



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

جيلح الصالح

إعداد الطالب

جهرة حمزة

الموسم الجامعي : 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرِّيَّةَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرِّيَّةَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرِّيَّةَ

{ يرفع الله الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

سورة المجادلة الاية (11)

الإهداء

أُهدي عملي المتواضع هذا
إلى من بها أُكبر وعليه أُعتمد
إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي
إلى من بوجودها أُكتسب قوة و محبة لا حدود لها
إلى من عرفت معها معنى الحياة
زوجتي الحبيبة
إلى قرّة عيني أولادي

شكر و عرفان

احمد الله عز وجل على جوده، ومنه، وفضله، وإحسانه

بتوفيقه لي بانجاز هذا العمل المتواضع

وأتقدم بخالص الشكر إلى أستاذي الفاضل المشرف

على المجهود الكبير في توجيهي

على إتمام هذا العمل

ملخص الدراسة:

ان الادارة الالكترونية هي وليدة تطور التكنولوجي الذي شهدته العالم المعاصر حيث جاءت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، حيث ان تطبيقها له اثر كبير على اداء المؤسسة، من جميع الجوانب بما فيها الاداء الوظيفي.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا لتوضيح اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (50) فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي، حيث اعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات الفا كرونباخ.

. وخلصت الدراسة الى وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة

Résumé:

La gestion électronique est le résultat du développement technologique observé dans le monde moderne, car il est impératif que les institutions se tiennent au courant de l'évolution et des changements de l'environnement externe, car leur application a un impact considérable sur la performance de l'institution, dans tous ses aspects, y compris la performance au travail.

De ce point de vue, notre étude visait à clarifier l'effet de la gestion électronique sur l'amélioration de la performance de l'institution en question en utilisant le questionnaire comme outil principal de collecte de données appliquées à un échantillon de 50 employés de manière aléatoire. Analyse statistique, basée sur des méthodes statistiques permettant de vérifier des hypothèses incluant le coefficient de corrélation de Pearson et le coefficient de persistance d'Alpha-Cronbach.

- L'étude a conclu que le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la performance de l'institution.

Abstract:

The electronic management is the result of the technological development witnessed in the modern world as it is imperative for institutions to keep abreast of the developments and changes in the external environment, as their application has a great impact on the performance of the institution, in all aspects, including job performance.

From this point of view, our study aimed at clarifying the effect of electronic management in improving the performance of the institution in question. The researcher used the questionnaire as a main tool in the collection of data applied to a sample of 50 employees of different levels at random. Statistical analysis, based on statistical methods to test hypotheses including Pearson correlation coefficient, and alpha-cronbach persistence coefficient.

The study concluded that the role of e-management in improving the performance of the institution

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	اية قرآنية
ج	الاهداء
د	شكر وعرافان
هـ	ملخص الدراسة
و	الملخص باللغة الفرنسية
	الفهرس
1	مقدمة
2	2/ إشكالية البحث
2	3/ أهمية البحث
3	4/ أهداف البحث
3	5/ نموذج البحث
4	6/ فرضيات البحث:
4	7/ حدود البحث ومنهجه:
5	8/ التعريفات الإجرائية:
5	9/ الدراسات السابقة
	1/ الفصل الاول الاطار النظري الادارة الالكترونية
8	تمهيد
8	1/1 . ماهية الإدارة الإلكترونية:
8	1/1/1 نشأة الادارة الالكترونية
10	2/1/1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:
12	3/1/1 خصائص الادارة الالكترونية
13	4/1/1 اهداف الادارة الالكترونية
14	2/1 . محتوى الادارة الالكترونية
14	1/2/1 . مبادئ الادارة الالكترونية
15	2/2/1 . ابعاد الادارة الالكترونية

17	3/2/1 . وظائف الادارة الالكترونية
19	4/2/1 . البناء الشبكي للادارة الالكترونية
21	3/1 . تطبيق الادارة الالكترونية
21	1/3/1 . متطلبات الادارة الالكترونية
24	2/3/1 . خطوات تطبيق الادارة الالكترونية
25	3/3/1 . تأثير تطبيق الادارة الالكترونية على العملية الادارية
26	4/3/1 . مزايا ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية
30	خلاصة الفصل
	2/الفصل الثاني الاطار النظري للاداء الوظيفي
31	تمهيد
32	1/2 الاطار المفاهيمي للاداء
32	1/1/2 . مفهوم الاداء
35	2/1/2 . خصائص الاداء
36	3/1/2 . انواع الاداء
38	4/1/2 . علاقة الاداء بالفعالية والكفاءة
40	2/2 . ماهية الاداء الوظيفي
41	1/2/2 . تعريف الاداء الوظيفي
42	2/2/2 . عناصر ومحددات الاداء الوظيفي
45	3/2/2 . مظاهر الاداء الوظيفي واشكاله
47	4/2/2 . اهمية الاداء الوظيفي
48	3/2 . مكانة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي
48	1/3/2 . اجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها علي تحسين الاداء الوظيفي
49	2/3/2 . الشبكات وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي
49	3/3/2 . البرمجيات وقواعد البيانات واثرها في تحسين الاداء الوظيفي
50	4/3/2 . الكوادر البشرية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي
52	خلاصة الفصل

	3/الفصل الثالث الدراسة الميدانية
53	تمهيد
53	1/3 . التعريف بالمؤسسات محل الدراسة واجراءات البحث
53	1/1/3 . التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
56	2/1/3 . مجتمع وعينة البحث
57	3/1/3 . مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
58	4/1/3 . أداة البحث
59	2/3 . خصائص مبحوثي الدراسة تحليل و محاور الإستمارة
59	1/2/3 خصائص مبحوثي الدراسة
68	2/2/3 . الميزان التقديري للاستمارة
69	3/2/3 . تحليل المحور الأول الادارة الالكترونية
73	4/2/3 . تحليل المحور الثاني: الاداء الوظيفي
75	3/3 . إختبار فرضيات البحث
76	1/3/3 . حساب معاملات الارتباط
77	2/3/3 . تحليل الإنحدار المتعدد
79	3/3/3 . إعادة التحليل الإحصائي
80	4/3/3 . ملخص تحليل معاملات الارتباط وتحليل الانحدار
90	خلاصة الفصل
91	الخاتمة العامة (النتائج والتوصيات)
94	قائمة المصادر والمراجع
100	قائمة الجداول
103	الملاحق

ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه، وتحقيق منفعة وتحسين حياته المعيشية، ونتج عن هذا التقدم العلمي والتقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب و شبكة الانترنت و بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية وتحولها للنمط الجديد والذي يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي

وفي ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظام المعلومات أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة الكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه بالإدارة الالكترونية، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها الكتروني رقمي أكثر منه ورقي

و تعد الإدارة الالكترونية نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستعمال كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات الكترونية تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة والحواسيب الآلية في انجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وانجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتسبة بسرعة ودقة فائقة

فالإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد الكترونيا بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتهدف الإدارة الالكترونية إلى الاستفادة من المميزات الرئيسة لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الالكترونية على العمليات الإدارية كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة والتي أصبحت متطلبا ضروريا لتقديم المجتمعات والمنظمات

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

إن استخدام الإدارة الالكترونية مطلب لاغنى عنه في كافة المؤسسات، لما تحققه من نتائج ايجابية في ما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بمهام الجهد بدقة واقصر وقت ممكن واقل تكلفة.

2/ إشكالية البحث

لقد صار تفعيل الإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية ابرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح العالم بما يسمى بعنصر العولمة، إن هذا التفعيل للإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتهما بما يعود إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد، فهما يعتبران أمران ضروريان في تحقيق أهداف المنظمة أيا كان نشاطها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية

ويعد تحسين الأداء الوظيفي من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، فهو موضوع مهم لدى المنظمات المتميزة والتي تعنى بأداء عاملها وبه تنهض المؤسسة وبدونه تتقاعس عن جودة خدماتها، فالأداء الجيد هو مقياس المنضماات المتميزة بعملها الدعوب في مجال البحث نحو الأفضل في الأداء وذلك باهتمامها بجودة الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبى.

ونظرا لأهمية الإدارة الالكترونية في المنظمة وأهمية الأداء الوظيفي جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ومعرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تأثير أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي

وبناء على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الولاية المنتدبة . بأولاد جلال؟

و حتى نستطيع الإلمام والتحكم بالموضوع وتوضيحه وتبسيطه نطرح ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

01. ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية ومكوناتها؟

02. ما مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي أبعاده؟

03. ما هي العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي؟

04. ما هو اثر كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي؟

3/ أهمية البحث

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:.

. يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة ،نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.

. الحاجة الى مثل هذه الدراسة لفتح افاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة

. يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الالكترونية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة.

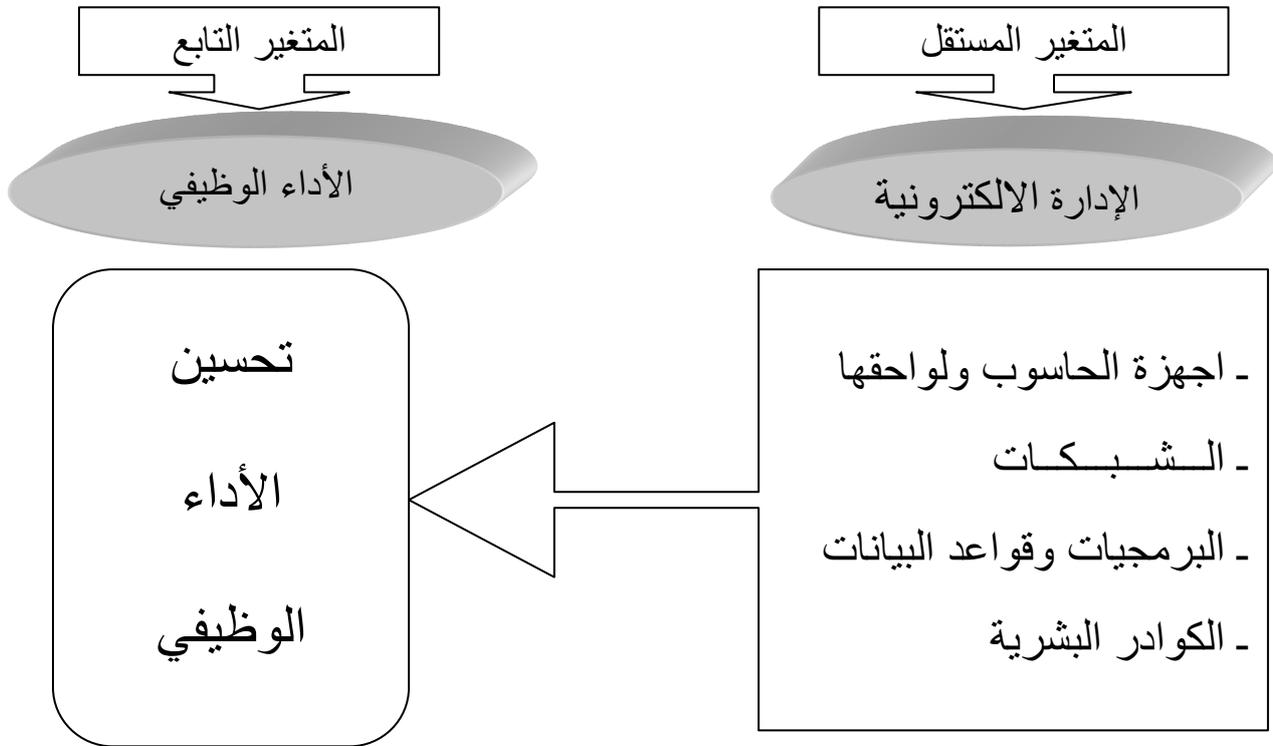
4/ أهداف البحث

- . التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها . ودورها الايجابي في الإدارة.
- . التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في المنظمات .
- . محاولة اختيار العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة خدمة عمومية .
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية.
- . محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الولاية المنتدبة أولاد جلال .
- . تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال

5/ نموذج البحث:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين احدهما مستقل هو الإدارة الإلكترونية والأخر متغير تابع هو الأداء الوظيفي، وللمتغير المستقل خمسة (04) أبعاد تتمثل في: أجهزة الحاسوب ولواحقها والشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، والكوادر البشرية وقد تم تصميم نموذج افتراضي من أجل معالجة مشكلة البحث وهو كما في الشكل التالي:

شكل رقم: 01 نموذج افتراضي للبحث



المصدر: من إعداد الطالب

6/ فرضيات البحث:

من اجل الوصول لأهداف البحث ولمعرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية الأداء الوظيفي، فقد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية انبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية والموضحة على النحو التالي:

• **الفرضية الرئيسية:** تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الولاية المنتدبة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضيات الفرعية:** تنص هذه الفرضيات الفرعية بصيغتها العدمية على ما يلي:

○ **الفرضية الفرعية الأولى :**

. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الولاية المنتدبة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ **الفرضية الفرعية الثانية :**

. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الولاية المنتدبة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ **الفرضية الفرعية الثالثة :**

. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الولاية المنتدبة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ **الفرضية الفرعية الرابعة :**

. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية الكوادر البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الولاية المنتدبة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

7/ حدود البحث ومنهجه:

الحدود البشرية: الموظفون الإداريون والعمال في الولاية المنتدبة.

الحدود المكانية: الولاية المنتدبة أولاد جلال بسكرة.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت الدراسة وهي من الفترة 10 / 2019/01 إلى غاية 2019/05/15.

منهجية البحث فهي تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، حيث يعتبر منهجا مناسباً لطبيعة الدراسة الميدانية، كما انه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً بإعطاء وصف واضح ودقيق كما يساعد على تحليل البيانات وقياسها والوصول إلى وصف المشكلة ونتائجها، كما تم

استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث، أو في الإحصاء الاستدلالي لإخبار فرضيات البحث.

8/ التعريفات الإجرائية:

أولا : الإدارة الالكترونية:

منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية. سوف نوضح أبعاد الإدارة الالكترونية والتي سنتطرق لها في الجانب النظري لاحقاً

أجهزة الحاسوب ولواحقها: ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

الشبكات: وهي الانترنت و الاكسترنات وغيرها و هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسق اتصالي لشبكات الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية

البرمجيات و قواعد البيانات: وهي مجموعة من الأوامر والتعليمات والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء المهمة أو العمل وفق طريقة معينة وخطوات دقيقة للحصول على النتائج المطلوبة.

أما قواعد البيانات هي عبارة عن سجل البيانات الخاصة بالموظفين والموجود في قسم الموارد البشرية على شكل عبارة عن جداول منطقية مترابطة مع بعضها البعض عن طريق علاقات منطقية مكتوبة بلغة برمجية معينة.

الكوادر البشرية: ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.

ثانيا:

الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، كذلك يعبر عن كمية ونوعية الانجازات الوظيفية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة في العمل.

9/ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

1/9 . دراسة السبيعي(2005)بعنوان

"إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"

منهجية البحث والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من خلال معرفة توافر الإمكانيات المادية و البشرية و المستلزمات الإدارية و معرفة وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للمرور لإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية و ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها، و استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و توصلت الدراسة لنتائج

من أهمها:

. تتوافر الإمكانيات المادية و المتطلبات الإدارية و الفنية في الإدارة العامة للمرور بنسبة متوسطة.

. تتوافر الإمكانيات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبة قليلة.

. هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من أهمها: اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور، غياب الحافز المادي، و عدم وجود بنية تحتية متكاملة.

توصيات:

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية، و تهيئتهم نفسياً و معنوياً، و توفير الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة و البرمجيات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية و استقطاب الكفاءات البشرية في مجال الإدارة الالكترونية.

2/9 . دراسة منى عطية البشري (2009) بعنوان:

"معوقات الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،جامعة أم القرى ،الملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة وتمثل في المعوقات الإدارية ،التقنية ،البشرية ،المالية. والتغلب على معوقات السابق ذكرها من جهة الإداريات وعضوات هيئة التدريس وكانت نتائجها وجود معوقات إدارية مثل الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية كما أن هناك معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة ومتابعة للأجهزة ووجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة والنقص في الكوادر البشرية كما أن هناك معوقات مالية

التوصيات :

تمثلت التوصيات في لابد من نشر ثقافة الإدارة الالكترونية

ضرورة التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الالكترونية

3/9 . دراسة إيمان حسن مصطفى خروف(2010) بعنوان

"واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدريّات بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، مجال التخصص، الموقع الجغرافي، موقع المحافظة وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومدريّات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (322) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمدريّات، وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية

التوصيات

من أهم التوصيات تكثيف التدريب وربط المدارس بشبكة الإنترنت.

4/9. دراسة رشاد خضير وحيد الدايني(2010) بعنوان

" اثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر

العاملين في مصرف الرافدين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة حيث قام الباحث بتصميم استبيان شمل(31) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة مكونة من(214) فرد، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وان مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية كان مرتفعاً وان هناك تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية

توصيات:

أوصت الدراسة بضرورة استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستوى أدائه وتعزيز قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقدم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات ادائه

5/9. دراسة (حرز الله فؤاد، 2013) بعنوان "الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة في امكانية التطبيق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الحكومة الإلكترونية في ميدان الإدارة والتسيير، التعرف على أهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر والبيئة التي أعدت لمشروع الحكومة الإلكترونية مع الوقوف على أهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ومن أهم التوصيات تكثيف الجهود نحو القضاء على الأمية في المجتمع، حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي، تعميم استخدام الإنترنت ذات التدفق السريع، الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية.

