تقوم به بشكل نهائي لكي تتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة.	3.62	0.943	6	مرتفع
11	تتوافق الأنظمة والبرمجيات الإلكترونية المتاحة مع مهامك ومعارفك.	3.35	0.925	9	متوسط
12	يمنح مركز البحث العلمي مكافآت وحوافز للموظف المتمكن في استخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية.	1.98	0.981	12	منخفض
	المحور الثالث الأداء الوظيفي	3.40	0.648	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (16))

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأداء الوظيفي تتراوح بين (1.98 و 4,04) بانحرافات معيارية قدرها (0.857 و 1.035)، وقد حقق محور الأداء الوظيفي متوسطا حسابيا قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (0.648)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفع على فقرات محور الأداء الوظيفي.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.857)، وتلتها الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قدره (0.904)، ثم الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره

(3.38) وانحراف معياري قدره (0.961)، وتلتها الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري (1.000)، ثم الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.961)، وتلتها الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (0.943)، ثم الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.958)، ثم الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.972)، ثم الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.925)، ثم الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري (1.035)، ثم الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (2,51) وانحراف معياري (0.963)، ثم الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (1.98) وانحراف معياري (0.981)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على فقرات محور الأداء الوظيفي.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم في هذا المطلب باختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل الارتباط بيرسون وقبل ذلك يجب التأكد أولاً من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، من ثم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتحليلها وتفسيرها.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

من أجل التحقق من أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وذلك بطرح فرضيتين:

Ho: بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

بحيث إذا كانت:

أ-  $SIG KS > 0.05$  نقبل الفرضية (Ho).

ب- إذا كانت  $SIG KS \leq 0.05$  نرفض الفرضية (Ho) ونقبل الفرضية (H1).

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov):

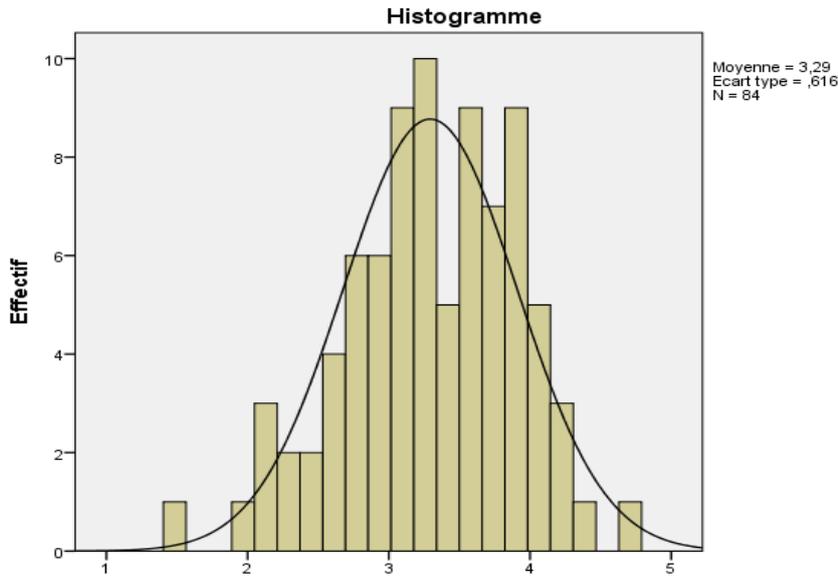
الجدول رقم (25): التحقق من التوزيع الطبيعي (اختبار Kolmogorov-Smirnov)

اختبار (Kolmogorov-Smirnov)		
مستوى الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	إحصائية (Kolmogorov-Smirnov)
0.200*	84	0.065

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (17))

من خلال الجدول نجد أن قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تساوي (0.200\*) وهي أكبر من (0.05) إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً: اختبار الارتباط بيرسون:

بما أن متغيرات الدراسة هي متغيرات كمية وحجم العينة ( $n > 30$ ) وبيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً سيتم اختبار الارتباط بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعادها ومحور الأداء الوظيفي وأبعاد الإدارة الإلكترونية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

أ- دراسة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وأبعادها:

العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

قصد التأكد من وجود علاقة بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعادها (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية) قد تمت دراسة علاقة الارتباط عن طريق إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون، حيث يقوم هذا الاختبار على أساس فرضيتين إحصائيتين هما:

H0 : لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية) والإدارة الإلكترونية.

H1 : توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية) والإدارة الإلكترونية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معامل بيرسون بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعادها:

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعادها

المتغير	الإدارة الإلكترونية	مستوى الدلالة (SIG)
بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها	0.856**	0.000
بعد الشبكات	0.852**	0.000
بعد الأنظمة والبرمجيات	0.860**	0.000
بعد قواعد البيانات	0.661**	0.000
بعد الكوادر البشرية	0.866**	0.000

\*\*ارتباط عند مستوى معنوية قدره 1%.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (18))

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط موجب قوي ودال إحصائيا بين كل من:

- 1- أجهزة الحاسوب ولواحقها والإدارة الإلكترونية بقيمة هذا الارتباط تقدر ب (0.856) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α =0.01).
- 2- الشبكات والإدارة الإلكترونية بقيمة هذا الارتباط قدرت ب (0.852) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α =0.01).
- 3- الأنظمة والبرمجيات والإدارة الإلكترونية بقيمة هذا الارتباط تقدر ب (0.860) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α =0.01).

4- قواعد البيانات والإدارة الإلكترونية بقيمة هذا الارتباط تقدر ب (0.661) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

5- الكوادر البشرية والإدارة الإلكترونية بقيمة هذا الارتباط تقدر ب (0.866) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية) والإدارة الإلكترونية".