الفصل الاول

الاطار النظري الادارة

الالكترونية

تمهيد:

لقد ترتب على التطورات السريعة التي شهدتها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات امام المجتمعات، التي القت على الادارة عبء الاعداد لتغيير اساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الادارية داخليا لكي تتلاءم مع التغييرات البيئية الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الاداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الافراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين اساليب ونظم الاداء .

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة و التركيز على موضوع الادارة الالكترونية من خلال توضيح مفهوم الادارة الالكترونية والذي يعتبر كاحد التطبيقات الهامة على العمليات الادارية حيث يشمل هذا الفصل على ثلاث مباحث أساسية، حيث يتناول المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية ، أما المبحث الثاني فهو يدرس محتوى الإدارة الإلكترونية. أما المبحث الثالث فخصص لتطبيق الادارة الالكترونية

1/1 . ماهية الإدارة الإلكترونية:

ظهرت الانظمة التقليدية البيروقراطية في علم الادارة ،وحقق الانسان من خلالها كثيرا من الانجازات،وارسى في ظلها دعائم الفكر الاداري عامة،لكن الانسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضاته على كل قديم،تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الانسان على أكثر من جبهة نمووية،منها الثورة الزراعية،والثورة الصناعية،وشملت ايضا الاتصالات،فكانت الثورة المعلوماتية التي اعقبت اختراع الحاسوب،ثم ظهور شبكة الحاسوب،ثم الشبكات المحلية،ثم الشبكات العالمية للانترنت مما لفت انتباه علماء الادارة الى ظهور اداة جديدة تسمى الادارة الالكترونية والتي يمكن من خلالها ان تدار المؤسسات والمنظمات الحكومية والاهلية وتحمل عليها بياناتها،وتتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين .

1/1/1 . نشأة الادارة الالكترونية

ان ظهور الادارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى عقود الخمسينية الاخيرة من القرن الماضي،وبدايات ظهور الادارة الالكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة اعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات ،حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة ان استخدام الحاسوب يسعى لاسراع في انجاز الاعمال واختصار للجهد والوقت والموارد .

لقد ادى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات الى بروز نموذج جديد من الادارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد امام الادارات البيروقراطية كي تحسن من المستوى لاعمالها،وجودة خدماتها، وهو ما سمي بالادارة الرقمية،او ادارة الحكومة الالكترونية،او الادارة الالكترونية، وعليه فان ظهور الادارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية، والاعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت، في حين ترى بعض الدراسات ان الاهتمام بالادارة الالكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ومما سبق يمكن القول ان نشأة الادارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي افرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة في ادارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الادارات العامة والوزارات عبر اليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الادارة التقليدية وتطويرها

يري البعض الاخر إلى أن تاريخ نشأة الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960م، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (*Word Processing*)، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964م، عندما انتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (*MT/ST*) (الشريط المغنط / جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم¹

وتوالى من بعد هذا ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها، وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء وقد حصرت كالتالي:

- استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (*Paperless Office*) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (*Digital*).
- في عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.
- في سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا.
- في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

هذا ويشير البعض من المفكرين والكتاب إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن:²

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص (32)

² عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

1. إمتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.
2. الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.
3. أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.
4. انتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي، ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الإتصال. لكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالإنترنت تجعل الإتصال ممكنا الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آلي حاسوبي.¹

2/1/1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، فإن جهودا مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام وتيسير تكنولوجيا المعلومات وينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، المكاتب الإلكترونية وغيرها.

كما ان هناك العديد من التعريفات لمفهوم الادارة الالكترونية منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات للإدارة الإلكترونية:

1 - حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص (21).

يعرفها نجم (2004) بأنها: العملية الادارية القائمة عللا الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجهوية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق اهداف الشركة¹

اما المفرجي (2007) فيرى بأنها: نظام يقوم بتحويل الاعمال الورقية الى اعمال الكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسة محددة، تبدأ باتمة اعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدا النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت، وفي حجم الاعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والاعباء المالية، التي يمكن توظيفها في اماكن مختلفة، والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة، تنعكس ايجابا على قدرات العاملين²

وفي نظر احمد (2009): هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الاتصال خاصة شبكة الانترنت وشبكات الاعمال في العمليات الادارية بغية تحسين العمليات الانتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية اداء المؤسسة³

في حين يعرفها السالمي (2003) بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وانشطة المؤسسة الادارية بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول الى تحقيق اهداف الادارية الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات⁴

ويعرفها غنيم (2004): هي اداة العمليات بين مجموعة من الشركات، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الاداء.⁵

ومن وجهة نظر الهزاني (2008): فهي: وظيفة انجاز الاعمال داخل المؤسسة باستخدام الوسائل الالكترونية.⁶

اما الكيسي (2008): فيعرفها بأنها: العملية الادارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من اجل تحقيق الاهداف، وهي ادارة

¹ نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية 2004، ص 127

² عادل حرحوش المفرجي، احمد على صالح، بيضاء تيار البياني، الادارة الالكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، مصر 2007، ص 12

³ محمد سمير احمد الادارة الالكترونية، ط 1 دار الميسرة، عمان الاردن 2009، ص 42

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر 2003، ص 135

⁵ احمد محمد غنيم، الادارة الالكترونية (افاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية 2004، ص 30

⁶ نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الالكترونية في الاجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الاولى، 2008، ص 34

بديون اوراق او زمان او متطلبات جامدة حيث انها تعتمد على الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة.¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول ان الادارة الالكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة، والاتصالات للقيام بالوظائف الادارية التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الروية ومن ثم اداء الاعمال، وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

3/1/1 . خصائص الادارة الالكترونية

في الادارة الالكترونية يتم تداول البيانات والوثائق الكترونيا وذلك من خلال استخدام الاتصالات الالكترونية، مما يشير الى انتقاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين اطراف التعامل وذلك يعد سمة اساسية تميز اعمال الادارة الالكترونية، حيث توجد اطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الاصول المادية والبشرية او التقليل من استخدامها الى اقل قدر ممكن.²

ومن خصائص الادارة الالكترونية:³

- . ادارة ومتابعة الادارات المختلفة للمؤسسة وكانها وحدة مركزية
- . تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع اعطاء دعم اكبر في مراقبتها
- . تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق تفير البيانات وربطها
- . توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- . التعليم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والادارة العليا، والمتابعة والادارة لكافة الافراد.
- من خصائصها كذلك:

ادارة بلا اوراق: حيث تتكون من الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والادلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الالية

ادارة بلا مكان وتعتمد اساسا على الهاتف المحمول والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد .

ادارة بلا زمان: تستمر ل24سا(265/7/24)متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

ادارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعات المعرفة.

1 كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قطر 2008

2 عامر، طارق عبد الرؤوف، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ط2007، 1، ص29

3 عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الادارة الالكترونية (نماذج معاصرة)، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص29

4/1/1 . اهداف الادارة الالكترونية

تهدف الادارة الالكترونية الى زيادة قدرات الادارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية فالاخذ بمفهوم الادارة الالكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة الى زيادة الكفاءة والفاعلية وتمثل اهداف الادارة الالكترونية فيما يلي:¹

1/4/1/1 . الاهداف الادارية:

- . تطوير الادارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ورفع كفاءة الموظف
- . توفير المعلومات والبيانات لاصحاب القرار في الوقت المناسب
- . تواصل افضل وارتباط اكبر بين ادارات المؤسسة الواحدة من شانه تقديم خدمات افضل.
- . ادارة ومتابعة القرارات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- . تجميع البيانات من مصدرها الاصلي بصورة موحدة
- . الغاء نظام الارشيف الورقي واستبداله بنظام ارشفة الكتروني ورقمي
- . المقدره على تصحيح الاخطاء الحاصلة بسرعة فائقة

2/4/1/1 . الاهداف الاجتماعية: وتمثل في:

- . محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية
- . ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني
- . تعميق مفهوم الشفافية والبعد على المحسوبية
- . الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار

3/4/1/1 . الاهداف العلمية:

- . توظيف تكنولوجيا المعلومات .
- . الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل من مخاطر فقدها.
- . الغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة اخذ العطل او الاجازات لانجاز بعض المعاملات الادارية، ثم الحد منها الى اقصى حد ممكن.
- . التاكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والتي تعني الدرجة العالية من النوعية او القيمة.

4/4/1/1 . الاهداف الاقتصادية:

- . تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الاليات المتطور والمتوفرة في المؤسسات .
- . تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، وكميات الاوراق المستخدمة، والانجاز السريع للمعاملة.

1 تقييم حسن حمادة الفرار، تطوير الاتصال الاداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة

. تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز اجراءات العمل، وبتكلفة مالية مناسبة.
 . استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، اذ ان قدرة الادارة التقليدية بالنسبة الى تلخيص معاملات تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الاحيان الى الانتظار في صفوف طويلة.
 وهناك اهداف عديدة اخرى تسعى الادارة الالكترونية الى تحقيقها ومن اهمها مايلي:¹
 . اهداف مباشرة يمكن ترجمتها الى مكاسب مادية مثل: الانجاز السريع للاعمال، وتقليل ساعات العمل والحد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية وامكان اداء الاعمال عن بعد.
 . اهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها الى مكاسب مادية ملموسة مثل: التقليل من الاخطاء المرتبطة بالعامل الانساني، والتوافق مع بقية دول العالم خصوصا المتقدمة وزيادة تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

2/1 . محتوى الادارة الالكترونية

ان كل الحكومات تسعى لتدعيم اجهزتها الادارية بوسائل الاتصالات الحديثة او الانتقال من العمل الاداري التقليدي الى العمل الالكتروني الحديث بقصد تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وادخالها في اجهزة الحاسب الالي، وتخزينها ثم الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات، وانجاز الاعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة ولو تمعنا في مبادئ الادارة الالكترونية لوجدنا انها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة وباقل تكلفة ممكنة

1/2/1 . مبادئ الادارة الالكترونية

يمكن اظهار اهم المبادئ التي تركز عليها الادارة الالكترونية من خلال:²

1/1/2/1 . تقديم احسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والمفاءات المهنية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

2/1/2/1 . التركيز على النتائج :

ان الاهتمام الادارة الالكترونية ينصب على تحويل الافكار الى نتائج مجسدة في ارض الواقع، لان المواطنين لا تمهم كثيرا فلسفة العمل او الشعارات البراقة، وانما الشئ الذي يهمهم بالدرجة الاولى هو الاتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الالكترونية وبروز نتائجها في ارض الميدان.

3/1/2/1 . سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:

ويقصد به ان تقنيات الادارة الالكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكاتب، وذلك لكي يتمكن كل مواطن وافد التواصل مع الادارة الالكترونية، كما ان نظام الادارة الالكترونية يقوم على اساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والادارات الحكومية بسهولة واتمام الاجراءات بسلاسة وبساطة.

1 عزلاء بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الاداري، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009، ص33

2 عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، لبنان، بيروت 2006، ص190.189

4/1/2/1 التغير المستمر:

وهذا المبدأ اساسي في الادارة الالكترونية لان الادارة الالكترونية، تسعى بانتظام لتحسين واثراء ماهو موجود ورفع مستوى الاداء، سواء بقصد ترضيه الزبائن او بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات، فان الزبون هو المستفيد الاول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

5/1/2/1 تخفيض التكاليف:

يعني ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات باسعار زهيدة، وهذا ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الاداء وتوسيع نطاق الخدمات الى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات باسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

اذن يمكن القول ان اهم المبادئ التي يقوم عليها الادارة الالكترونية تنطلق من ثلاثة توجهات:

اولا:

محاولة التركيز على المدخلات ذات الجودة والكفاءة من موارد بشرية ومادية وهيكلية للحصول على مخرجات تتصف بذات قيمة جودة المدخلات

ثانيا :

خاصية الانتشار والمشاعة، فالتكنولوجيا اصبحت منتشرة في اغلبية المناطق، ومشاركة الملكية، أي ليست حكرا لاحد على اخر او منطقة على اخرى وبما ان الادارة الالكترونية قائمة على التكنولوجيا فالوسائل التي تركز عليها وترتبط من خلالها من مستخدميها سواء موظفين او عملاء وزبائن اصبحت متاحة للجميع

ثالثا:

محاولة المستمر في الاداء الوظيفي مع تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق الاستثمار الامثل والسليم في مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة.

2/2/1 . ابعاد الادارة الالكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتمثل هذه العناصر في:

اجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات والنظم، قواعد البيانات، الكوادر البشرية او الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر :

1/2/2/1 . اجهزة الحاسوب ولواحقها:

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:¹

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات

2/2/2/1. الشبكات:

فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الانترنت Intranet، الاكسترانت Extranet، وشبكة الانترنت Intrernet، التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولادارتها الالكترونية²

3/2/2/1. البرمجيات و قواعد البيانات (Database) ;:

I. البرمجيات

هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة هي مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من امكانيات المختلفة او هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، والبرمجيات نوعان:³

- . برمجيات النظام System Software :وهي التي تدير وتراقب انشطة الحاسوب.
- . برمجيات التطبيق Application Software: وهي التي تهتم بانجاز المهام للزبائن النهائيين.

II. قواعد البيانات

هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول او عدة جداول ويتكون الجدول من سجل او اكثر ويتكون السجل من حقل او اكثر ويكتب بلغة برمجية معينة.

4/2/2/1. الكوادر البشرية:⁴

او صناع المعرفة وهم العنصر الالهم في منظومة الادارة الالكترونية، من مديرين ومحللين للموارد المعرفية وراس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول الى ثقافة المعرفة من جهة اخرى.

1 يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال(غير

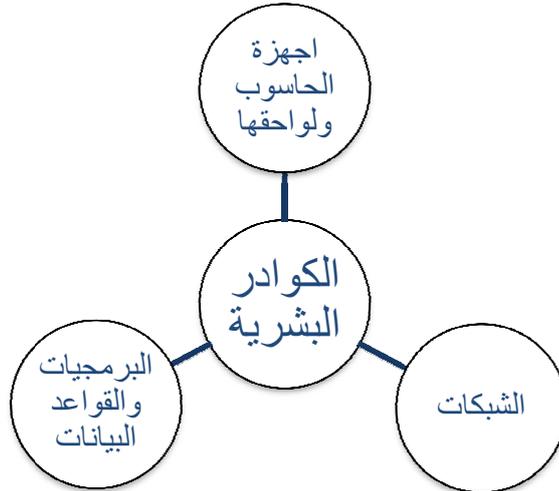
منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص37

2 سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، الادارة العامة للطباعة والنشر، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص25

2 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص309-310

وعليه يمكن القول بان الادارة الالكترونية هي التي تمارس عناصرها الاساسية(البرامج،المكونات المادية،الشبكات،وصناع المعرفة)او وظائفها(التخطيط الالكتروني،التنظيم الالكتروني،القيادة الالكترونية،والرقابة الالكترونية)وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

شكل رقم(2) يوضح ابعاد الادارة الالكترونية



المصدر: موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، ص (90). بتصرف

يتضح من الشكل ان الكوادر البشرية هي محور وقلب بنية الادارة الالكترونية حيث انها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر، كما انها هي من تختار وتنتقي الانسب من الاجهزة والبرامج.

كما يتضح من الشكل كذلك ان عناصر ودعائم الادارة الالكترونية ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متفاعلة وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فمثلا كفاءة ونوعية الاجهزة الحاسوبية تؤثر على كفاءة باقي العناصر وقدرتها على اداء وظائفها الالكترونية

3/2/1. وظائف الادارة الالكترونية:

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي¹:

1/3/2/1. التخطيط الإلكتروني (E- Planing):

يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وقصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

¹ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،

- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

وتعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي للتخطيط.

2/3/2/1. التنظيم الإلكتروني (E- Organizing):

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث ان التنظيم التقليدي، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم في ظل الإدارة الالكترونية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية، من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي، لانه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الافراد¹.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

3/3/2/1 الرقابة الالكترونية (E- controlling):

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمرقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

4/3/2/1 القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

أ. القيادة التقنية العملية:

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (*Technology sense*)، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب. القيادة البشرية الناعمة:

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ج. القيادة الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).¹

4/2/1. البناء الشبكي للإدارة الالكترونية:

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض اداء العمل وزيادة كفاءته، ويتطور ذلك الانتشار ازدادت الحاجة الى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات لاي منظمة او بين المنظمات وبعضها، واخيرا تطورت الاتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:²

1/4/2/1. شبكة الإنترنت (*Internet*):

¹ عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 32

² عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص ص (26-28)

وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر:

. **خدمة منتديات الحوار (News Group) :** والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

. **خدمة بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol) :** وتقدم خدمات تبادل الملفات.