ب- معامل الارتباط بين محور الأداء الوظيفي وأبعاد الإدارة الإلكترونية:

قصد التأكد من وجود علاقة بين محور الأداء الوظيفي وأبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية)، قد تمت دراسة علاقة الارتباط عن طريق إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون، حيث يقوم هذا الاختبار على أساس فرضيتين إحصائيتين هما:

$H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية) والأداء الوظيفي.

$H_1$  : توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية) والأداء الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معامل بيرسون بين محور الأداء الوظيفي وأبعاد الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين محور الأداء الوظيفي وأبعاد الإدارة الإلكترونية

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة (SIG)
بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها	0.633**	0.000
بعد الشبكات	0.599**	0.000
بعد الأنظمة والبرمجيات	0.550**	0.000
بعد قواعد البيانات	0.465**	0.000
بعد الكوادر البشرية	0.737**	0.000
محور الإدارة الإلكترونية	0.734**	0.000

\*\*ارتباط عند مستوى معنوية قدره 1%.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (19))

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط موجب متوسط ودال احصائيا بين كل من محور الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي حيث بلغ هذا الارتباط (0.734) بمستوى دلالة (SIG=0.000) وهي أقل من ( $\alpha = 0.01$ )، في حين بلغ معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي كما يلي:

- 1- أجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط تقدر ب(0.633) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).
- 2- الشبكات والأداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط قدرت ب (0.599) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).
- 3- الأنظمة والبرمجيات والأداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط تقدر ب (0.550) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG= 0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).
- 4- قواعد البيانات والأداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط تقدر ب (0.465) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).
- 5- الكوادر البشرية والأداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط تقدر ب (0.737) وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية) والأداء الوظيفي".

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين (Anova) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد، وتم أيضا تقدير معاملات الانحدار بهدف تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وكانت النتائج كما يلي:

أ- اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

للتأكد من مدى صحة الفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، تم استخدام:

1- تحليل التباين (Anova): بحيث إذا كان:

-  $SIG < 0.05$  نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-".

-  $SIG \geq 0.05$  نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-".

الجدول رقم (28): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (D) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	18.765	1	18.765	95.842	0.000	0.734	0.539
الخطأ	16.055	82	0.196				
المجموع	34.820	83					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين محور الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- إذ بلغت قيمة (D) المحسوبة (95.842) بمستوى دلالة ( $SIG = 0.000$ )، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وتشير قيمة (R) إلى وجود علاقة بين المحورين إذ بلغت (0.734) التي تدل على وجود ارتباط موجب متوسط، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة ( $R^2 = 0.539$ ) وهذا يعني أن متغير الإدارة الإلكترونية يفسر التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (53.9%)، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

2- تقدير معاملات النموذج واختبارها: والجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات النموذج:

الجدول رقم (29): تقدير معاملات النموذج واختبارها

مصدر التباين	(A)	الخطأ المعياري	(Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
(constant)	1.095	0.240		4.560	0.000
الإدارة الإلكترونية	0.714	0.073	0.734	9.790	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين محور الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-،

## العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

حيث بلغت قيمة ( $A = 0.714$ ) وهي قيمة موجبة ذات قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة (9.790) بمستوى دلالة ( $SIG=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هي علاقة طردية معناه أن أي زيادة في متغير الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى الزيادة في متغير الأداء الوظيفي، وتشير النتائج أيضا أنه عندما يزيد متغير الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة يزيد متغير الأداء الوظيفي بمقدر (0.714) وحدة، حيث أن خط الانحدار يساوي (1.095) والذي يمثل (b) من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار (a) يساوي (0.714)، وبذلك تكون معادلة خط الانحدار:  $Y=0.714X+1.095$

وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بيم الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-" وتبلغ درجة ذلك التأثير ( $Beta = 0.734$ ).

ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

للتأكد من مدى صحة الفرضية الفرعية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، تم استخدام:

1- تحليل التباين (Anova): وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (D) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
الانحدار	13.934	1	13.934	54.708	0.000	0.633	0.400
الخطأ	20.886	82	0.255				
المجموع	34.820	83					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها و تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، إذ بلغت قيمة (D) المحسوبة (54.708) بمستوى دلالة ( $SIG = 0.000$ )، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة (R) إلى وجود علاقة بين المحورين إذ بلغت (0.633) التي تدل على وجود ارتباط موجب متوسط، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة ( $R^2 = 0,400$ ) وهذا يعني أن بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها يفسر التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (40%)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية،

## العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

2- تقدير معاملات النموذج واختبارها: والجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات النموذج:

الجدول رقم (31): تقدير معاملات النموذج واختبارها

مصدر التباين	(A)	الخطأ المعياري	(Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
(constant)	1.017	0.327		3.111	0.003
أجهزة الحاسوب ولواحقها	0.667	0.090	0.633	7.396	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، حيث بلغت قيمة ( $A = 0.667$ ) وهي قيمة موجبة ذات قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة (7.396) بمستوى دلالة ( $SIG=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني أن العلاقة بين بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي هي علاقة طردية معناه أن أي زيادة في أجهزة الحاسوب ولواحقها سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، وتشير النتائج أيضاً أنه عندما يزيد أجهزة الحاسوب ولواحقها بوحدة واحدة يزيد متغير الأداء الوظيفي بمقدار (0.667) وحدة، حيث أن خط الانحدار يساوي (1.017) والذي يمثل (b) من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار (a) يساوي (0.667)، وبذلك تكون معادلة خط الانحدار:  $Y=0.667X+1.017$ .

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وتبلغ درجة ذلك التأثير ( $Beta = 0.633$ ).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشبكات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، تم استخدام:

1- تحليل التباين (Anova) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (D) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	12.501	1	12.501	45.930	0.000	0.599	0.359
الخطأ	22.319	82	0.272				
المجموع	34.820	83					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين بعد الشبكات و تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، إذ بلغت قيمة (D) المحسوبة (45.930) بمستوى دلالة ( $SIG = 0.000$ )، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وتشير قيمة (R) إلى وجود علاقة بين المحورين إذ بلغت (0.599) التي تدل على وجود ارتباط موجب متوسط، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة ( $R^2 = 0.359$ ) وهذا يعني أن بعد الشبكات يفسر التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (35.9%)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشبكات و تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

2- تقدير معاملات النموذج واختبارها: والجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات النموذج:

الجدول رقم (33): تقدير معاملات النموذج واختبارها

مصدر التباين	(A)	الخطأ المعياري	(Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
(constant)	2.033	0.209		9.703	0.000
الشبكات	0.440	0.065	0.599	6.777	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الشبكات و تحسين الأداء الوظيفي في وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، حيث بلغت قيمة ( $A = 0.440$ ) وهي موجبة ذات قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة (6.777) بمستوى دلالة ( $SIG = 0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ما يعني أن العلاقة بين بعد الشبكات والأداء الوظيفي هي علاقة طردية معناه أن أي زيادة في أجهزة الشبكات سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، وتشير النتائج أيضا أنه عندما تزيد الشبكات بوحدة واحدة يزيد متغير

الأداء الوظيفي بمقدار (0.440) وحدة، حيث أن خط الانحدار يساوي (2,033) والذي يمثل (b) من معادلة خط المستقيم، اما ميل خط الانحدار (a) يساوي (0.440)، وبذلك تكون معادلة خط الانحدار:  $Y=0.440X+2.033$ .

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشبكات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وتبلغ درجة ذلك التأثير (Beta = 0.599).

د- اختبار الفرضية الثالثة:

للتأكد من مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، تم استخدام:

1- تحليل التباين (Anova) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (D) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	0.520	1	10.520	35.498	0.000	0.550	0.302
الخطأ	24.301	82	0.296				
المجموع	34.820	83					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين بعد الأنظمة والبرمجيات و تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة - بسكرة-، إذ بلغت قيمة (D) المحسوبة (35.498) بمستوى دلالة (SIG = 0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وتشير قيمة (R) إلى وجود علاقة بين المحورين إذ بلغت (0.550) التي تدل على وجود ارتباط موجب متوسط، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة (R<sup>2</sup> = 0.302) وهذا يعني أن بعد الأنظمة والبرمجيات يفسر التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (30.2%)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

2- تقدير معاملات النموذج واختبارها: والجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات النموذج:

الجدول رقم (35): تقدير معاملات النموذج واختبارها

مصدر التباين	(A)	الخطأ المعياري	(Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
(constant)	2.238	0.204		10.984	0.000
الأنظمة والبرمجيات	0.397	0.067	0.550	5.958	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، حيث بلغت قيمة ( $A = 0.397$ ) وهي قيمة موجبة ذات قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة (5.958) بمستوى دلالة ( $SIG=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني أن العلاقة بين بعد الأنظمة والبرمجيات والأداء الوظيفي هي علاقة طردية معناه أن أي زيادة في أجهزة الأنظمة والبرمجيات سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، وتشير النتائج أيضاً أنه عندما تزيد الأنظمة والبرمجيات بوحدة واحدة يزيد متغير الأداء الوظيفي بمقدار (0.397) وحدة، حيث أن خط الانحدار يساوي (2,238) والذي يمثل (b) من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار (a) يساوي (0.397)، وبذلك تكون معادلة خط الانحدار:  $Y=0.397X+2.238$ .

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وتبلغ درجة ذلك التأثير ( $Beta = 0.550$ ).

هـ - اختبار الفرضية الرابعة:

للتأكد من مدى صحة الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، تم استخدام:

1- تحليل التباين (Anova) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (36): تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (D) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	7.528	1	7.728	22.620	0.000	0.465	0.216
الخطأ	27.292	82	0.333				

					83	34.820	المجموع
--	--	--	--	--	----	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين بعد قواعد البيانات و تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة - بسكرة-، إذ بلغت قيمة (D) المحسوبة (22.620) بمستوى دلالة (SIG = 0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وتشير قيمة (R) إلى وجود علاقة بين المحورين إذ بلغت (0.465) التي تدل على وجود ارتباط موجب ضعيف، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة ( $R^2 = 0.216$ ) وهذا يعني أن بعد قواعد البيانات يفسر التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (21.6%)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

2- تقدير معاملات النموذج واختبارها: والجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات النموذج:

الجدول رقم (37): تقدير معاملات النموذج واختبارها

مصدر التباين	(A)	الخطأ المعياري	(Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
(constant)	2.421	0.215		11.259	0.000
قواعد البيانات	0.380	0.065	0,465	4.756	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين قواعد البيانات وتحسين الأداء الوظيفي في وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، حيث بلغت قيمة ( $A = 0.380$ ) وهي قيمة موجبة ذات قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة (4.756) بمستوى دلالة (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ما يعني أن العلاقة بين بعد قواعد البيانات والأداء الوظيفي هي علاقة طردية معناه أن أي زيادة في قواعد البيانات سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، وتشير النتائج أيضا أنه عندما تزيد قواعد البيانات بوحدة واحدة يزيد متغير الأداء الوظيفي بمقدار (0.380) وحدة، حيث أن خط الانحدار يساوي (2.421) والذي يمثل (b) من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار (a) يساوي (0.380)، وبذلك تكون معادلة خط الانحدار:  $Y = 0.380X + 2.421$

## العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-.

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وتبلغ درجة ذلك التأثير  $(Beta = 0.465)$ .