. **خدمة المحادثات (Chating) :** إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط ثلاثة:

○ خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.

○ المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر).

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها:

. **خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication network) :** حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكرويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

. **خدمة البريد الالكتروني (E-mail) :** هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الالكتروني.

. **خدمة شبكة الويب (World Wide Web/ 3W) :** إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات، دور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

2/4/2/1 . الشبكة الداخلية للمنظمة "الانترانت" (Intranet) :

هي شبكة الشركة الخاصة (Privat) وتعتمد على تقنية الانترانت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة ، وتُقدم لشبكة الانترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire Wales).

3/4/2/1 . الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء "الإكسترانت" (Extraranet) :

هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة ، أو المستخدمين ، أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور (Pass word) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث: الانترنت، الانترانت والاكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترانت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي الانترنت والإكسترانت يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الالكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط اتصال متناسقة تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الالكترونية.

3/1 . تطبيق الادارة الالكترونية:

ان تطبيق الادارة الالكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل الوظائف والادوار في سياق تطور عملية التحول الالكتروني للمؤسسة، وهي ليست جاهزة او خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل انها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة وخطوات ومجال لكب تطبق الادارة الالكترونية.

1/3/1 . متطلبات الادارة الالكترونية**1/1/3/1 . المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:¹****أ. وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:**

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

ب. القيادة والدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام

1 موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص ص (90-92)

القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج. الهيكل التنظيمي:

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واکب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

د. تعليم وتدريب العاملين، توعية و تثقيف المتعاملين:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

هـ. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات:

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

2/1/3/1. المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاقد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المدبرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

3/1/3/1 . المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:¹

أ. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:

وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية

ج. شبكات الاتصال:

أهم هذه الشبكات: شبكة الإنترنت، الشبكة الداخلية (الإنترنت) والشبكة الخارجية (الإكسترانت) وقد سبق تعريفها.

4/1/3/1 . المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:²

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

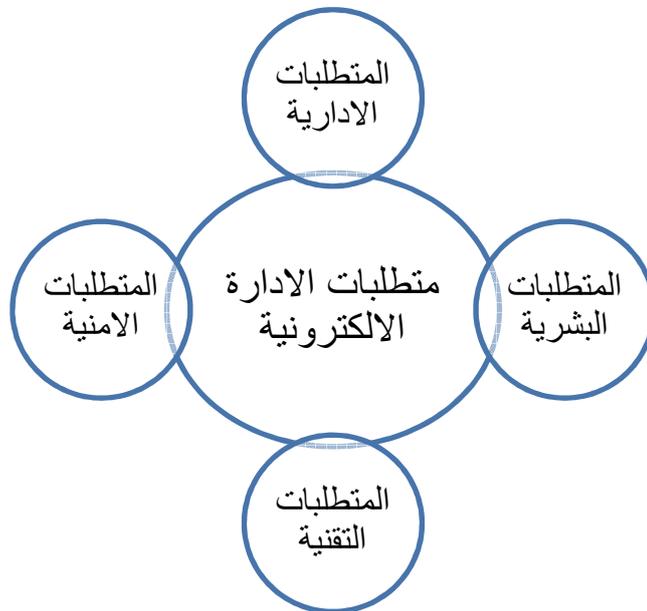
1 موسي عبد الناصر ومحمد قرشي، مرجع سابق، ص 91

2 موسي عبد الناصر ومحمد قرشي، مرجع سابق، ص 92

وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن تُكفل هذه المسؤولية لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط .

شكل رقم (3): متطلبات الادارة الالكترونية



المصدر: من اعداد الطالب

2/3/1 . خطوات تطبيق الادارة الالكترونية

ان التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة خطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل ، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية ، تتعامل بكافة التقنية الحديثة وسائل في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية. وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالآتي¹:

1/2/3/1 . إعداد الدراسة الأولية :

1 علاء عبد الرزاق السلمي، مرجع سابق، ص ص64-65 .

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2/1/2/3/1 - وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3/2/3/1 تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4/2/3/1 . تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

3/3/1 . تأثير تطبيق الادارة الالكترونية على العملية الادارية:

ان الالكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك اثاره الواسعة على نظمات ومجالات عملها واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع ان التأثيرات لا تعود الى البعد التكنولوجي والمتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وانما ايضا الى البعد الاداري المتمثل بتطور المفاهيم الادارية التي تراكمت لعقود عديدة، واصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الادارية، وهذا لعدد من التغيرات في الثورة الرقمية وهي:¹

- . الانتقال من ادارة الاشياء الى ادارة الرقميات .
- . الانتقال من ادارة النشاط المادي الى النشاط الافتراضي .
- . الانتقال من الادارة المباشرة وجها لوجه الى الادارة عن بعد .
- . الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الاوامر الى التنظيم الشبكي .
- . الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين الى القيادة المتركزة على مزيج تكنولوجيا الزبون .
- . الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الاداء الفعلي مع المخطط الى الرقابة المباشرة الاتية.2

1 محمد جمال اكرم عمار، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها فب تحسين اداء العاملين، رسالة

ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية قسم اعمال، غزة، فلسطين، 2009، ص 77

2 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 235-236

ان هذه التغيرات اوجدت اتجاهين واضحين في تقييماتنا هذه المتغيرات على الادارة ووظائفها:
الاول: يرى ان الانترنت والثورة الرقمية يمكن ان تؤدي الى نهاية المؤسسات واعادة توزيع مهام الادارة، فتطيرت نظم الادارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الادارة الالكترونية.
الثاني: يرى ان الادارة الالكترونية هي الادارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على ان الاعمال هي الاعمال، وبالتالي فان الادارة ووظائفها رغم تأثيرها العميق واعادة النظر في ابعادها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات المتطورة وان تخطيط وتنظيم وقيادة الاعمال والرقابة عليها تظل هي وظائف الادارة الالكترونية الجديدة¹

4/3/1. مزايا ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية

رغم ان للادارة الالكترونية مزايا كثيرة تبرز تطبيقاتها من خلال قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الاداء وقدرتها على مواكبة التطور الا ان هذا النوع يقابل بالعديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه ووضع موضع التنفيذ

1/4/3/1. مزايا تطبيق الادارة الالكترونية

هناك العديد من المزايا للإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو التالي:

أ. مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- زيادة الإنتاجية الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.
- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تقليل مخالفة الأنظمة.

ب. مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.
- سرعة الحصول على الخدمات.
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغبتهم وإمكاناتهم.

ج. مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة:

1 محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، مرجع سابق ص248

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز.¹

1/3/4/2 . معوقات الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي²:

I. المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

II. المعوقات السياسية:

تشمل هذه المعوقات ما يلي:

1 حمد قبلان آل فطیح: مرجع سابق، ص ص (25-26)

2 عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص (38-40)

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية.

III. المعوقات المالية والتقنية:

حيث تتمحور حول:¹

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يجد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

IV. المعوقات البشرية :

ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة التفرق، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.

1 عشر عبد الكريم: مرجع سابق، ص ص (38-40)

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

V. المهددات الأمنية :

تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

○ العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

○ العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

○ العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات و خبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بان الادارة الالكترونية لها اهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل باء اعلى وكلفة اقل ويمكن القول بان الادارة الالكترونية تحارب الفساد الاداري وهذا بما تحتويه من عناصر وخصائص واهداف، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر، فبهذا اصبحت لها اهمية بالغة، وتظهر اهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من اجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالانترنات والاكسترنات التي تشكل عنصرا اساسيا في الادارة الالكترونية، وكذا صناع المعرفة، وتوصلنا الى كيفية تطبيق الادارة الالكترونية وماهي متطلباتها، واخيرا تعرفنا على مزايا ومعوقات الادارة الالكترونية .

الفصل الثاني

الإطار النظري

الأداء الوظيفي

تمهيد

لقد حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام بالغ، ويشهد بحدوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالاداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة واعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر.

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة و التركيز على موضوع الاداء الوظيفي من خلال توضيح الاطار المفاهيمي للاداء الوظيفي والذي يعتبر كاحد المواضيع الهامة على العمليات الادارية حيث يشمل هذا الفصل على ثلاث مباحث أساسية، حيث يتناول المبحث الأول الاطار المفاهيمي للاداء ، أما المبحث الثاني فهو يدرس ماهية الاداء الوظيفي. أما المبحث الثالث مكانة الادارة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي.

1/2 . الاطار المفاهيمي للاداء

شغل ومازال موضوع الاداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي او على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع الى البحث عن الاداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الادارة كان الاهتمام بالاداء اكبر باعتبار ان المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع اساسا على عاتق المديرين، اما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الاداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد

1/1/2 . مفهوم الاداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon بـ "الكلمات الحقايبية أو الكلمات الأسفنجية"¹، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

1. الاداء لغة:

الأداء Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم Preformer، وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور².

2. الاداء اصطلاحاً:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي (أداء المؤسسة) أو المنظمي (أداء المنظمة)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

أ. يعتبر Miner, J., Singleton T., Luchsinger V. أن الأداء هو: "ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة"³.

ب . ويعرف Kent D. Miller & Philip Bromiley الأداء بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴.

1 Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179.

2 قاموس أكسفورد، إنجليزي-عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998، ص:500.

3 محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الاداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005، ص23.

4 نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013

ج . وقام Vasudevan Ramanujam & N. Venkatraman (1986) ، بتقديم مفهوم أكثر شمولاً في بنية الأداء، إذ شبهاه على أنه "مفهوم هرمي، والذي يتكون من عدة مجالات: أداء مالي، أداء بشري، أداء تجاري، هذا الأخير يضم الأداء المالي التشغيلي، وهو الأكثر سعة لفعالية المؤسسة"¹.

د . الأداء الجيد هو قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً باعتبارهم الهدف النهائي، ثم لمساهميها وأفرادها بعدهم، فالطرف الأول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والأرباح، والطرفين الآخرين يعتبران، وسيلة لإنشاء القيمة من خلال رأس المال (المساهمين) والعمل (الأفراد).²

هـ . كما يعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"³.

كما يعرفه بعض المفكرين:

1. يعرف المانع (2006) الاداء بانه: "قدرة الادارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات، وذلك بمواصفات محددة وباقل تكلفة ممكنة"

او هو: "النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد ايضاً على قدرات الموظفين ومهاراتهم وادراكهم للدور الذي ينبغي القيام به"

ويعرفه كذلك بانه: التفاعل بين السلوك والانجاز، اي انه يعبر عن مجموع الاعمال والنتائج معاً، حيث ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمات التي يعملون بها، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثرات نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل"⁴

2. اما الشهري(2005) فقد عرفه ب: "هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"⁵

3. في حين قام الخزامي(1999) بتعريفه كما يلي: "سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته او فرضها عليها الاخرون"⁶

1 محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجيهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة مجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012، ص27.

2 عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص142.

3 عبد السلام أبو جحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص93

4 محمد على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص81

5 على الشهري، الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص67

6 عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (تقييم الاداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص19.

وعرفه كذلك على انه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة، الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"

4. اما الغالبي وادريس(2007) فيعرفه بانه: "المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها"¹

. ما نستخلصه من هذه التعاريف:

ان لأداء الفرد، والممثل في قيمه بالعمل المطلوب منه، وقيامه بواجباته الملقاة على عاتقه، ورغم أن التعريف لا يشير للأداء المؤسسي، فإن هذا الأخير يتكون بشكل أساسي من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

أن الأداء عبارة عن تفاعل بين محددين هما الكفاءة والفاعلية، وهما الصورة العاكسة لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال استخدام حشد وتعبئة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.

أن الأداء في المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث لكل نشاط من نشاطات المؤسسة أداء خاص به، لكن يبقى الأداء التجاري هو الأكثر دلالة على فعالية المؤسسة، وهذا لأنه يعبر عن نتائج النشاط الأساسي للمؤسسة، النشاط الذي وجدت من أجله، وهو نشاط التشغيل أو الاستغلال.

أن المؤسسة يجب عليها العمل على تحسين أدائها بمختلف أبعاده، وذلك لإنشاء وتعظيم القيمة لأطرافه المرتبطة بهذه الأبعاد، وهي: البعد المالي المتمحور حول المردودية، والبعد المادي المتمحور حول الإنتاجية، البعد التجاري والتسويقي المتمحور حول التنافسية.

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة: "ان الاداء هو سلوك وظيفي يقوم به العاملون لانجاز الاعمال المكلفين بها، او بمعنى ادق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الاداء اذا كان متميزا او جيدا او متدنيا وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، اما العوامل الداخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين، واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذه ترتبط الى حد بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

و على ضوء ما سبق يمكن ان نستخلص ما يلي:²

ان الاداء عبارة عن . جهد يهدف الى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من مخرجات ذات مواصفات محدد وباقل تكلفة ممكنة.

1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ودار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص77

2 محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص72

- . جهد يسعى الى تحقيق اهداف الوظيفة ومن اهداف المنظمة ككل.
- . سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- . محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية للفرد، مناخ العمل، القدرة على انجاز العمل.
- . يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضمن: مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- . يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضمن: قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- . يرتبط الاداء الى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

2/1/2 . خصائص الاداء

للاداء عدة خصائص ادت بالباحثين الى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييرها ومن هذه الخصائص:¹

1/2/1/2 . الاداء مفهوم متناقض:

يتكون الاداء من مجموعة من الابعاد، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما ان رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ولكل وغم ذلك فان هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الاداء، فهذا الاخير لا يتحقق مثلا الا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.

2/2/1/2 . الاداء ذو تغذية عكسية:

ان معرفة مستوى الاداء عن طريق قياسه وتقريبه ليس هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالاجراءات التصحيحية لبلوغ الاداء المرغوب.

3/2/1/2 . الاداء مفهوم شامل:

لا ينحصر الاداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الامر برضا العاملين داخل المؤسسة، او رضا المجتمع بشكل عام اداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدوليين والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

4/2/1/2 . الاداء مفهوم متطور:

ان مكونات الاداء تتطور عبر الزمن، اذ ان الابعاد والمعايير التي يتحدد الاداء على اساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، او تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن ان تكون غير ملائمة للحكم على ادائها في مرحلة النمو او في مرحلة النضج، كما ان المؤسسة التي تواجه ازمة داخلية او خارجية يتطلب منها معايير اخرى للحكم على الاداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيارا للاداء العالي بدلا من النمو والتوسع.

1 ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية لاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير

المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، صص 80-81

5/2/1/2 . الاداء مفهوم ذاتي:

يمكن اسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فان كل مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الاداء، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية ولهذا يختلف الاداء الجيد باختلاف الافراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الارباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الارباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني الاداء المردودية الاقتصادية للاموال المستثمرة، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، وبالنسبة للحكومة يعني الاداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين ان المؤسسة لا تستطيع تحقيق اداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وارضاء جميع الاطراف.¹

الاداء مفهوم سلوكي: ان الاداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف انواعها، يمكن ادارته من خلال اخضاعها للوظائف الادارية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتقييم، وتعرف ادارة الاداء بانها تلك الجهود الهادفة من قبل المديرين، لتخطيط وتوجيه ورقابة الاداء، ووضع معايير واضحة كاهداف للاداء، واختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، وهذا على مستوى المؤسسة ككل، او الوحدات المكونة لها، او حتى الافراد العاملينهما كان مستواهم الوظيفي او المهني، فكل نشاط يعطي نتائج، أي يعطي اداء، يتطلب بالضرورة ادارة هذا الاداء.²

3/1/2 . انواع الاداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

1/3/1/2 . حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما³:

أ. الأداء الكلي:

يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازه إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الربحية، النمو... الخ.

ب. الأداء الجزئي:

1 مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم الاداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الاكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق 2013، ص 172.

2 الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 218.

3 عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 89.

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

2/3/1/2 . حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى¹:

* أداء طويل الأجل:

الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي.

* أداء قصير الأجل:

الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملي.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال، وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

3/3/1/2 . حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى²:

أ. الأداء الداخلي:

ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات مادية ومعنوية وبشرية، ويتضمن:

ب. الأداء البشري:

يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

ج. الأداء التقني:

ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات انتاجية، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير.

د. الأداء المالي:

يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

هـ. الأداء الخارجي:

1- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58.

2- عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59.

هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها، من خلال إقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

4/3/1/2 . حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى :¹

أ. الأداء الاجتماعي:

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع، الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

ب . الأداء الاقتصادي:

يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها".

4/1/2 . علاقة الاداء بالفعالية والكفاءة

مصطلح الاداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي ان المؤسسة التي تتميز بالاداء العالي، هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين

1/4/1/2 . تعريف الكفاءة:

هي القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، كما تعني القدرة على خفض او تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب.²

2/4/1/2 . تعريف الفاعلية:

تعرف الفعالية ببساطة على انها القدرة على بلوغ الاهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك.³

1- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000، 2002، ص ص 9- 10.

2 نزار عبد المجيد البروراري، فارس محمد النقشبندي، مرجع سابق، ص 224

3 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 26.

كما تعرف الفعالية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، وتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داع أو مبرر¹

أما بالنسبة بالمعايير المتعلقة بالفعالية، فتختص بالكشف عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط من الأهداف، والفعل من النتائج، وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خططها الإنتاجية.

3/4/1/2 . الفرق بين الكفاءة والفعالية

تعرف الفعالية بأنها فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد، أما الكفاءة فتعرف على أنها إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.²

ويمكن التفرقة بين الفاعلية والكفاءة من حيث مدى تحقيق الأهداف، حيث يمكن القول أن الفاعلية هي تعبير عن مدى القدرة على أداء الأعمال، ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا نجد مفهوم الفاعلية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، حيث أن المؤسسة تكون ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة.³

إن التحليل السابق يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها الطويلة والمتوسطة المدى، وتحافظ على البقاء (فعالية)، إذا كانت تقوم بهدر مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا كانت الفعالية هي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما يجعل الكفاءة شرطاً ضرورياً لتحقيق الفعالية على المدى البعيد.

4/4/1/2 . العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

يرى الباحثون أن الأداء هو عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وبما أن النتائج لا يمكن فصلها عن الموارد التي استخدمت في تحقيقها، أي تحقيق الكفاءة، كما لا يمكن فصل النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة أو النتائج المرغوبة، أي تحقيق الفعالية، لذا فإنه يمكن القول بأن الأداء يكون مرادفاً للكفاءة والفاعلية معاً.

1 مجيد الكرخي، أداء الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 98

2 احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 23 .

3 ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

2006 ، ص ص 147-148.

وتعتبر الكفاءة والفاعلية أحد معايير تقويم الأداء، حيث تنصب وظيفة المعايير المتعلقة بتقويم كفاءة الوحدة، على قياس مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة، والنتائج (المخرجات)، بطريقة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات.

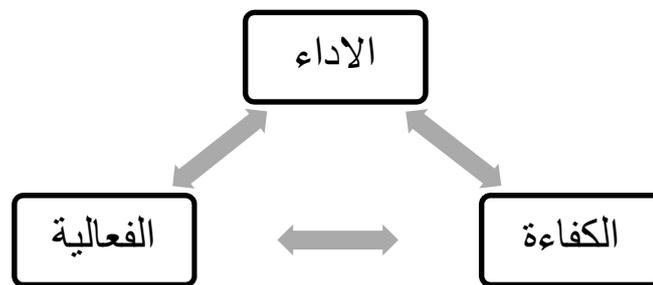
ويدخل تقييم كل من الكفاءة والفاعلية في خطوات تقييم الأداء، وهذا من خلال¹

فاعلية الأداء: ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة: النتائج المحققة مع الأهداف المرعبة.

كفاءة الأداء: يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة، سواء من حيث الكمية أو النوعية.

من التحليل السابق يتبين أن كفاءة وفاعلية الأداء تتوقف على الربط بين ثلاث عناصر هي: الأهداف المسطرة، الموارد المستخدمة، والنتائج المحققة، وهو ما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم(4): الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



ال مصدر: من اعداد الطالب

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الكفاءة تعنى بالوسائل، أما الفعالية فتعنى بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفاعلية بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة، والتي تفسر تطابق الوسائل مع الأهداف المسطرة، حيث إذا لم تكن الوسائل كافية أو غير مناسبة للأهداف، فإن المؤسسة لا تستطيع بلوغ تلك الأهداف وتجسيدها في نتائج فعلية.

2/2 . ماهية الاداء الوظيفي:

يعتبر الاداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في اطار المنظمات، ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية، حيث يمثل الاداء الوظيفي الاطار المتكامل لنتائج

1 عبد العزيز جميل نخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999، ص ص:134-135.

ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال ماسبق سوف نتعرف أكثر في هذا المبحث على الاداء الوظيفي من حيث المفهوم، العناصر، المحددات، المظاهر والاشكال، والاهمية

1/2/2 . تعريف الاداء الوظيفي

تبين من مراجعة الادبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للاداء الوظيفي، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الاداء الوظيفي الى تباين تناوله في علوم الادارة، لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للاداء الوظيفي من خلال تعريفات مختلفة ومنها:

فقد عرف راوية (2001) الاداء الوظيفي بانه: " الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور او المهام، وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹

اما مخيمر واخرون(2004) فقد اجمع على انه: "هو المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، اي يشتمل على ثلاثة ابعاد هي:²

- اداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة.
- اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

اما الحوامد(2004) فعرف الاداء الوظيفي على انه: "مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الاداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".³

في حين جاء الربيق(2004) بالتعريف التالي: "هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي".⁴

وفي تعريف اليوسف(1982) والذي فصله فكان رايه بالاداء الوظيفي كما يلي: هو جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول اليه، حيث ينقسم هذا الجهد الى قسمين:⁵

الاول: عام حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية انجاز العمل، وفهم اهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه.

الثاني: خاص بما يتطلبه هذا المستوى الاداري من مهارات كالقدرة على التخطيط والتنفيذ والاشراف واتخاذ القرار.

1 محمد راوية، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 210.

2 عبد العزيز جميل مخيمر واخرون، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة 2000، ص 9

3 نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية)^o، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية 1، 2004، ص 61

4 محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004، ص 9

5 يوسف اليوسف، عملية تقييم الاداء الوظيفي، مجلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الادارة، الرياض 1982، ص 136

ويعتبر الاداء الوظيفي عنصرا من عناصر الانتاجية، وهو يختص بالجانب الانساني، ويتم تحديده تبعا لعدة ابعاد متداخلة وهي:

- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له.
 - الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
 - سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل، وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني واثقانه.
 - سلوك العمل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم.
 - الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل، واثقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.
 - طرق التحسين والتطوير التي يمكن ان يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها في ترقيته.
- من خلال ماسبق عرضه فان الاداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الاتية:

1. جهد يهدف الى تحويل المدخلات الى عدد من المخرجات(نتائج ومنتج) ذات مواصفات محددة باقل تكلفة ممكنة.
2. بذل جهد يسعى الى تحقيق الاهداف المرسومة في المؤسسة.
3. سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة.
4. استجابة تتكون من فعل ورد فعل.
5. التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.
6. التزام العامل باوقات العمل ودوامه.
7. انجاز الاعمال في الاوقات المحددة بشكل معين.
8. محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الانجاز، الجهد، الدافعية، بيئة العمل الداخلية والادراك.
9. يرتبط الاداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر ادارية ومادية.
10. شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.
11. يرتبط الاداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الادراك والفهم للدوار والاستعدادات والميول والرضا.
12. يرتبط الاداء الوظيفي بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة.

2/2/2 . عناصر ومحددات الاداء الوظيفي

1/2/2/2 . عناصر الاداء الوظيفي

هناك عناصر ومكونات اساسية للاداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود اداء فعال وتمثل في:¹

أ . المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب . نوعية العمل:

وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.

ج . كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازته في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

د . المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للارشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

2/2/2/2 . محددات الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد بالقدرات، وادراك الدور او المهام، ويعني هذا ان الاداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:²

1. ادراك الدور (المهام):

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فان العامل اثناء ادائه لمهنته يلتقي مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة من التوجيهات، وردود افعال الزملاء وما يتلقاه من اجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تاثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة اخرى، ومن هذا المنطلق نجد ان الافراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

2. الجهد:

حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته.

3. القدرات:

1 احمد سيد كردي، مفهوم الاداء الوظيفي، نشرت في 2010/5/5، ص5

² فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009، ص266

او قدرة الفرد على اداء عمله:وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة،والتي لا تتغير او تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة،وتتألف من محصلة من المعرفة و المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين،ومدى وضوح الدور، فيجب ان تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على اداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات ويمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية:

محددات الاداء الوظيفي = ادراك الدور*الجهد*القدرات

اذن الاداء الوظيفي ماهو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وادراك الدور او المهنة فكل عامل لا يؤثر على الاداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين.1

ويرى البعض الاخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: 2

1. الرغبة:

وهي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل،او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- . اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لاشباعها.
- . المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.

2. القدرة:

تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء وتتألف بدورها من محصلة:

- . المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل
- . المهارة اي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله، او مهارات استخدام المعرفة
- . مدى وضوح الدور.

3. بيئة العمل:

تتمثل في ملامح مادية مثل الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الادوات المستخدمة، واخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. ومنه يمكن التوصل للمعدلات البسيطة التالية:

الرغبة=الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة*مواقف بيئة العمل

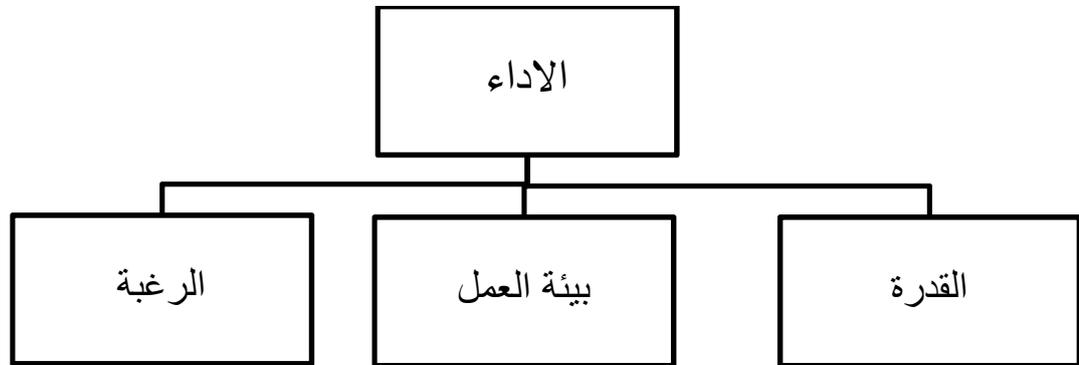
القدرة =المعرفة*المهارة*وضوح الدور

الاداء =الرغبة*القدرة*بيئة العمل

1 محمد راوية، مرجع سابق،ص216

2 مصطفى احمد سيد،تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري،اخبار الادارة،المنظمة العربية للتنمية الادارية،العدد17،ص147

شكل (5) يحدد محددات الاداء الوظيفي



من اعداد الطالب

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الاداء الوظيفي، وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الانساني المعقد، الا انها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
2. الوظيفة: وما تتصف به من بيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الاشراف، وفرة الموارد الانظمة الادارية والهيكل التنظيمي.

ان التباين في الاداء ناتج في الاصل عن متغيرات عديدة منها الفزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد اغلب المديرين الى التأثير على السلوك والاداء من خلال التوجيه والارشاد، وثم مجموعة اخرى من المحركات تتبع اتمام العمل ولها اثر رجعي على الجهود والسلوك والاداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى ان جهد الفرد وسلوكه وادائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وادراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وانها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والاداء.¹

3/2/2 . مظاهر الاداء الوظيفي واشكاله

ان مظاهر الاداء الوظيفي من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لاسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الاداء والتعرف عليه وتحديدته بانه فعال او غير فعال، ايجابي ام سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف حتى ان هناك من الباحثين الذين يرون ان مظهرها واحدا كاف للحكم على الاداء الوظيفي ونجاح المؤسسة او فشلها وهناك من يرى تساند مظاهر عدة للحكم على الاداء الوظيفي الجيد، وعليه فان اختيار مظهر واحد او عدة مظاهر في ان واحد للحكم على الاداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل واسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف

1 العميرة محمد بن عبد العزيز، مرجع سابق، ص52

من فرد لآخر والجماعة تختلف من جماعة لآخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لآخرى ومع ذلك يمكن تحديد اهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الاداء الوظيفي:

1/3/2/2 . رضا العامل عن العمل:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله¹. واذا تحقق رضا العامل عن عمله فانه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق اهداف المؤسسة أي اداء جيد. ولمعينة رضا العامل عن عمله من عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل اثناء ادائه للاعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل، زيادة في الانتاج، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من عمله وهي كالآتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن

الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

يلاحظ ان الرضا عن العمل يمثل اشباع يحصل عليها الفرد، وبالتالي فبقدر ما تمتله الوظيفية مصدر اشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم اداء جيد ومقبول.

2/3/2/2 . الرضا الجماعي:

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الافراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط اعضائها الامر الذي يدفعهم الى تحسين الاداء لزيادة الانتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق الا اذا اعترفت الادارة بتلك الجماعة المتماسكة، واسندت اليها بعض المهام كاشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم.²

3/3/2/2 . التعاون مع الزملاء:

التعاون مع الزملاء سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الاهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الافراد او الجماعات تعمل متضافرة جنباً الى جنب في سبيل تحقيق اهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح احد الاطراف الاخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء احد اهم مظاهر الاداء الجيد لانه احد اهم العوامل المؤدية الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين لانه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، فالتعاون يؤدي الى ارتفاع كفاءة العامل من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهراً من مظاهر الاداء الجيد.³

4/3/2/2 . معدل الانتاج:

1 فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009 ص260

2 عويضة، الشيخ كامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية 1996، ص349-350

3 بن رحوم، سهام، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن، دار ابن بطوطة، 2012 ص27

المعدل يشير الى التارجح، وزيادة او نقصان، وبالتالي معدل الانتاج دالاً رئيسياً على الاداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الادارة باشتراك العمال في ارباح المؤسسة مما يعني دخلاً اضافياً وتلجأ الادارة الى هذا النوع او الاسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الانتاج وبالتالي فان الانتاج يعد مظهر من مظاهر الاداء الوظيفي او الاداء الاداري.¹

4/2/2 . اهمية الاداء الوظيفي

للاداء الوظيفي اهمية كبيرة في اية منظمة نذكر منها:

○ . تتالف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الاهداف المصممة لها، كما تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة تحقق اهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي، او غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والاداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لانه مرتبط بالانسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة اعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (انتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الى اهداف المنظمة بافضل فعالية وفضل قدرة واكل كلفة واكثر ربحاً.²

○ . للاداء الوظيفي اهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة، فاذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون اكثر استقراراً وطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء يفوق عادة العاملين بها، ومن ثم فان الاداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضاً، كما ترجع اهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة

1 عشوري، مصطفى: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 244

2 الدحلة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 98-99

السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) اذ ان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، انما يعتمد على مستوى الاداء بها1 . كما لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

3/2 . مكانة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، واصبحت الادارة الالكترونية من عوامل تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

1/3/2 . اجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها علي تحسين الاداء الوظيفي

المقصود باجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخادمت وملحقاتها ونظراً لتطور الحاسوب وزيادة في عدد مستخدمي الاجهزة في المنظمات فمن الافضل للمنظمة السعي الى امتلاك احدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الاجزاء الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والاخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين اساسيتين:

- . ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات
- . توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة
- ولعتاد الحاسوب اثر على الاداء الوظيفي من خلال :
- . تسهيل الاداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً
- . الدقة في الاداء وضمان الجودة
- . المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية
- . اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الاداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الالى.
- . تطوير اساليب العمل ورفع مستويات الاداء وتبسيط الاجراءات وطرق معالجة العمليات الادارية

1 الشريف طلال عبد الملك، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004

- يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في اسرع وقت ممكن وذلك من شأنه ان يسهم في تحسين الاداء الوظيفي الى حد كبير.

2/3/2. الشبكات وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي

وهي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وتلتبظ بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم او هي مجموعة من الاجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال وللشبكات اهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والافكار والاراء....
ولشبكات دور في تحسين الاداء الوظيفي من خلال:

- التخلص من القيود الهرمية للتصالات وسلسلة الاوامر، حيث اصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى افقي وبالتالي يزيد من خبرة والمهارة
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك مايسمح بتوجيه جهود العاملين وانشطتهم.
- تحسين فعالية الاداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن ارادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة ايام في الاسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالحهم بالمسؤولين.
- تقليل عدد المستويات الادارية ما يسهم في تبسيط الاجراءات الادارية، ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالاعمال
- تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد، او ذاك بمعنى ان هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي.

3/3/2. البرمجيات وقواعد البيانات واثرها في تحسين الاداء الوظيفي

البرمجيات :هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الاجهزة والمعدات الالكترونية، وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم ادارة الشبكة، برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الافضل للمؤسسة توفير احداث البرامج لتسيير انشطتها

وقواعد البيانات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول الى محتوياتها وادارتها وتحديثها بسهولة وهي مجموعة من السجلات او القیود يشار اليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد او اكثر ويسميتها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول الى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا يؤدي الى جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين الاداء الوظيفي

وللدبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الاداء الوظيفي من خلال

- . ان التحسين المستمر في الاداء اصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون اسلوب التطوير والتدريب قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الاداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب .
- . تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار والاعمال، مما يؤدي الى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة باقل جهد.
- . ان توفر برامج متطورة في المنظمة من اجل العمل الاداري يؤدي الى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول الى المعلومات الضرورية للادارة العليا المسؤولة
- . ان توفر انظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات الى ايدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات .
- . تساعد في الاجابة عن أي تساؤل او استفهام او استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها ضمن هذه قواعد البيانات وفي أي وقت كان وباقل تكلفة والذي يؤدي السرعة في اتخاذ القرارات وبالذقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
- . تقليل الاخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود باداء جيد للموظفين.
- . تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليل امكان الارشيف وهذا يؤدي الى انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.
- . يعمل الموظف على اعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الاداء.