ز - اختبار الفرضية الخامسة:

للتأكد من مدى صحة الفرضية الفرعية الخامسة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، تم استخدام:

1- تحليل التباين (Anova) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (38): تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الخامسة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (D) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	18.926	1	18.926	97.642	0.000	0.737	0.544
الخطأ	15.894	82	0.194				
المجموع	34.820	83					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية متوسطة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين بعد الكوادر البشرية و تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، إذ بلغت قيمة (D) المحسوبة (97.642) بمستوى دلالة  $(SIG = 0.000)$ ، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$ ، وتشير قيمة (R) إلى وجود علاقة بين المحورين إذ بلغت  $(0.737)$  التي تدل على وجود ارتباط موجب متوسط، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $(R^2 = 0.544)$  وهذا يعني أن بعد الكوادر البشرية يفسر التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة  $(54.4\%)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

2- تقدير معاملات النموذج واختبارها: والجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات النموذج:

الجدول رقم (39): تقدير معاملات النموذج واختبارها

مصدر التباين	(A)	الخطأ المعياري	(Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
(constant)	1.633	0.185		8.821	0.000
الكوادر البشرية	0.574	0.058	0.737	9.881	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (الملحق (20))

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، حيث بلغت قيمة ( $A = 0.574$ ) وهي قيمة موجبة ذات قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة (9.881) بمستوى دلالة ( $SIG=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني أن العلاقة بين بعد الكوادر البشرية والأداء الوظيفي هي علاقة طردية معناه أن أي زيادة في الكوادر البشرية سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، وتشير النتائج أيضا أنه عندما تزيد الكوادر البشرية بوحدة واحدة يزيد متغير الأداء الوظيفي بمقدار (0.574) وحدة، حيث أن خط الانحدار يساوي (1.633) والذي يمثل (b) من معادلة خط المستقيم، اما ميل خط الانحدار (a) يساوي (0.574)، وبذلك تكون معادلة خط الانحدار:

$$Y=0.574X+1.633$$

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-"، وتبلغ درجة ذلك التأثير

(Beta = 0.737).

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-، من خلال أخذ عينة من موظفيه كمجتمع للدراسة، ولقد تم الاعتماد في إنجاز هذا البحث على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على الموظفين بشكل عشوائي في إطار عينة البحث، حيث كانت الاستبانة تحتوي على متغيرين هما الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، والتي صُممت من أجل الإجابة على إشكالية هذه الدراسة وهي "ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-؟".

وبعد توزيعها واسترجاعها ودراستها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بغرض تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات والتوصل إلى صحة وقبول الفرضيات، تم استنتاج ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشبكات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

خاتمة

## خاتمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا استراتيجيا حاسما في بيئة العمل الحديثة، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، فهي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات الإدارة وتنظيم الموارد البشرية مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر، ففي هذه الدراسة تم تسليط الضوء على المنظمات الجزائرية من خلال دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العملي محل الدراسة، ولتحقيق هذه الأخيرة لابد من توفير العناصر اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كذلك توفير المناخ الملائم للموظفين لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية ومعالجة العوامل التي تؤثر فيها بشكل سلبي.

## نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي تم التوصل لعدة نتائج:

## ➤ نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية نهج حديث لإدارة العمليات والموارد من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الإلكترونية.
- للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في المنظمات فهي تساهم في خفض تكاليفها، زيادة ربحيتها، تلافي مخاطر التعامل الورقي داخلها وتوسيع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها.
- للإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر تتمثل في: عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصالات وصناع المعرفة.
- للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية.
- يواجه تطبيق المنظمات للإدارة الإلكترونية مجموعة من التحديات التقنية وغير التقنية.
- يمثل الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف بشكل مميز وذات جودة ونوعية من أجل تحقيق أهداف الوظيفة التي يشتغلونها.
- تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمتابعة والثوق.
- تقوم المنظمات بتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بصفة دورية من خلال الاعتماد على جملة من المعايير من أجل تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي أو المحقق والأداء المرغوب فيه، عن طريق مجموعة من الطرق تختلف حسب طبيعة المنظمة، أهدافها وحجم مواردها المادية والبشرية.
- تقوم المنظمات بعملية تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها وتتضمن مجموعة من الإجراءات وبرنامج التنمية والتدريب من أجل الرفع من أداء العاملين وعلاج الانحرافات المسببة للفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه.
- للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال استخدام أجهزة الحاسوب ولوحاتها، الشبكات، الأنظمة والبرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية، وهذا ما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد، تحسين المهارات، تحسين التواصل بين الموظفين وتعزيز التعاون داخل فريق العمل.

## ➤ نتائج الدراسة التطبيقية:

- توجد موافقة متوسطة لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة- ونظرة تميل للإيجابية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أغلب الموظفين في مركز البحث العلمي والتقني موافقون على أن أجهزة الحاسوب ولواحقها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- يهتم مركز البحث العلمي بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير المتطلبات اللازمة لإنجاحها.
- يوجد ارتباط بين متغير الإدارة الإلكترونية وأبعادها بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين بعد الكوادر البشرية والإدارة الإلكترونية.
- يوجد ارتباط بين متغير الأداء الوظيفي وأبعاد الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين بعد الكوادر البشرية والأداء الوظيفي.
- من خلال قيمة (Beta) المعيارية وجدنا أن بعد الكوادر البشرية أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي وذلك بقيمة (0.737).

## ➤ نتائج اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب ولواحقها وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشبكات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة-بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## ➤ التوصيات:

- استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير برامج المركز ومواكبة التطورات.

- اكتشاف المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز ومحاولة إيجاد حلول لها.
- تعزيز البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الاستفادة من الإطارات المؤهلة والكفاء في مجال الإدارة الإلكترونية.
- تقديم دورات تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- منح مكافآت وحوافر للموظفين المتمكنين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز قدرة الموظفين في مجال الإعلام الآلي.

➤ آفاق الدراسة:

في ختام هذا البحث وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها نقتراح بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري.
- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التسويقي.
- دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الاتصال التنظيمي.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
a	البسمة
a	الشكر والعرهان
a- a	الإهداء
a	ملخص الدراسة
a- a	قائمة الجداول
a	قائمة الأشكال
a	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ( الإطار النظري)	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
9	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية وأساليبها الحديثة
15	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات إنجازها
17	المطلب الرابع: تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
19	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وتقييمه
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم ذات الصلة
20	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
21	المطلب الثالث: خصائص ومؤشرات الأداء الوظيفي
23	المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي
35	المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية
35	المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي

39	المطلب الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-
45	المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة- ومهامه
46	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة -بسكرة-
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمخاور الاستبيان
67	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
b-b	خاتمة
a-b	فهرس المحتويات
c-g	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إباء عويشق. (2018). مقدمة في الشبكات. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 2- ابراهيم توهامي. (2013). قضايا سوسيو تنظيمية. الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر.
- 3- إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 4- أحمد فتحي الحيت. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- ربحي مصطفى عليان. (2012). البيئة الإلكترونية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6- رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب و النشر.
- 7- سعاد نائف برنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- 8- سعد زناد دروش، و مصطفى أحمد مصطفى. (2018). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- 9- صدام الخمايسية. (2013). الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 10- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، و البيداء ستار البياتي. (2008). الإدارة الإلكترونية: متركزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية. القاهرة: امبرشن للطباعة.
- 11- عادل محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 12- علاء عبد الرزاق السالمي. (2008). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل النشر.
- 13- علي السلمي. (1995). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر.
- 14- غيث محمد عاطف. (1985). التغيير الاجتماعي والتخطيط. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 15- فايز الزعبي. (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات استراتيجيات. عمان: دار الهلال.
- 16- فؤاد الشرايبي. (2008). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 17- كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية. غزة: مكتبة نيسان للطباعة و النشر.

- 18- كفاية محمد عبد الله. (2019). إدارة الأداء الوظيفي. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 19- محمد الريس العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. القاهرة: نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الادارية -جامعة الدول العربية-.
- 20- محمد سعيد انو سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 21- محمد عبد الغني حسن. (2016). الجودة في إدارة و تقييم الأداء. القاهرة: ديبك للنشر و التوزيع.
- 22- محمد قدرى حسن. (2015). إدارة الأداء المتميز: تحليل وقياس و تقييم الأداء البشري. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع.
- 23- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب و النشر.
- 24- مدثر حماد الشيخ التيجاني. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 25- مصطفى يوسف كافي. (2011). الإدارة الإلكترونية. دمشق: مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع
- 26- نجم عبود نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- 27- نزار عويني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي و الإداري. عمان: دار دجلة.

#### ثانيا: المقالات

- 1- أحلام محمد شواي. (31 ديسمبر، 2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل، 24(4)، الصفحات 3388-3411.
- 2- أم الخير قوارح. (31 أكتوبر، 2018). مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية. مجلة المجتمع والرياضة، 1(1)، الصفحات 116-127.
- 3- حميد الدرعي. (أكتوبر، 2022). متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلقة الثالثة بإمارة أبوظبي. مجلة كلية التربية(120)، الصفحات 453-480.
- 4- رعد الفاعوري. (2 كانون الأول، 2022). قواعد البيانات المستخدمة ودورها في تخزين البيانات. المجلة العربية للنشر العلمي، 5(50)، الصفحات 1501-1513.
- 5- زهرة خلوف. (30 جوان، 2017). دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الإقتصاد الجديد، 2(17)، الصفحات 13-34.

- 6- عبد الرحمان بن جواد، و عبد القادر مهداوي. (15 ديسمبر، 2018). تاريخ الإدارة الإلكترونية. مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 4(8)، الصفحات 186-199.
- 7- عبد القادر بوبكر، و فوزية قديد. (07 مارس، 2021). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة البشائر الاقتصادية، 07(01)، الصفحات 367-386.
- 8- عبد الله حاج سعيد. (31 أكتوبر، 2015). تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر. مجلة الإنسان والمجال (2)، الصفحات 7-36.
- 9- عبد الناصر موسي، و محمد فريشي. (1 جوان، 2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث، 9(9)، الصفحات 87-100.
- 10- عصام عبدلي، و عمر عزوي. (30 جوان، 2021). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا - كوفيد 19-. مجلة التكامل الإقتصادي، 9(2)، الصفحات 121-134.
- 11- مريم أرفيس. (30 جوان، 2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة التغير الإجتماعي (6)، الصفحات 477-497.
- 12- فتيحة محمدي، و نصر الدين غراف. (30 سبتمبر، 2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة. مجلة العلوم الإجتماعية، 15(2)، الصفحات 40-58.
- 13- وهيبة ختيري، و نورة بوعلاقة، و فؤاد عنون. (28 أكتوبر، 2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 4(2)، الصفحات 69-83.

### ثالثا: المؤتمرات والملتقيات

- 1- حسين بن محمد الحسن. (1-4 نوفمبر، 2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 2- زوليخة الفرطاس، و أمينة عثمان. (2009). فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية. الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. سعيدة: جامعة الطاهر مولاي.
- 3- نوال شيشة، و فريدة زيني. (2009). قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال. الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. سعيدة: جامعة الطاهر مولاي.

### رابعا: الرسائل الجامعية

- 1- أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (مذكرة ماجستير). غزة، إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية.
- 2- أسماء بوخروبة. (2017-2018). دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 3- إيمان محفوظ مصطفى. (2009). علاقة أبعاد إستراتيجية الستة سيجما بكل من الأداء و الرضا الوظيفي (مذكرة ماجستير). مصر، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 4- جيلالي بوزكري. (2015-2016). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- 5- حمزة جهرة. (2018-2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- 6- ريم بنت عمر الشريف. (2013). التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (مذكرة ماجستير). كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- 7- عمار بن عيشي. (2005-2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 8- كريمة عمران. (2020-2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر). أم البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة العربي بن مهيدي.
- 9- مروان غيم. (2020-2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (مذكرة ماستر). إليزي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار.