4/3/2 . الكوادر البشرية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون ابداع اكثر ونباهة اعلى وقدرة لادارة

الذات اعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الابداع، الابتكار، الاستقلالية، والتميز في العمل ولهم اهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يظفون قيمة للمنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن ايضا من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الاداء الوظيفي من خلال:

- . تبسيط اجراءات العمل ويقصد بها التغييرات التي تحدث في اجراءات اداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الادارية.
- . كما ان وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي الى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط اجراءات العمل مما يؤدي الى اداء جيد.
- . ان استقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي الى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتهم مع العمال الاخرين يؤدي الى تحسين الاداء
- . ان تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من اجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من اخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج افضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لاداء المهام الوظيفية.
- . تعيين الموظفين من خلال اتباع اجراءات محددة، وذلك من اجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام، من اجل انجاز حجم الاداء الوظيفي المطلوب.
- . تحسين الاداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني ان تلك الموارد لا بد ان يتم انتقاؤها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الاسهام الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة بالمستوي المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الاخرى في تقديم مخرجاتها الادارية.

خلاصة الفصل:

ان مفهوم الاداء من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام الوافر والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لاهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها، فالغرض من هذا الفصل هو تسليط الضوء على اهم التعريفات التي قدمت مفهوم الاداء وعناصر واهميته، حيث يقصد بمفهوم الاداء المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يعكس كل الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ان هدف تحسين الاداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الاداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على اداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث قسم إلى خمسة مباحث، تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل البحث، أما المبحث الثاني فيخص إجراءات البحث حيث نعرض فيه مجتمع وعينة البحث كما نذكر مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأداة البحث ونختبر صدق وثبات أداة البحث، أما المبحث الثالث فسنعالج فيه خصائص مبحوثي الدراسة وفي المبحث الرابع نحلل محاور الإستبانة لنصل في المبحث الخامس إلى اختبار فرضيات البحث.

1/3 . التعريف بالمؤسسات محل الدراسة واجراءات البحث

1/1/3 . التعريف بالمؤسسات محل الدراسة:

تتم الدراسة بالجماعات المحلية والإقليمية، التابعة للولاية المنتدبة اولاد جلال حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كل من البلدية والدائرة و الولاية المنتدبة أولاد جلال، وفيما يلي نقدم تعريفا موجزا لهاته الهيئات.

أ . البلدية:

هي مؤسسة دستورية، طبقا للمادة 16 من الدستور (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية)، وهي جماعة إقليمية لامركزية، وهي خلية أساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية.

البلدية هي نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية، وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم. وبغية توفير الموارد المالية الضرورية لممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون، تتوفر البلدية على هياكل وأجهزة.

تتوفر البلدية على:

- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية يرئسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1 . المجلس الشعبي البلدي:

يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ما يعكس الديمقراطية.

المجلس الشعبي البلدي هو مجلس منتخب يتشكل من أعضاء منتخبين محليين عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر لمدة خمسة (5) سنوات.

II. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يرأس الهيئة التنفيذية للبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي، هذا الأخير ينتخب للعهدة الانتخابية طبقا للقانون المتعلق للبلدية ويمارس سلطات باسم البلدية وباسم الدولة. يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أمينا عاما للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

III. الأمانة العامة:

تقوم الأمانة العامة بالمهام التالية:

- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشيطها.
 - برجة اجتماعات المجلس ومعالجة البريد.
 - مراقبة المصالح الإدارية والتقنية وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- من أجل القيام بمهامها، تنظم البلدية من جهة في مديريات إدارية ومديريات تقنية من جهة أخرى.

ب . الدائرة:

الدائرة حسب القانون الجزائري عبارة عن مقاطعة إدارية تابعة للولاية وتضم عدة بلديات تعين وفق مرسوم وزاري وبالتالي فهي همزة وصل بين الولاية والبلدية.

طبقا للمرسوم 94 / 215 المؤرخ في 23 / 07 / 1994 المتعلق بأجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها تسيير الدائرة من طرف رئيس معين بمرسوم رئاسي و باقتراح من الوالي و تنتهي مهامه بنفس الطريقة. الدائرة يتولى تنشيطها رئيس الدائرة الذي لديه مهمة تنشيط و مراقبة أعمال البلديات التابعة له.

i. مهام الدائرة:

يتولى رئيس الدائرة في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها تحت سلطة الوالي و بتفويض منه على الخصوص

ما يلي:

- يحرص على تطبيق القوانين والأنظمة وحسن سير الإدارة العمومية في الدائرة.
- التنسيق بين البلديات والدائرة.
- يعلم الوالي بمختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالدائرة.
- ينشط و ينسق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية و تنفيذها.

- تعريفات حقوق مصلحة الطرق و توقف السيارات و الكراء لفائدة البلديات.
- تغيير تخصيص الملكية للبلدية المخصصة للخدمة العمومية.
- بحث و يشجع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها موجهة إلى إنشاء الوسائل و الهياكل التي من طبيعتها تلبية الاحتياجات الأولوية للمواطنين و تنفيذ مخططات التنمية المحلية.

ج . الولاية المنتدبة:

تم إنشاء الولاية المنتدبة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15- 140 المؤرخ في 27 ماي 2015، يسير الولاية المنتدبة والي منتدب ينشط وينسق ويراقب تحت سلطة والي الولاية أنشطة البلديات التابعة للولاية المنتدبة وكذا مصالح الدولة الموجودة بها.

تنظيم الولاية المنتدبة وسيرها:

تشتمل الولاية المنتدبة تحت سلطة والي المنتدب على الأجهزة والهياكل الآتية:

- هياكل الإدارة العامة.
- المديرية المنتدبة.

جاء قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 ديسمبر 2016 يحدد الامانة الامة ومصالح التنظيم والشؤون العامة والادارة المحلية كما يلي:

الامانة العامة تضم (02)مصلحتين

. مصلحة التلخيص والاعلام الالي والارشيف وتتكون من (03)مكاتب

. مكتب التنسيق وجمع وتحليل المعطيات الاحصائية

. مكتب الصفقات

. مكتب التوثيق والارشيف

مصلحة برامج التنمية وتضم(02)مكتبين

. مكتب الدراسات والتخطيط

. مكتب متابعة الاستثمارات

المديرية المنتدبة للتنظيم والشؤون العامة والادارة المحلية وتضم (06)مصالح

مصلحة الشؤون العامة وتضم (04)مكاتب

. مكتب الانتخابات والمنتخبين

. مكتب متابعة الحياة الجمعوية والمظاهرات العمومية

. مكتب تنظيم الاسلحة والمواد المتفجرة

. مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المقننة

مصلحة تنقل الاشخاص والممتلكات وتضم (04) مكاتب

. مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية

. مكتب تنقل المواطنين

. مكتب تنقل الاجانب

. مكتب حركة المركبات

مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات وتضم (03) مكاتب

. مكتب مراقبة مداوات المجالس الشعبية البلدية والقرارات الادارية

. مكتب المنازعات ونزع الملكية

. مكتب المساعدة القانونية للبلديات

مصلحة الميزانية والصفقات العمومية والاملاك وتضم (04) مكاتب

. مكتب الميزانية

. مكتب الوسائل العامة

. مكتب الصفقات العمومية

. مكتب الاملاك والقضايا العقارية

مصلحة التنشيط المحلي وتضم (04) مكاتب

. مكتب مراقبة ميزانيات البلديات

. مكتب متابعة المؤسسات العمومية البلدية

. مكتب متابعة الاستثمارات اللامركزية

. مكتب تثمين املاك البلدية

مصلحة الموارد البشرية والتكوين وتضم (04) مكاتب

. مكتب التكوين

. مكتب النشاط الاجتماعي

. مكتب متابعة المستخدمين التابعين للمقاطعة الادارية

. مكتب تسيير وتكوين الموارد البشرية التابعة للبلديات

2/1/3 . مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي الإدارة المحلية بجميع رتبهم المصنفة حسب قانون الوظيفة العمومية والمتعلقة بشعبة الإدارة العامة والموزعون بين كل من بلدية وكذا الدائرة والولاية المنتدبة أولاد جلال والبالغ عددهم (232) موظفا

بجميع الرتب، أما العينة فقد تم توزيع (50) استثماراً بصورة عشوائية على موظفي البلدية، الدائرة، والولاية المنتدبة، وتم استرجاع (47) استثماراً بنسبة بلغت (94%)، ليتم من بعدها استبعاد (03) استثمارات لعدم صلاحيتهم للتحليل الإحصائي بسبب عدم الجدوية في الإجابة على كل فقراتها، وبهذا بلغت عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل ما مجمله (44) استثماراً بنسبة (93%) من الإستثمارات المستردة والتي خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي.

3/1/3. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت منهجية البحث على الأساليب المتعارف عليها في البحث العلمي والتحليل الإحصائي والتي نورد منها ما يلي:

- **المصادر الثانوية:** حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة بالإعتماد على البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية وبعض الكتب الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والجرائد الرسمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** وهي ما تم الحصول عله من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية مع ما هو ملاحظ بمكان العمل بالبلدية وبالدائرة والولاية المنتدبة، كما تم إعداد استثماراً مخصصة لذلك، وجمع المعلومات الأساسية للتعرف من خلالها على فرضيات البحث، كما تم الإعتماد على المسح المكتبي الذي يقوم على تغطية الجوانب النظرية للبحث والمتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من التعليمات والمراسلات الإدارية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لقد اخترت الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لدي بواسطة الإستثمار حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي استخدمت:

1. **الإحصاء الوصفي:** والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات وبهدف اعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديراً لهم.
2. **الوسط الحسابي:** وهو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوماً على عددها.

3. **الانحراف المعياري:** يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها ويساوي مجموع مربع انحرافات القيم مقسوما على عددها
4. **معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من درجة ثبات الإستمارة.
5. **معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط:** لإظهار العلاقة واختبار الفرضيات.
6. **إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية:** من أجل معرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.
7. **إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*):** لكل إجمالي محور من محاور المتغيرات على الجنس.
8. **تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*):** معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى الوظيفي.

4/1/3. أداة البحث:

تم تصميم وإعداد استمارة مكونة من (49) فقرة للإجابة على مجالات البحث وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث، حيث تم عرضها ومناقشتها مع المشرف والإعتماد على ملاحظاته حولها مع ملاحظات أستاذين آخرين تم عرض الإستمارة عليهم حيث على ضوء ذلك تم تعديل الإستمارة وإعدادها بالصورة النهائية التي تم بها جمع المعلومات وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين:

- **القسم الأول:** وتكون من مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين تتعلق بالإدارة الإلكترونية والاداء الوظيفي والتي كانت كالتالي:
 - **المحور الأول:** الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة متظمنا أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تم إعتماها وهي كل من اجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية من خلال (23) فقرة لقياس دور كل بعد على حدى.
 - **المحور الثاني:** تكون من (16) فقرة لقياس اسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة.

صدق وثبات أداة البحث:

تفيد عملية التحكيم في التحقق من الصدق الظاهري للإستمارة، وبناء على ملاحظات المشرف وبعض الأساتذة تم إجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى استقرت الإستمارة بصورتها النهائية.

أما ثبات أداة البحث فتفيد معرفة مدى قياس الإستمارة للعوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، حيث تم اختبار مدى الإتساق الداخلي للفقرات، إذ تم تقييم تماسك القياس بحساب معامل ألفا كرونباخ، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة للمعامل، لكن من الناحية العملية تعتبر قيمة $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وكانت نتيجة ألفا كرونباخ للإستمارة كالتالي:

جدول رقم (01): معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستمارة (ألفا كرونباخ *Alfa Cronbach*)

المجال / المحور	عدد الفقرات	الصدق (<i>Alpha Cro</i>)	الثبات
المحور الأول	23	0.917	0.957
الأبعاد	اجهزة الحاسوب ولواحقها	0.867	0.931
	الشبكات	0.692	0.831
	البرمجيات وقواعد البيانات	0.586	0.745
	الكوادر البشرية	0.850	0.921
المحور الثاني	16	0.916	0.957
الإستمارة ككل		0.916	0.951

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ للإستمارة ككل بلغت (91.6%) وهي قيمة عالية جدا، وتشير إلى صدق الإستمارة بدرجة عالية بالنظر إلى المحاور، رغم ما يعيها من نقص في بعدي الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات الذي يفسره الطالب بعدم توفيقه في صياغة أسئلة واضحة ومفهومة للمستجوبين، كما قد يكون بسبب قلة الثقافة الإلكترونية لدى الموظفين في شق الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات مقارنة اجهزة الحاسوب ولواحقها والكوادر البشرية. كما تدل معاملات الثبات (وهي الجذر التربيعي لصدق الإستمارة) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال مما يؤشر على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

2/3 . خصائص مبحوثي الدراسة تحليل و محاور الإستمارة:

1/2/3 خصائص مبحوثي الدراسة

1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث:

لقد تم توزيع (50) استمارة على أفراد عينة البحث من موظفي البلدية، الدائرة والولاية المنتدبة، والتي تتكون من موظفي الإدارة العامة بجميع رتبهم الإدارية، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (47) حيث استبعد منها (03)

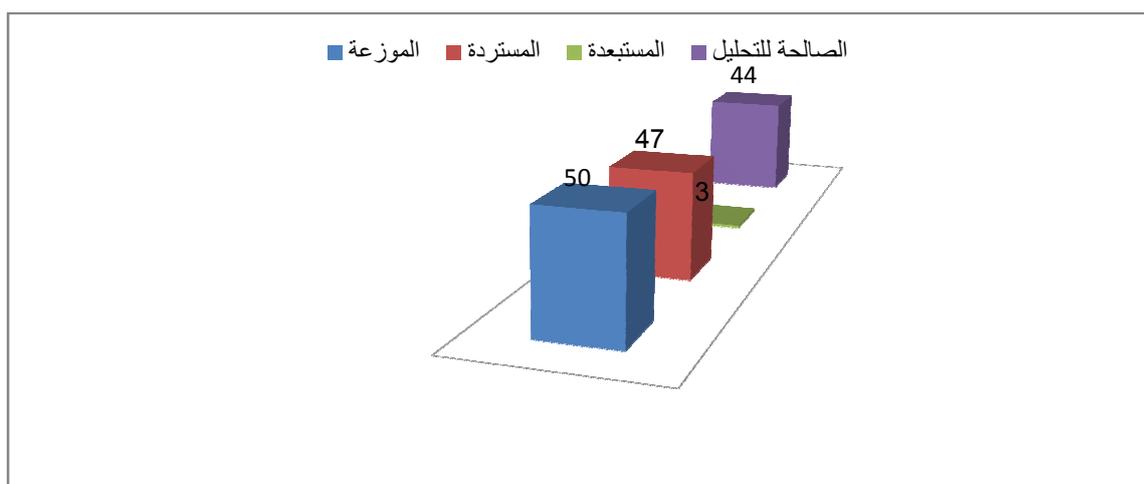
إستثمارات بسبب تدني مستوى الجدية في تعبئتها، وبذلك يبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (44) استثماراً بنسبة (88%) وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، والجدول أدناه يبين ذلك:

جدول رقم (02): عدد الإستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي مع النسب المئوية.

النسبة المئوية %	العدد	فئة الإستثمار
% 100	50	الإستثمارات الموزعة
% 94	47	الإستثمارات المستردة
% 06	03	الإستثمارات المستبعدة
% 88	44	الإستثمارات الصالحة للتحليل = الإستثمارات المستردة - الإستثمارات المستبعدة

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

شكل رقم (06): عدد الإستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي.



المصدر: إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول رقم (02)

I. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الجنس والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة

البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس

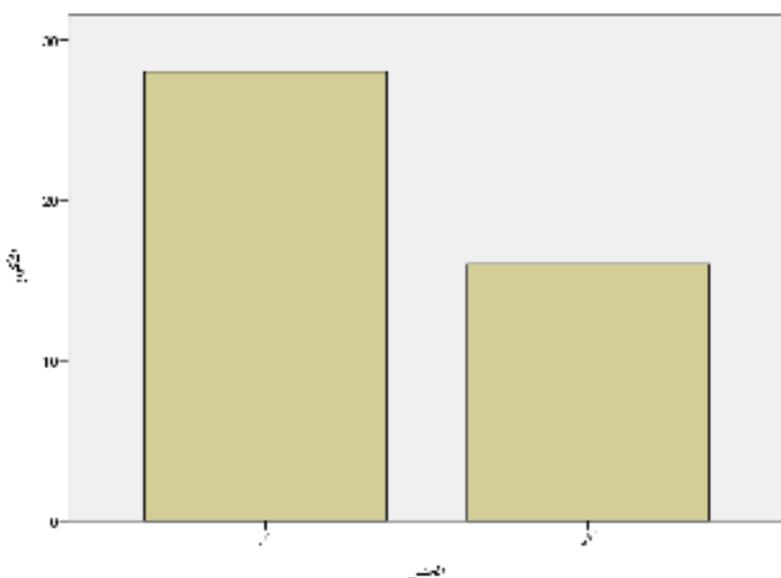
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	63.3%
	أنثى	16	36.4%
المجموع:		44	100%

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

شكل رقم (07): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات

برنامج (SPSS) الرسومية.



تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث من الذكور وبنسبة بلغت (63.6%) بينما نسبة الإناث بلغت (36.4%).

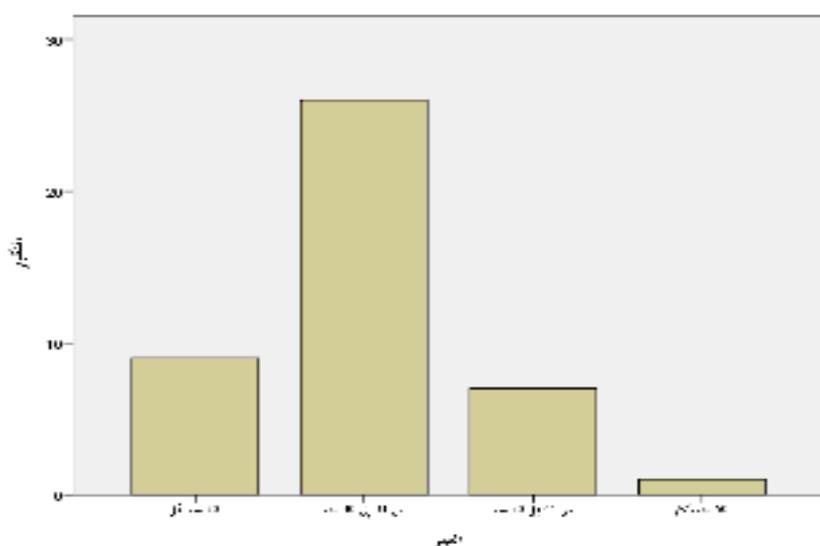
II. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات العمر والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	9	20.5 %
	من 31 إلى 40 سنة	26	59.1 %
	من 41 إلى 50 سنة	7	15.9 %
	50 سنة فأكثر	1	2.3 %
	قيم مفقودة	1	2.3 %
المجموع:		44	100 %

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)



شكل رقم (08): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (SPSS) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث هم من تقع ضمن الفئة العمرية الثانية الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 - 40 سنة) وعددهم 26 بنسبة (59.1 %)، وبالنظر إلى الفئات العمرية ككل نجد بأنها تقع ضمن الفئة الشابة، وقد يكون هذا راجع إلى سياسة التوظيف التي شهدتها القطاع ككل في السنوات الماضية وعملية الإستقطاب للفئات الشابة.

III. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي:

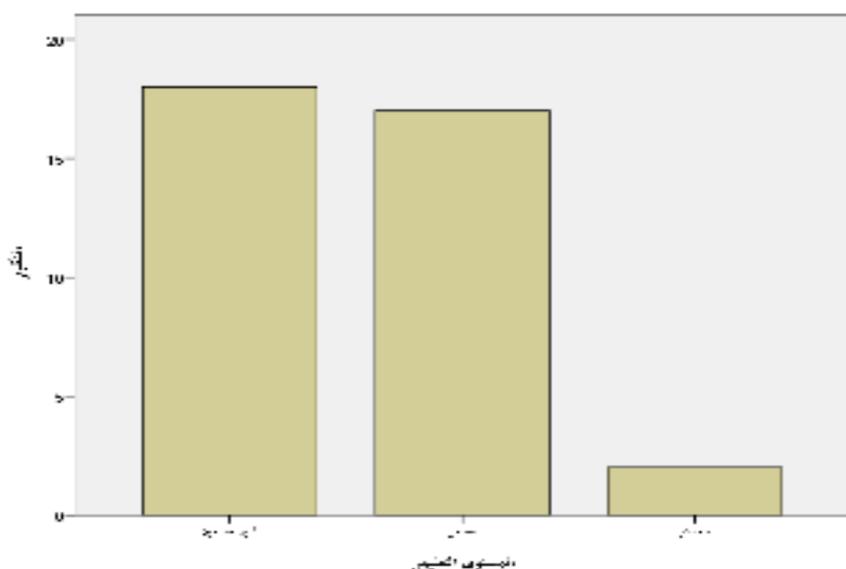
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المستوى التعليمي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	18	40.9 %
	ليسانس	17	38.6 %
	ماجستير	2	4.5 %
	دكتوراه	/	2.3 %
	قيم مفقودة	7	15.9 %
المجموع:		37	97.7 %

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

شكل رقم (09): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (SPSS) الرسومية.

تشير نتائج التحليل المتعلقة بالمستوى التعليمي بأن غالبية أفراد عينة البحث دون مستوى الثانوي، تليها في المرتبة الثانية حاملوا شهادة الليسانس، فالوظائف المكتتبية وأعوان الإدارة والكتاب كلهم تشترط فيهم مستوى تعليمي دون الثانوي وهم الفئة الغالبة في الإدارة المحلية عكس رتبة المتصرف وما فوقها التي تتطلب شهادة جامعية، كما أن التوجه العام لحملة شهادة الماجستير والدكتوراه يتوجه لقطاعات أخرى أكثر إغراء من قطاع الإدارة المحلية (التعليم العالي مثلاً)،

وهذا التدني في المستوى له انعكاساته ولا بد في تطوير العمل الإداري والإلمام بالتكنولوجيات الحديثة في الإدارة، كما ينعكس على عملية التأهيل والتدريب للموظفين.

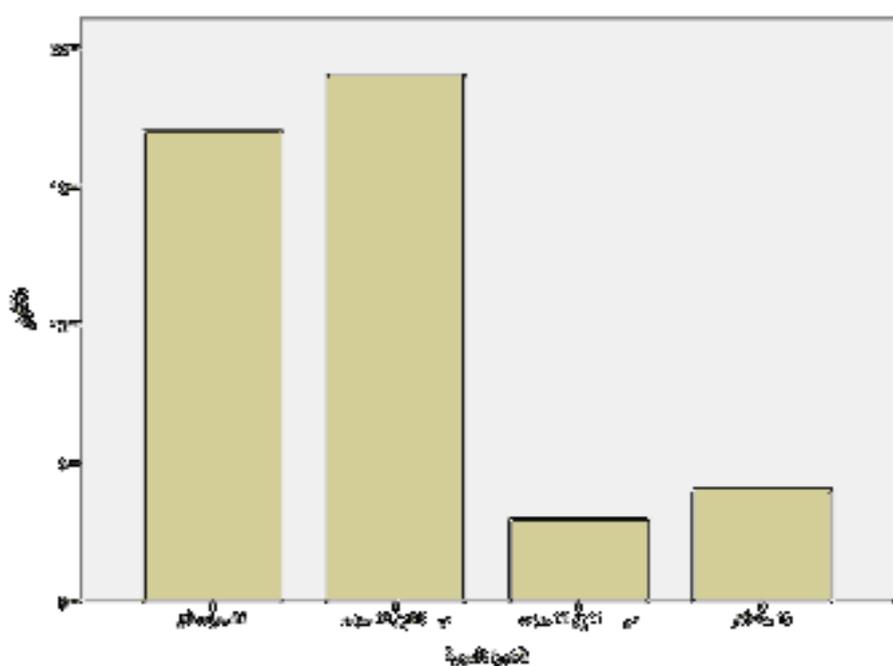
IV. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الخبرة المهنية والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	05 سنوات فأقل	17	38.6 %
	من 05 إلى 10 سنوات	19	43.2 %
	من 11 إلى 15 سنة	3	6.8 %
	16 سنة فأكثر	4	9.1 %
	قيم مفقودة	1	2.3 %
المجموع:		44	100 %

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)



شكل رقم (10): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (SPSS) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن خبرة غالبية أفراد عينة البحث تنحصر ما بين الفئة الأولى والفئة الثانية، وكما تبين معنا من خلال الفئات العمرية بأن أغلب العاملين من فئة الشباب ومع حداثة توظيفهم، وتوجه فئة كبيرة من الموظفين للتقاعد فالخبرة المهنية تقل ولا بد، مع أن الطالب يتماشى وأصحاب الطرح الذين لا يقيسون الخبرة بعدد السنين بقدر ما هي مهارات معرفية، سلوكية وتنظيمية.

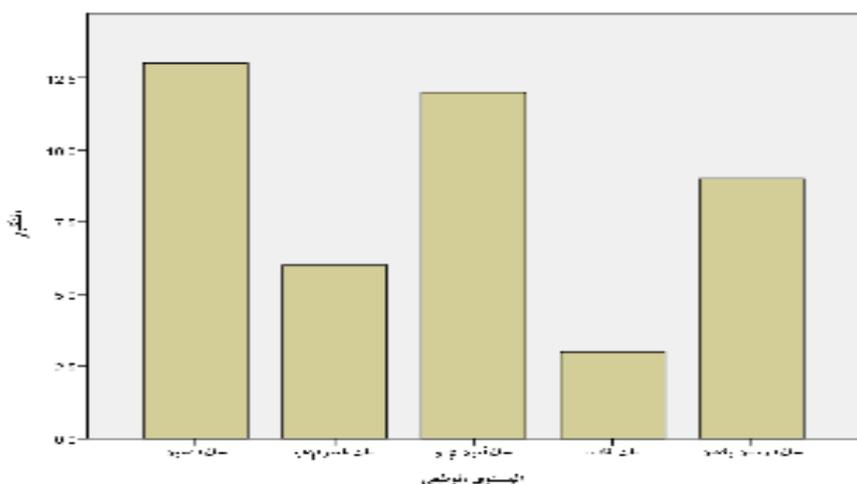
V. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المستوى الوظيفي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	سلك المتصرفين	13	29.5 %
	سلك ملحوظ الإدارة	6	13.6 %
	سلك أعوان الإدارة	12	27.3 %
	سلك الكتاب	3	6.8 %
	سلك المحاسبون الإداريون	/	/
	سلك المهندسين والتقنيين	9	20.5 %
	قيم مفقودة	1	2.3 %
المجموع:		44	100 %

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)



شكل رقم (11): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (SPSS) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث تتوزع بين أسلاك المتصرفين وأعوان الإدارة وأسلاك المهندسين والتقنيين، ويرجع الطالب ذلك إلى نوعية التوظيف المتبع منذ سنة 2006 إذ كان لأسلاك المهندسين والمتصرفين الحظ الوافر خلال هذه السنوات من أجل تحسين وتطوير قطاع الإدارة المحلية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة لجمهور المواطنين.

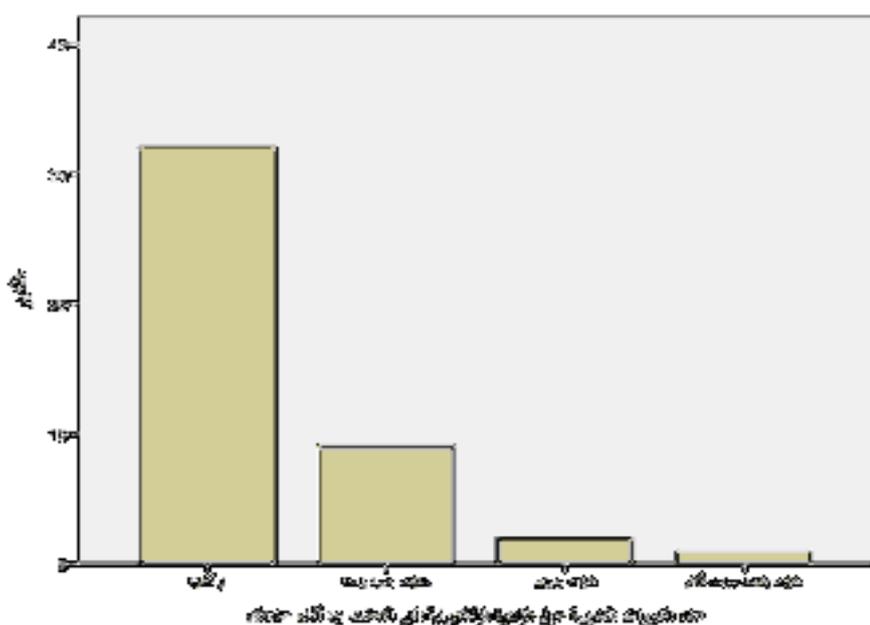
VI. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية	لم أشارك	32	72.7 %
	شاركت بدورة واحدة	09	20.5 %
	شاركت بدورتين	02	4.5 %
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	01	2.3 %
المجموع:		44	100 %

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).



شكل رقم (12): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (SPSS) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث لم يشاركوا بأي دورة في الإدارة الإلكترونية وهي نسبة مرتفعة وصلت إلى حدود (72.7%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية والتي ستعكس سلبا على تطبيقها ونجاحها في المؤسسة.

VII. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي:

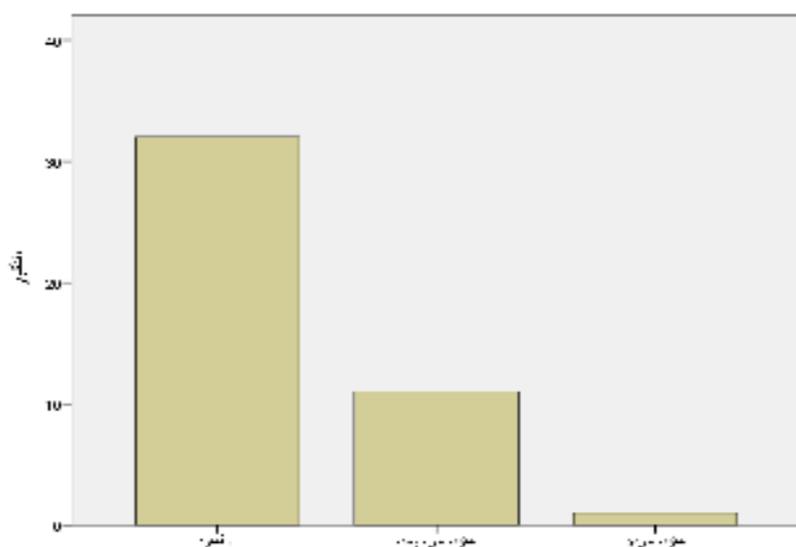
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الدورات التدريبية في التطوير التنظيمي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الدورات في الاداء الوظيفي	لم أشارك	32	72.7 %
	شاركت بدورة واحدة	11	25 %
	شاركت بدورتين	01	2.3 %
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	/	/
المجموع:		44	100 %

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

شكل رقم (13): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الاداء الوظيفي.



عدد الدورات التدريبية حول الاداء الوظيفي التي التحقت بها اثناء خدمتك

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (SPSS) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث لم يشاركوا بأي دورة في تحسين الاداء الوظيفي وهي نسبة مرتفعة وصلت إلى حدود (72.7%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتدريب موظفيها، فمصلحة المستخدمين لا تخضع إلاّ أسلاك الملحقين وما دونهم من الموظفين الجدد للتكوين في مجالي التحرير الإداري والقانون الإداري والمالي، في حين يرى الطالب أنه يفترض أن يتم تكوين وتأهيل جميع الموظفين بجميع رتبهم على العمل الإداري وعلم الإدارة لخلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين تتماشى وسياسة المؤسسة.

2/2/3. الميزان التقديري للاستمارة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي، فقد اشتملت الإستمارة بعد استبعاد البيانات الشخصية والوظيفية على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية ويحتوي على أربعة (04) أبعاد هي:
اجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات و قواعد البيانات، والكوادر البشرية وتحتوي مجتمعة على واحد وعشرون (23) فقرة.

- المتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي ويحتوي على ست عشرة (16) فقرة.

أما المعالجة الإحصائية المستخدمة فاشتملت على كل من:

- المتوسط الحسابي.

- الإنحراف المعياري.

- إختبار (One Sample T- test)

وقد تم الإعتماد على ميزان تقديري وفقا لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (10): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الإتجاه العام	المتوسط المرجح	المقياس
عدم الموافقة بشدة	من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة
عدم الموافقة	من 1.81 إلى 2.60	لا أوافق
محايدة	من 2.61 إلى 3.40	محايد
الموافقة	من 3.41 إلى 4.20	موافق
الموافقة بشدة	أكبر من 4.20	موافق بشدة

وعليه سوف نستخدم المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي بعد إجراء العمليات اللازمة من خلال برنامج

(SPSS) وحساب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري واختبار (T) ومستويات الدلالة للمحاور وأبعاد المتغير المستقل والتي نعرضها كالتالي:

3/2/3 . تحليل المحور الأول: الادارة الالكترونية

- البعد الأول/ اجهزة الحاسوب ولواحقها:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل اختبار (T -test) لإتجاه الأفراد لدور اجهزة الحاسوب ولواحقها.