#### خامسا: المواقع الإلكترونية

- 1- عبد الجليل الشوامرة. (18 يناير، 2010). *استراتيجية تحسين وتطوير الأداء*. تاريخ الاسترداد 1 فيفري، 2023، من منتدى المقالات والأبحاث: <https://shawamreh.yoo7.com>
- 2- أحمد الكردي. (18 سبتمبر، 2010). إدارة الأداء الفعال في منظمات الأعمال. تاريخ الاسترداد 26 جانفي، 2024، من Kenanaonline: <http://kenanaonline.com/user/ahmedkordy/downloads/11932>
- 3- حسام بعكة. (16 أكتوبر، 2023). *تقييم الأداء الوظيفي: دليل الموارد البشرية*. تاريخ الاسترداد 2 فيفري، 2024، من شفتات: <http://shifat.sa/blog/9/jobseeker.html>

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bouklia, M., Chikhi, K., & Bouarioua, R. (2021). The importance of electronic management and its role in evaluating the activity of the effectiveness of human resources management. *Business science review*, 260-280.

- 2- Hazem, N. (2020). the effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publication (MECSJ)*(36), pp. 1-16.
- 3- Wikarsa, L. (s.d.). researchGate. Consulté le Mai 8, 2024, sur researchgate.net: [https://www.researchgate.net/figure/Range-values-ofCronbavhs-Alpha\\_tlb1\\_351708446](https://www.researchgate.net/figure/Range-values-ofCronbavhs-Alpha_tlb1_351708446)

## الملاحق

الملحق (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

### استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة.

نرجو منكم مساعدتنا في ملأ هذه الاستمارة التي ستزودنا بمعلومات تممنا في إنجاز هذا البحث، وذلك من خلال الإجابة على الفقرات المعروضة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة.

وليكن في علم سيادتكم أن جميع المعلومات ستستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم.

تحت إشراف:

أ. د. دلال بن سمينة

الطالبتين:

- أميرة عريفي

- جهينة بركاتي

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36-40 سنة  41-50 سنة  51-60 سنة

3- المستوى التعليمي:

تكوين مهني  ثانوي  ليسانس  مهندس  ماجستير أو دكتوراه

4- التصنيف المهني:

إطار مهني  عامل إداري  دعم البحث  رئيس مصلحة  باحث

5- سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات  3-5 سنوات  6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

6- مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

منخفضة  متوسطة  مرتفعة

7- التحكم في الإعلام الآلي:

ضعيف  متوسط  جيد

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية في مركز البحث العلمي والتقني.

العدد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
أجهزة الحاسوب ولواحقها	1	يوفر مركز البحث العلمي لكل المكاتب أجهزة حاسوب.					
	2	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع الاحتياجات الضرورية للقيام بالمهام.					
	3	قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري.					
	4	يوفر مركز البحث العلمي أنظمة صيانة المعدات والعتاد المرتبطة بالحواسيب ولواحقها.					
	5	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم.					
	6	يوفر مركز البحث العلمي العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي...).					
الشبكات	7	يتيح مركز البحث العلمي شبكة اتصالات سريعة التدفق وبصنع مختلفة (dsl,4g) في كل وقت.					
	8	يوجد في مركز البحث العلمي شبكة داخلية(entrante) تربط الإدارة بالموظفين.					
	9	يوجد في مركز البحث العلمي شبكة اتصال خارجية (extranet).					
	10	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري.					
الأنظمة والبرمجيات	11	يعتمد مركز البحث العلمي على أنظمة وبرامج مخصصة للمركز فقط.					
	12	يعمل مركز البحث العلمي على تحديث أنظمة وبرامج الحاسوب باستمرار.					
	13	لدى مركز البحث العلمي أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها.					
قواعد البيانات	14	تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها.					
	15	تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام بسهولة.					
الكوادر البشرية	16	تعمل إدارة مركز البحث العلمي على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الموظف على أداء مهامه.					
	17	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري.					
	18	يمتلك مركز البحث العلمي عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته.					

					يقدم مركز البحث العلمي دورات تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.	19
--	--	--	--	--	--	----

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية في مركز البحث العلمي والتقني.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستغل الوسائل والأجهزة الإلكترونية المتاحة لديك أثناء أدائك الوظيفي.					
2	تساعدك الأجهزة الإلكترونية على تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه.					
3	استخدام الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين فعالية العمل وتقليل الأخطاء.					
4	تساهم الوسائل الإلكترونية في حصولك على المعلومة في الوقت المناسب.					
5	ساهمت الأجهزة الإلكترونية في أداء مهامك خارج أوقات الدوام ومكان العمل من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة.					
6	يوجد اهتمام من قبل الرؤساء لمرؤوسيهـم لإنجاز أعمالهم باستعمال الأدوات الإلكترونية.					
7	تلاحظ تحسينا في سهولة التواصل والتنسيق مع زملائك ومديرك من خلال استعمال الأجهزة والأدوات الإلكترونية.					
8	تحصل على التدريب اللازم لتنمية مهاراتك في استخدام الوسائل الإلكترونية في العمل.					
9	تشعر بالرضا العام عن كيفية تنظيم وإدارة العمل من خلال الأنظمة والبرامج الإلكترونية المستخدمة.					
10	تستعمل الوسائل الإلكترونية لمراجعة العمل الذي تقوم به بشكل نهائي لكي تتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة.					
11	تنوافق الأنظمة والبرمجيات الإلكترونية المتاحة مع مهامك ومعارفك.					
12	يمنح مركز البحث العلمي مكافآت وحوافز للموظف المتمكن في استخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية.					

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

وشكرا على حسن تعاونكم.

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	لقب واسم الأستاذ	الرتبة	القسم
01	عديسة شهرة	أستاذ محاضر - أ -	قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -
02	قصوري إنصاف	أستاذ محاضر - أ -	قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -
03	حبة نجوى	أستاذ محاضر - أ -	قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

الملحق (03): النسب المئوية والتكرارات لمتغير الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	40	47,6	47,6	47,6
أنثى	44	52,4	52,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (04): النسب المئوية والتكرارات لمتغير الفئة العمرية

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 35-25 سنة	11	13,1	13,1	13,1
40-36 سنة	28	33,3	33,3	46,4
50-41 سنة	38	45,2	45,2	91,7
60-51 سنة	7	8,3	8,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (05): النسب المئوية والتكرارات لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوين مهني	6	7,1	7,1	7,1
ثانوي	2	2,4	2,4	9,5
ليسانس	4	4,8	4,8	14,3
مهندس	7	8,3	8,3	22,6
ماسر أو دكتوراه	65	77,4	77,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (06): النسب المئوية والتكرارات لمتغير التصنيف المهني

التصنيف المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار مهني	1	1,2	1,2	1,2
عامل إداري	4	4,8	4,8	6,0
دعم البحث	31	36,9	36,9	42,9
رئيس مصلحة	4	4,8	4,8	47,6
باحث	44	52,4	52,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (07): النسب المئوية والتكرارات لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5-3 سنوات	11	13,1	13,1	13,1
10-6 سنوات	24	28,6	28,6	41,7
أكثر من 10 سنوات	49	58,3	58,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (08): النسب المئوية والتكرارات لمتغير مدى معرفة الموظف للإدارة الإلكترونية

مدى معرفة الموظف للإدارة الإلكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide منخفضة	8	9,5	9,5	9,5
متوسطة	53	63,1	63,1	72,6
مرتفعة	23	27,4	27,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (09): النسب المئوية والتكرارات لمتغير مدى تحكم الموظف في الإعلام الآلي

تحكم الموظف في الإعلام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	43	51,2	51,2	51,2
جيد	41	48,8	48,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (10): نتائج اختبار (Alpha Cronbach)

➤ نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحور الإدارة الإلكترونية:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	19

➤ نتائج اختبار (Alpha Cronbach) لبعء أجهزة الحاسوب ولواقها:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,606	6

➤ نتائج اختبار (Alpha Cronbach) لبعء الشبكات:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	4

➤ نتائج اختبار (Alpha Cronbach) لبعء الأنظمة والبرمجيات:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	3

➤ نتائج اختبار (Alpha Cronbach) لقواعد البيانات:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	2

➤ نتائج اختبار (Alpha Cronbach) للكوادر البشرية:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	4

➤ نتائج اختبار (Alpha Cronbach) للأداء الوظيفي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	12

الملحق (11): نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها

Statistiques

		بنداسب عدد أجهزة الحاسوب مع الاحتياجات الضرورية للقيام بالامهام	هم أجهزة الحاسوب بوكر على العمل الإداري	بوفر مركز البحث العلمي أنظمة صيانة المعدات والعداد المرتبطة بالحواسيب ولواحقها	بتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنظم	بوفر مركز البحث العلمي العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي...)
N	Valide	84	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,33	3,96	4,19	3,45	2,77
	Ecart-type	,665	,999	1,114	,974	1,196

الملحق (12): نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الشبكات

Statistiques

		بفتح مركز البحث العلمي شبكه اتصالات سريعة الفدق وبصنخ مختلفه في (dsl, 4g ...) كل وقت	بوجد في مركز البحث العلمي شبكه داخلية (extranete) تربط الإدارة بالموظفين	بوجد في مركز البحث العلمي شبكه اتصال خارجية (extranet)	بتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري
N	Valide	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,06	2,64	2,94	3,79
	Ecart-type	1,245	1,229	1,176	1,031

الملحق (13): نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأنظمة والبرمجيات

Statistiques

		بعمد مركز البحث العلمي على أنظمة وبرامج مخصصة للمركز فقط	بعمل مركز البحث العلمي على تحديث أنظمة وبرامج الحاسوب باستمرار	لدى مركز البحث العلمي أنظمة حمايه متطورة لحمايه بياناتها
N	Valide	84	84	84
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3,08	2,85	2,85
	Ecart-type	1,008	1,167	1,103

الملحق (14): نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قواعد البيانات

Statistiques

		تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها	تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام بسهولة
N	Valide	84	84
	Manquante	0	0
Moyenne		3,20	3,14
Ecart-type		1,050	1,043

الملحق (15): نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الكوادر البشرية

Statistiques

		تعمل إدارة المركز على توير البيئه المناسخه التي تساعد الموظف على أداء مهامه	ينقسم الهيكل التنظيمي بالمرويه مما يسهل عملية الاتصال بين الطاقم الإداري	يمتلك مركز البحث العلمي عدد من الموظفين المتخصصين في صياغة أجهزة الحاسوب وملحقه	يقدم مركز البحث العلمي دورات تدريبه للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية
N	Valide	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,20	3,19	3,52	2,38
Ecart-type		1,027	1,058	1,114	1,005

الملحق (16): نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الأداء الوظيفي

Statistiques

		تسهل الوسائل والأجهزة الإلكترونية المساعد لذلك أداء أداءه الوظيفي	تساعد تلك الأجهزة على تسهيل إجراءات العمل والسرعة في إداره	استخدام الإدارة الإلكترونية الذي يسهل تحسين فعالية العمل وتقليل الأخطاء	تساهم الوسائل الإلكترونية في حصولك على المعلومات في الوقت الملائم	ساهمت الأجهزة الإلكترونية في أداء مهامك خارج أوقات العمل ومكان العمل من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة	يوجد اهتمام من قبل الرؤساء لمروية إنتاج أعمالهم باستعمال الأدوات الإلكترونية	تأخذ تصميما في سهولة الوسائل والفريق مع زملائك ومبتدئك من خلال استعمال الأجهزة والأدوات الإلكترونية	تحصل على التدريب اللازم للتعلم مهارتك في استعمال الوسائل الإلكترونية في العمل	تسعى بإرجاء العام عن كيفية تنظيم وإدارة العمل من خال أنظمة والرابع الإلكترونية المستخدمة	تسهل الوسائل الإلكترونية فهم العمل الذي يقوم به شكل نهائي لكي تأكد من إداره وفق العمليات المتعددة	توافق الأنظمة والبرمجيات الإلكترونية المساعدة مع مهامك ومعارفك	يقدم مركز البحث العلمي مكافآت وجوائز للموظف المتفكر في استعمال الأجهزة والوسائل الإلكترونية
N	Valide	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,95	4,04	3,73	3,81	3,83	3,42	3,60	2,51	2,96	3,62	3,35	1,98
Ecart-type		,904	,857	,961	1,000	,916	,972	,958	,963	1,035	,943	,925	,981

الملحق (17): نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحورين	,066	84	,200*	,986	84	,525

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق (18): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين محور الإلكترونيات وأبعادها

Corrélations

		الإدارة الإلكترونية	أجهزة الحاسوب ولواحقها	الشبكات	الأنظمة والبرمجيات	قواعد البيانات	الكوادر البشرية
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,856**	,852**	,860**	,661**	,866**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
أجهزة الحاسوب ولواحقها	Corrélation de Pearson	,856**	1	,628**	,670**	,440**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
الشبكات	Corrélation de Pearson	,852**	,628**	1	,665**	,452**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
الأنظمة والبرمجيات	Corrélation de Pearson	,860**	,670**	,665**	1	,593**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
قواعد البيانات	Corrélation de Pearson	,661**	,440**	,452**	,593**	1	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	84	84	84	84	84	84
الكوادر البشرية	Corrélation de Pearson	,866**	,679**	,681**	,666**	,479**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	84	84	84	84	84	84

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق (19): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية وأبعادها والأداء الوظيفي

➤ نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

Corrélations

		الأداء الوظيفي	أجهزة الحاسوب وواجهتها	الشبكات	الأنظمة والبرمجيات	قواعد البيانات	الكوادر البشرية
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,633**	,599**	,550**	,465**	,737**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
أجهزة الحاسوب وواجهتها	Corrélation de Pearson	,633**	1	,628**	,670**	,440**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
الشبكات	Corrélation de Pearson	,599**	,628**	1	,665**	,452**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
الأنظمة والبرمجيات	Corrélation de Pearson	,550**	,670**	,665**	1	,593**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
قواعد البيانات	Corrélation de Pearson	,465**	,440**	,452**	,593**	1	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	84	84	84	84	84	84
الكوادر البشرية	Corrélation de Pearson	,737**	,679**	,681**	,666**	,479**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	84	84	84	84	84	84

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

➤ نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين محور الإدارة الإلكترونية ومحور الأداء الوظيفي

Corrélations

		الإدارة الإلكترونية	الأداء الوظيفي
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	84	84
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	84	84

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 <sup>a</sup>	,539	,533	,442

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة الإلكترونية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,765	1	18,765	95,842	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	16,055	82	,196		
	Total	34,820	83			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة الإلكترونية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,095	,240		4,560	,000
	الإدارة الإلكترونية	,714	,073	,734	9,790	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 <sup>a</sup>	,400	,393	,505

a. Valeurs prédites : (constantes), أجهزة الحاسوب ولواحقها

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,934	1	13,934	54,708	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	20,886	82	,255		
	Total	34,820	83			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), أجهزة الحاسوب ولواحقها

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,017	,327		3,111	,003
	أجهزة الحاسوب ولواحقها	,667	,090	,633	7,396	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,501	1	12,501	45,930	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	22,319	82	,272		
	Total	34,820	83			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الشبكات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,033	,209		9,703	,000
	الشبكات	,440	,065	,599	6,777	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,550 <sup>a</sup>	,302	,294	,544

a. Valeurs prédites : (constantes), الأنظمة والبرمجيات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,520	1	10,520	35,498	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	24,301	82	,296		
	Total	34,820	83			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الأنظمة والبرمجيات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,238	,204		10,984	,000
	الأنظمة والبرمجيات	,397	,067	,550	5,958	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465 <sup>a</sup>	,216	,207	,577

a. Valeurs prédites : (constantes), فواعد البيانات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,528	1	7,528	22,620	,000 <sup>b</sup>
Résidu	27,292	82	,333		
Total	34,820	83			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), فواعد البيانات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,421	,215		11,259	,000
فواعد البيانات	,308	,065	,465	4,756	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,737 <sup>a</sup>	,544	,538	,440

a. Valeurs prédites : (constantes), الكوادر البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,926	1	18,926	97,642	,000 <sup>b</sup>
Résidu	15,894	82	,194		
Total	34,820	83			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الكوادر البشرية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,633	,185		8,821	,000
الكوادر البشرية	,574	,058	,737	9,881	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

الملحق (21): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة  
مؤسسة المستأجرين والتكوين  
رقب: 286  
التاريخ: 15 أفريل 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 00365/ك.ع.إ.ت.ع.ت/2024

مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة إلى السيد مدير: مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة (CRSTRA)  
البريد الإلكتروني: [286@crstra.dz](mailto:286@crstra.dz)  
رقب: 286  
التاريخ: 15 أفريل 2024  
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- بركاتي جهينة
- 2- عريفي أميرة
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية

بالسنة: ثانية ماستراقتصاد المؤسسة

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 21-03-2024

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