الفقرات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T) *	Sig مستوى الدلالة	الترتيب	الإتجاه العام
توفر الولاية المنتدبة اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الادارات والمكاتب	4.64	0.718	42.358	0.000	1	الموافقة بشدة
توفر الولاية المنتدبة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الادارات والمكاتب	4.25	1.014	27.463	0.000	5	الموافقة بشدة
توفر الولاية المنتدبة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	4.55	0.739	39.430	0.000	2	الموافقة بشدة
توفر الولاية المنتدبة العدد الكافي من المساحات الضوئية	4.41	0.948	30.504	0.000	4	الموافقة بشدة
توفر الولاية المنتدبة على اجهزة صيانة المعدات والعتاد	4.26	1.061	25.737	0.000	6	الموافقة بشدة
قدم اجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري	4.32	0.909	31.193	0.000	3	الموافقة بشدة
نتيجة اجهزة الحاسوب ولواحقها	4.39	0.715				الإتجاه العام للبعد: الموافقة بشدة

* قيمة (T) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور اجهزة الحاسوب ولواحقها، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.26 - 4.64)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " توفر الولاية المنتدبة اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الادارات والمكاتب " بإنحراف معياري بلغ (0.718) وبمتوسط حسابي بلغ (4.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.39)، فيما حصلت الفقرة " توفر الولاية المنتدبة على اجهزة صيانة المعدات والعتاد " على المرتبة السادسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.061) وبمتوسط حسابي (4.26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.39)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية

مقارنة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور اجهزة الحاسوب ولواحقها حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة بشدة على دور اجهزة الحاسوب ولواحقها لدى أفراد العينة في المؤسسة.

ورغم ايجابية التوجه إلا أن الطالب يرى أن المؤسسات لا تستفيد من إمكانيات اجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة بالمقارنة بمؤسسات القطاع الخاص أو المؤسسات العمومية بالدول المتقدمة.

• البعد الثاني / الشبكات:

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (*T-test*) لإتجاه الأفراد لدور الشبكات.

الإتجاه العام	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
الموافقة بشدة	2	0.000	33.082	0.851	4.30	يوجد في الولاية المنتدبة شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين
الموافقة بشدة	3	0.000	26.034	0.954	3.80	استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد
الموافقة بشدة	5	0.000	21.873	1.219	4.12	هناك ربط الكتروني بين الولاية المنتدبة ومختلف ولايات الوطن
الموافقة بشدة	1	0.000	48.970	0.618	4.61	المؤسسة لديها خط هاتف(DSL) ذو سرعة عالية
الموافقة بشدة	4	0.000	24.460	1.096	4.09	يتم استخدام البريد الإلكترونيEMAIL في العمل والاتصال الاداري
الموافقة بشدة	6	0.000	20.734	1.184	3.75	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية
الإتجاه العام للمتغير: الموافقة بشدة				0.632	4.11	نتيجة الشبكات

*قيمة (T) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور الشبكات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.75 – 4.61)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " المؤسسة لديها خط هاتف(DSL) ذو سرعة عالية " بإنحراف معياري بلغ (0.618) وبمتوسط حسابي بلغ (4.61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

البالغ (4.11)، فيما حصلت الفقرة " الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية " على المرتبة السادسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.184) وبمتوسط حسابي (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.11)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور الشبكات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة بشدة على دور الشبكات لدى أفراد العينة في المؤسسة.

ومن خلال ملاحظات الطالب ميدانيا فقد أسهمت الشبكات في تغييرات جوهرية في عمليات استصدار جوازات السفر والبطاقة الرمادية للسيارات وبطاقة التعريف الوطنية (في انتظار رخصة السياقة)، لكن تبقى خدمات البريد الإلكتروني شبه تقليدية، إذ يوجد بريد إلكتروني بين مختلف الولايات تتكفل به مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية التابعة لوزارة الداخلية، لكن جل هذه المراسلات يتم طباعتها على الورق وعرضها على المسؤول، ويرى الطالب ضرورة إعادة النظر في تنظيم سير هذه المديرية من أجل مسايرة التطورات الحاصلة، فمن خلال مقابلة مع أحد الموظفين بما علمنا أنه ليس من حقه التدخل في محتوى المراسلات أو طبيعة المراسلة أو الإجتهد في اتخاذ قرار يصل، إذ يصل الأمر أحيانا إلى ورود نفس المراسلة من عدة جهات فتطبع بعدد مرات المراسلة مع أن الموضوع واحد والمراسلة نفسها.

• البعد الثالث / البرمجيات وقواعد البيانات:

- جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (T -test) لإتجاه الأفراد لدور البرمجيات و قواعد البيانات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	Sig مستوى الدلالة	الترتيب	الإتجاه العام
زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات	4.45	0.791	36.933	0.000	1	الموافقة بشدة
ألغت الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني	3.30	1.337	15.952	0.000	6	محايدة
اليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة	4.27	0.788	35.528	0.000	2	الموافقة بشدة
نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان	4.26	1.049	26.300	0.000	5	الموافقة بشدة
لدى الولاية المنتدبة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية	4.22	1.033	22.358	0.000	4	الموافقة بشدة
لدى الولاية المنتدبة انظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها	3.25	1.023	34.249	0.000	3	الموافقة بشدة

الإتجاه العام للمتغير: الموافقة	0.670	3.95	نتيجة البرمجيات و قواعد البيانات
---------------------------------	-------	------	----------------------------------

* قيمة (T) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور قواعد البيانات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.30 – 4.45)، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات" بإنحراف معياري بلغ (0.791) وبمتوسط حسابي بلغ (4.45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، فيما حصلت الفقرة "ألغت الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني" على المرتبة الرابعة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.337) وبمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.11)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر عموما إلا في الفقرة الثانية والتي تتعلق بالأرشيف الإلكتروني أين إختلف عن باقي المحاور إذ أن المؤسسة بالفعل لم تتخلى على الأرشيف الورقي ولا يوجد بوادر التخلي عنه في القريب للتخوف الذي يسود من الأرشيف الإلكتروني لدى المسؤولين وصعوبة المحافظة عليه وحمايته في الوقت الراهن، وبشكل عام الموافقة على دور البرمجيات و قواعد البيانات لدى أفراد العينة في المؤسسة.

والطالب يتوافق مع هذا التوجه، إلا في العبارة الأخيرة التي تنص على: "نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان" فالواقع يكذب ذلك، فرغم عديد التعليمات نجد الوزارة تلح على عدم طلبها والعمل بقاعدة البيانات التي وفرت للمؤسسات كقطاع العدالة أو قطاع التعليم، إلا أننا نجد طلب شهادة الميلاد في ملفات التلاميذ بالمدارس وملفات الجنسية والسوابق بالمحاكم وهذا عكس ما توفره قواعد البيانات من نشر للوثائق وتوفيرها لبقية القطاعات ومشاركتها معهم.

• البعد الرابع/ الكوادر البشرية:

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (T -test) لإتجاه الأفراد لدور الكوادر البشرية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	Sig مستوى الدلالة	الترتيب	الإتجاه العام
يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	3.73	1.283	19.019	0.000	5	محايدة
تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية	3.93	0.998	25.811	0.000	2	الموافقة
يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة	4.14	0.995	28.396	0.000	1	الموافقة
تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم	3.91	1.158	22.110	0.000	3	الموافقة
يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	3.68	1.137	21.196	0.000	4	الموافقة
نتيجة الكوادر البشرية	4.18	0.580				الإتجاه العام للمتغير: الموافقة

* قيمة (T) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي ($SPSS$)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور الكوادر البشرية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.73 – 4.14)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة " بإنحراف معياري بلغ (0.995) وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، فيما حصلت الفقرة " يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.283) وبمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور الكوادر البشرية بخلاف الفقرة الأولى والمتعلقة بتعيين الموظفين التي كان التوجه فيها محايدا، وربما يرجع ذلك إلى الآليات المتبعة في عملية التوظيف ومعايير الإنتقاء التي لا ترضي البعض ويرونها محففة في حقهم.

4/2/3. تحليل المحور الثاني: الاداء الوظيفي

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (T -test) لإتجاه الأفراد حول الاداء الوظيفي.

الإتجاه العام	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
الموافقة	15	0.000	25.781	0.934	3.68	يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في انجازه
الموافقة	16	0.000	23.665	1.037	3.75	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
الموافقة بشدة	6	0.000	33.055	0.857	4.32	يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه اثناء ادائه الوظيفي
الموافقة بشدة	4	0.000	38.200	0.757	4.41	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم افكار ابتكاره تساعد في تنمية وتطوير اجراءات ونظم العمل.
الموافقة بشدة	7	0.000	32.093	0.892	4.36	يوجد نظام تقييم الاداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية اداء الموظفين في المؤسسة
الموافقة بشدة	1	0.000	43.155	0.642	4.23	يتم انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين
الموافقة بشدة	9	0.000	30.477	0.904	4.20	يتم العمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الادارة.
الموافقة	13	0.000	28.406	0.949	4.16	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الاداء الوظيفي المطلوب
الموافقة بشدة	8	0.000	32.063	0.888	4.34	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرووسيهم لانجاز اعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل
الموافقة	5	0.000	33.638	0.815	4.18	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الامام بها وتوظيفها لخدمة

العمل						
تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة(الطارئة، المفاجئة، الحرجة)	4.30	0.701	40.145	0.000	2	الموافقة بشدة
يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي اقوم به بشكل نهائي لكي اتأكد من انجازته وفق التعليمات المحددة وخلوه من الاخطاء	4.57	0.759	39.467	0.000	3	الموافقة بشدة
استطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من اجراءات	4.11	0.945	28.512	0.000	12	الموافقة
احافظ دائما على اوقات العمل وانجز مهامتي في الوقت المحدد	4.20	0.930	29.645	0.000	10	الموافقة بشدة
انت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	4.23	0.937	29.582	0.000	11	الموافقة بشدة
القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	3.98	0.976	26.686	0.000	14	الموافقة
نتيجة الاداء الوظيفي	4.18	0.580	الإتجاه العام للمتغير: الموافقة			

*قيمة (T) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتحسين الاداء الوظيفي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.75 – 4.23)، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين " بإنحراف معياري بلغ (0.642) وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، فيما حصلت الفقرة "يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية." على المرتبة السادسة عشر والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.037) وبمتوسط حسابي (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاداء الوظيفي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة على عبارات الاداء الوظيفي.

3/3. إختبار فرضيات البحث

سنعمل في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث سيرتكز هذا المبحث على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط واستخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد وذلك كما يلي:

1/3/3 . حساب معاملات الارتباط:

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل (اجهزة الحاسوب ولواحقها ، الشبكات، البرمجيات وقواعد بيانات، الكوادر البشرية) والاداء الوظيفي.

H_1 : توجد علاقة بين كل متغير مستقل (اجهزة الحاسوب ولواحقها ، الشبكات، البرمجيات وقواعد بيانات، الكوادر البشرية) و الاداء الوظيفي.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (16): معاملات إرتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الكوادر البشرية	البرمجيات وقواعد البيانات	الشبكات	اجهزة الحاسوب ولواحقها	الاداء الوظيفي	
0.743 0.000	0.571 0.000	0.610 0.000	0.669 0.000	1	الاداء الوظيفي معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة
0.620 0.000	0.504 0.000	0.681 0.000	1	0.669 0.000	اجهزة الحاسوب ولواحقها معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة
0.559 0.000	0.721 0.000	1	0.681 0.000	0.610 0.000	الشبكات معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة

0.479 0.001	1	0.721 0.000	0.504 0.000	0.571 0.000	البرمجيات وقواعد البيانات معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة
1	0.479 0.001	0.559 0.000	0.620 0.000	0.743 0.000	الكوادر البشرية معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (أقل من أو تساوي 0.001) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والاداء الوظيفي، ويلاحظ أن الكوادر البشرية و الاداء الوظيفي هما الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط (0.743)، وأن البرمجيات و قواعد البيانات والاداء الوظيفي هما أقل ارتباطا بمعدل ارتباط (0.571).

2/3/3 . تحليل الإنحدار المتعدد:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

"لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة

($\alpha \geq 0.05$)."

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في كل من اجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات و قواعد البيانات، والكوادر البشرية في تحسين الاداء الوظيفي، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

• اجهزة الحاسوب ولواحقها:

لا يوجد دور لاجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة

($\alpha \geq 0.05$).

• الشبكات:

لا يوجد دور للشبكات في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

• البرمجيات وقواعد البيانات:

لا يوجد دور للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة

($\alpha \geq 0.05$).

• الكوادر البشرية:

لا يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد النتائج المعروضة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي.

الأبعاد	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	تحليل التباين F	درجة الحرية DF	معامل الإنحدار β	مستوى الدلالة Sig*
اجهزة الحاسوب ولواحقها	0.808	0.653	18.353	4	0.208	0.045
الشبكات				39	0.029	0.844
البرمجيات وقواعد البيانات				43	0.166	0.170
الكوادر البشرية				0.303	0.001	

* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه دور أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الإرتباط الخطي بين هذه الأبعاد والاداء الوظيفي والتي بلغت قيمة (0.808)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (65.3%)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (18.353) وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بالنظر إلى مستويات الدلالة لكل متغير فإننا نجد أن البعدين الاثنين المتمثلين في كل من الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات لهما مستوى دلالة أكبر من (5%) مما يعني القبول بالفرضية الصفرية وبهذا لا يوجد لها دور في تحسين الاداء الوظيفي، أما بعدي الكوادر البشرية

واجهة الحاسوب ولواحقها فلهما مستوى دلالة أقل من (5 %) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوجد دور لاجهزة الحاسوب في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3/3/3. إعادة التحليل الإحصائي:

من خلال النتائج التي توصلنا لها بتحليل الإنحدار المتعدد، تبين لنا المتغير الذي يلعب دورا والمتغير الذي ليس له دور، لذا سنستبعد هذه المتغيرات وهي الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات لأنهما لا تؤثران على المتغير التابع، ونعيد التحليل الإحصائي الذي أظهر النتائج المعروضة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لدور الكوادر البشرية في تحسين الاداء الوظيفي.

الأبعاد	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	تحليل التباين F	درجة الحرية DF	معامل الإنحدار β	مستوى الدلالة Sig*
الكوادر البشرية	0.743	0.552	51.752	1	0.491	0.000
				42		
				43		

* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه دور بعد الكوادر البشرية في الاداء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الإرتباط الخطي بين هذا البعد والاداء الوظيفي والتي بلغت قيمة (0.743)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (55.2%)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (51.572) تفسر وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى الدلالة أقل من (5%)

جدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لدور اجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الاداء الوظيفي

الأبعاد	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	تحليل التباين F	درجة الحرية DF	معامل الإنحدار β	مستوى الدلالة Sig*
اجهزة الحاسوب ولواحقها	0.669	0.502	49.875	2 48 38	0.381	0.041

*يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه دور بعد اجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الاداء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الإرتباط الخطي بين هذا البعد والاداء الوظيفي والتي بلغت قيمة (0.669)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (50.2%)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (49.875) تفسر وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى الدلالة أقل من (5%)

4/3/3 . ملخص تحليل معاملات الإرتباط وتحليل الإنحدار:

من خلال حساب معاملات الإرتباط فإننا لاحظنا العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وبإختلافات في درجة القوة في الإرتباط، حيث كان أقوى إرتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مسجلا بين الاداء الوظيفي والكوادر البشرية إذ بلغ قيمة (74.3%)، يليه في قوة الإرتباط اجهزة الحاسوب ولواحقها بقيمة (66.9%)، ثم الشبكات بقيمة (61%)، وأخيرا البرمجيات و قواعد البيانات بقيمة (57.1%).

وبعد التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة بقيم متفاوتة في الإرتباط، فقد تم البحث في هذه العلاقة من خلال تحليل الإنحدار المتعدد، وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الإنحدار والذي يتضمن كل المتغيرات المستقلة يفسر (65.3%) من التغير في الاداء الوظيفي (معامل التحديد=0.653) وذلك عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية تبلغ (0.000) علامات عشرية.

1. نتائج إختبار الفروض:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن:

- تشير نتائج التحليل إلى رفض فرض العدم لاجهزة الحاسوب ولواحقها التي تنص على: " لا يوجد دور لاجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " وقبول الفرض البديل " يوجد دور لاجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغ مستوى الدلالة (0.041) وذلك عند درجة ثقة (95%).
- قبول فرض العدم للشبكات التي تنص على: " لا يوجد دور للشبكات في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " حيث بلغ مستوى الدلالة (0.844) وذلك عند درجة ثقة (95%).
- قبول فرض العدم للبرمجيات وقواعد البيانات التي تنص على: " لا يوجد دور للبرمجيات و قواعد البيانات في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " حيث بلغ مستوى الدلالة (0.170) وذلك عند درجة ثقة (95%).
- تشير نتائج التحليل إلى رفض فرض العدم للكوادر البشرية التي تنص على: " لا يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " وقبول الفرض البديل " يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001) عند درجة ثقة (95%).
- بدراسة العلاقة بين الاداء الوظيفي والكوادر البشرية باستخدام تحليل الإنحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر (55.2%) من التغير في التطوير التنظيمي وتظهر معادلة خط الإنحدار كما يلي¹:

$$Y = 2.282 + 0.491X$$

قيمة إختبار T : $T\text{-test} = 7.194$

مستوى الدلالة: $Sig = 0.000$

- بدراسة العلاقة بين الاداء الوظيفي واجهزة الحاسوب ولواحقها باستخدام تحليل الإنحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر (50.2%) من التغير في الاداء الوظيفي وتظهر معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 1.982 + 0.381X$$

قيمة إختبار T : $T\text{-test} = 6.684$

مستوى الدلالة: $Sig = 0.041$

2. خلاصة النتائج:

¹ معادلة خط الإنحدار هي معادلة الخط المستقيم، وتأخذ الشكل ($Y = a + bX$) حيث (b) تمثل الحدار الخط المستقيم أو الميل، ونعني بما معدل التغير في قيمة (Y) عندما تتغير قيمة المتغير المستقل (X) وحدة واحدة، أما (a) معامل التقاطع أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الإنحدار مع المحور (Y).

من خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي: (ما هي العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ؟) حيث يتضح أن الكوادر البشرية واجهزة الحاسوب ولواحقها فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على الاداء الوظيفي.

3. تساؤلات جديدة:

إن منهج البحث العلمي مبني على التساؤل، فلا نكاد نتوصل لإجابة على سؤال حتى تنشأ أسئلة جديدة، وفي بحثنا وبعد أن توصلنا إلى إجابة على تساؤلنا الأول ظهرت لنا تساؤلات جديدة هي:

- هل هناك علاقة بين الجنس وبين كل من المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية ؟
- هل هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للجنس؟
- هل هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى الوظيفي؟

1. إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية:

للإجابة على تساؤلنا الأول نجري إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية من أجل معرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض والتي تمثل في بحثنا متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية (العوامل الديموغرافية)، وسوف يتم صياغة الفرضيات كالتالي:

- H_0 م.ت: لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي. H_1 م.ت: توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.
- H_0 م.و: لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي. H_1 م.و: توجد علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي.
- H_0 م.خ: لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنية. H_1 م.خ: توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنية.

وقد أظهرت نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) النتائج المعروضة في الجداول التالية:

1/ إختبار الإستقلالية (الجنس / المستوى التعليمي)

جدول رقم (20): نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية (الجنس / المستوى التعليمي)

مستوى الدلالة <i>Sig*</i>	مربع كاي (<i>Chi-Sauqre</i>)	درجة الحرية <i>DF</i>	المستوى التعليمي			الجنس	
			ماجستير	ليسانس	ثانوي فما دون	العدد	العدد المتوقع
0.896	0.220	2	01	11	12	العدد	ذكر
			1.3	11	11.7	العدد المتوقع	
			1	6	6	العدد	أنثى
			0.7	6	6.3	العدد المتوقع	

* توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى التعليمي التي كانت كالتالي:

- 18 مستوى ثانوي فما دون (12 ذكور والعدد المتوقع 11.7، 6 إناث والعدد المتوقع 6.3)
 - 17 مستوى ليسانس (11 ذكور والعدد المتوقع 11، 6 إناث والعدد المتوقع 6)
 - 02 مستوى ماجستير (01 ذكور والعدد المتوقع 1.3، 01 إناث والعدد المتوقع 0.7)
 - قيمة مربع كاي (*Chi-Sauqre*) تساوي (0.220) بدرجة حرية (2) ومستوى الدلالة (0.896)
- مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من قيمة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونتوصل إلى أنه:

لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

2/ إختبار الإستقلالية (الجنس / المستوى الوظيفي)

جدول رقم (21): نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية (الجنس / المستوى الوظيفي)

مستوى الدلالة <i>Sig*</i>	مربع كاي (<i>Chi-Sauqre</i>)	درجة الحرية <i>DF</i>	المستوى الوظيفي					الجنس	
			سلك المهندسين والتقنيين	سلك الكتاب	سلك أعوان الإدارة	سلك ملحقو الإدارة	سلك المتصرفين	العدد	المتوقع
0.020	11.722	4	3	0	10	4	10	العدد	ذكور
			5.7	1.9	7.5	3.8	8.2	العدد المتوقع	
			6	3	2	2	3	العدد	إناث
			3.3	1.1	4.5	2.2	4.8	العدد المتوقع	

* توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى الوظيفي التي كانت كالتالي:

- 13 سلك المتصرفين (10 ذكور والعدد المتوقع 8.2، 3 إناث والعدد المتوقع 4.8)

- 06 سلك ملحقوا الإدارة (4 ذكور والعدد المتوقع 3.8، 2 إناث والعدد المتوقع 2.2)
- 12 سلك اعوان الإدارة (10 ذكور والعدد المتوقع 7.5، 2 إناث والعدد المتوقع 4.5)
- 03 سلك الكتاب (0 ذكور والعدد المتوقع 1.9، 2 إناث والعدد المتوقع 1.1)
- 09 سلك المهندسين والتقنيين (3 ذكور والعدد المتوقع 5.7، 6 إناث والعدد المتوقع 3.3)
- قيمة مربع كاي (*Chi-Sauqre*) تساوي (11.722) بدرجة حرية (4) ومستوى الدلالة (0.020)

مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أقل من قيمة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونتوصل إلى أنه:

توجد علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي.

3/ إختبار الإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)

جدول رقم (22): نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)

مستوى الدلالة <i>Sig*</i>	مربع كاي (<i>Chi-Sauqre</i>)	درجة الحرية <i>DF</i>	الخبرة المهنية				الجنس
			16 سنة فأكثر	من 11 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	05 سنوات فأقل	
0.341	3.347	3	4	2	13	9	العدد
			2.6	2.0	12.4	11.1	العدد المتوقع
			0	1	6	8	العدد
			1.4	1.0	6.6	5.9	العدد المتوقع

*توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*) الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى الوظيفي التي كانت كالتالي:

- 17 خبرة 05 سنوات فأقل (9 ذكور والعدد المتوقع 11.1، 8 إناث والعدد المتوقع 5.9)
- 19 خبرة من 05 إلى 10 سنوات (13 ذكور والعدد المتوقع 12.4، 6 إناث والعدد المتوقع 6.6)
- 03 خبرة من 11 إلى 15 سنة (2 ذكور والعدد المتوقع 2.0، 1 إناث والعدد المتوقع 1.0)

- 04 خبرة 16 سنة فأكثر (4 ذكور والعدد المتوقع 2.6، 0 إناث والعدد المتوقع 1.4)
- قيمة مربع كاي (*Chi-Sauqre*) تساوي (3.347) بدرجة حرية (3) ومستوى الدلالة (0.341)

كما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من قيمة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونتوصل إلى أنه:

لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنة.

2. إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*):

للإجابة على تساؤلنا الثاني نجري إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*) لكل إجمالي محور من محاور المتغيرات على الجنس وسوف يتم صياغة الفرضية كالتالي:

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس.

H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس.

وقد أظهرت نتائج إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*) النتائج المعروضة في الجدول

التالي:

جدول رقم (23): نتائج إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*)

إختبار فرق المتوسطات <i>T-test</i>			إختبار التجانس		المتغير
<i>Sig*</i>	<i>DF</i>	<i>T</i>	<i>Sig</i>	<i>F</i>	
0.080	42	- 1.796	0.160	2.049	الاداء الوظيفي
0.048	42	- 1.631	0.230	1.483	اجهزة الحاسوب
0.404	42	- 0.843	0.938	0.006	الشبكات
0.166	42	- 1.411	0.538	0.386	البرمجيات وقواعد البيانات
0.032	42	- 2.222	0.099	2.852	الكوادر البشرية

* توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

من الجدول نلاحظ أن:

- قيم الدلالة لإختبار التجانس لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) مما يعني وجود تجانس بين الذكور والإناث.

- قيم الدلالة لإختبار (T) لمتغيرات الاداء الوظيفي، الشبكات و البرمجيات وقواعد البيانات أكبر من (0.05) مما يعني أنه لا يوجد إختلاف في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للجنس.
- قيم الدلالة لإختبار (T) لمتغير للكوار البشرية و اجهزة الحاسوب ولواحقها أقل من (0.05) مما يعني وجود إختلاف في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للجنس على هذين البعدين والذي يفسره الطالب في نظرة كل طرف إلى الطرف الآخر، فالأفكار السائدة بالمجتمع الجزائري ترى أنه يوجد توجه لتوظيف الإناث على حساب الذكور، كما أن الأثني ترى عرقلة لمشوارها المهني من قبل الرجل أو ما يسمى في علم الإدارة بالسقف الزجاجي. كذلك الذكور يتفوقون في استخدام اجهزة الحاسوب على المرأة بحكم أنهم أكثر انفتاح على عالم الحاسوب.

3. إختبار تحليل التباين الأحادي ($One\ Way\ ANOVA$):

للإجابة على تساؤلنا الثالث والأخير نجري إختبار تحليل التباين الأحادي ($One\ Way\ ANOVA$) من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى الوظيفي، وسوف يتم صياغة الفرضيات كالتالي:

H_0 م.ت: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعاً للمستوى التعليمي.

H_1 م.ت: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعاً للمستوى التعليمي.

H_0 خ.م: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعاً للخبرة المهنية.

H_1 خ.م: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعاً للخبرة المهنية.

H_0 م.و: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعاً للمستوى الوظيفي.

H_1 م.و: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعاً للمستوى الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ($One\ Way\ ANOVA$) النتائج المعروضة في الجداول

التالية:

1/ إختبار تحليل التباين الأحادي (المستوى التعليمي)

جدول رقم (24): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ($One\ Way\ ANOVA$) للمستوى التعليمي

Sig^*	قيمة (F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.762	0.274	0.054	2	0.107	بين المجموعات	لاداء الوظيفي
		0.196	34	6.674	داخل المجموعات	
			36	6.782	المجموع	
0.565	0.581	0.203	2	0.406	بين المجموعات	ولواحق الحاسوب
		0.349	34	11.871	داخل المجموعات	

			36	12.277	المجموع	
0.191	1.738	0.547	2	1.094	بين المجموعات	الشبكات
		0.315	34	10.700	داخل المجموعات	
			36	11.794	المجموع	
0.232	1.524	0.529	2	1.059	بين المجموعات	وقواعد البيانات البرمجيات
		0.347	34	11.810	داخل المجموعات	
			36	12.869	المجموع	
0.927	0.076	0.050	2	0.101	بين المجموعات	الكوادر البشرية
		0.664	34	22.587	داخل المجموعات	
			36	22.688	المجموع	

*توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود دلالة لجميع المتغيرات حيث كانت مستويات الدلالة جميعها أكبر من (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي.

2/ إختبار تحليل التباين الأحادي (الخبرة المهنية)

جدول رقم (25): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للخبرة المهنية.

Sig*	قيمة (F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.024	3.526	1.019	3	3.058	بين المجموعات	الاداء الوظيفي
		0.289	39	11.277	داخل المجموعات	
			42	14.335	المجموع	
0.168	1.772	0.880	3	2.639	بين المجموعات	اجهزة الحاسوب ولوحتها
		0.496	39	19.353	داخل المجموعات	
			42	21.992	المجموع	
0.567	0.684	0.280	3	0.840	بين المجموعات	الشبكات
		0.410	39	15.972	داخل المجموعات	
			42	16.812	المجموع	
0.443	0.913	0.416	3	1.247	بين المجموعات	4

		0.455	39	17.752	داخل المجموعات	
			42	18.999	المجموع	
0.124	2.041	1.478	3	4.434	بين المجموعات	الكوادر البشرية
		0.724	39	28.249	داخل المجموعات	
			42	32.683	المجموع	

*توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود دلالة لأبعاد الإدارة الإلكترونية حيث كانت مستويات الدلالة لها أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة المهنية، غير أن الاداء الوظيفي كان مستوى الدلالة به أقل من (0.05) مما يعني وجود فروقات في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة، ويفسرهما الطالب من ناحية أن الخبرة المهنية بالمؤسسة مرتبطة بعدد السنوات وأن الاداء الوظيفي مرتبط هو الآخر بالسنوات فيكون الموظف الأقدم سنا أقدر على الشعور والإحساس بالتغير الحاصل مقارنة بالموظف حديث العمل.

3/ إختبار تحليل التباين الأحادي (المستوى الوظيفي)

جدول رقم (26): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمستوى الوظيفي.

Sig*	قيمة (F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.969	0.134	0.050	4	0.199	بين المجموعات	لاداء الوظيفي
		0.371	38	14.085	داخل المجموعات	
			42	14.283	المجموع	
0.640	0.636	0.344	4	1.376	بين المجموعات	اجهزة الحاسوب ولواحقها
		0.541	38	20.556	داخل المجموعات	
			42	21.942	المجموع	
0.696	0.556	0.232	4	0.929	بين المجموعات	الشبكات
		0.418	38	15.883	داخل المجموعات	
			42	16.812	المجموع	
0.679	0.584	0.280	4	1.119	بين المجموعات	وقواعد البيانات
		0.479	38	18.186	داخل المجموعات	

			42	19.305	المجموع	الكوادر البشرية
0.664	0.601	0.461	4	1.843	بين المجموعات	
		0.767	38	29.141	داخل المجموعات	
			42	30.984	المجموع	

*توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود دلالة لجميع المتغيرات حيث كانت مستويات الدلالة جميعها أكبر من (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا وبحثنا في هذا الفصل حيث تطرقنا الى نشأة الولاية المنتدبة والهياكل الادارية التي تدير وفقها، ولكونها حديثة الميلاد تطرقنا الى المؤسسات التابعة لها من دائرة وبلدية، حيث كان موظفيهم مجتمع الدراسة ولقد اعتمدنا في انجاز هذا البحث على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين بشكل عشوائي في اطار عينة البحث، حيث كانت الاستبانة تحتوي على محورين هما الادارة الالكترونية والاداء الوظيفي، والتي انشأناها من اجل الاجابة على اشكالية بحثنا وهي " ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الولاية المنتدبة؟

وبعد توزيعها واسترجاعها ودراستها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بغرض تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات وتوصلنا الى صحة وقبول فرضيتين ورفض فرضيتين حيث استنتجنا:

. يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية بابعادها المختلفة في تحسين الاداء الوظيفي لدى الموظفين في الولاية المنتدبة اولاد جلال عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$).

اي ان هناك دور للإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي من خلال السرعة ودقة الانجاز و توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة الموظفين.

لخاتمة :

إن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة وبدقة عالية في توجيه سياسة وإجراءات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية، ولإيجاد العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، تناولنا موضوع اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

وكانت الدراسة لهذا الموضوع في المؤسسة العمومية، حيث تناولنا في هذه الدراسة الإطار العام للبحث من مشكلة وأهمية وأهداف ومنهجية البحث، وصياغة الفرضيات ونموذج البحث، وعرض أهم الأدبيات والدراسات السابقة التي كانت ركيزة ودليل إرشاد وتوجيه في دراستنا .

ثم قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث شمل الفصل الأول عرض المفاهيم الأساسية للإدارة الالكترونية من نشأة، وأهداف، وإبعاد، ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ثم المزايا والعيوب. في الفصل الثاني عرضنا المفاهيم المرتبطة بكل من الأداء والأداء الوظيفي واثر أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد كان للدراسة الميدانية، قدمنا فيه لمحة مختصرة عن المؤسسة محل البحث، ثم عرض لإجراءات البحث من عينة للبحث وطرق جمع البيانات وأساليب إحصائية مستخدمة، كما تناولنا خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل محاور الإستمارة لنصل أخيرا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال كل الفصول السابقة نصل إلى خاتمة هذه الدراسة التي توصلنا فيها لمجموعة من النتائج، وبناء على هذه النتائج وضعنا بعض التوصيات والمقترحات عليها تفيد المؤسسة أو تكون منطلق دراسات وأبحاث مستقبلية تثري الموضوع.

1. نتائج الدراسة النظرية:

1. تعتمد الإدارة الالكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكات بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في المؤسسة.
2. من فوائد الإدارة الالكترونية تبسيط الإجراءات، واختصار الوقت والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
3. الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (أجهزة الحاسوب ولوحاتها، الشبكات، البرمجيات و قواعد البيانات، الكوادر البشرية) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ووظائفها الإدارية.
4. تعمل الإدارة الالكترونية إلى زيادة حجم العمل أي أن المؤسسة تقدم خدمات إلى المستفيدين مباشرة بدون اتصاهم بالموظفين والإداريين وفي هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري

- 5) تعمل الإدارة الالكترونية في تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة واقل تكلفة.
- 6) . الإدارة الالكترونية لها أهداف متنوعة اجتماعية علمية واقتصادية تصب في هدف واحد وأساسي هو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتنمية تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو الإدارة.
- 7) يمثل الأداء الوظيفي عن مجموعة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف في عمله من خلال ما ينجزه من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي.
- 8) للأداء مجموعة من العناصر أهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة والثوق.

I. نتائج الدراسة:

من خلال إطلاع الباحث على بيئة البحث وإجراء أسلوب الاستمارة وبعض المقابلات، ومن خلال تحليل إجابات العينة، توصلنا لمجموعة من النتائج يمكن إيرادها على النحو التالي:

- يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين الأداء الوظيفي مع الكوادر البشرية و أجهزة الحاسوب ولواحقها.
- من خلال تحليل الانحدار المتعدد تأكد لنا دور الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، حيث كان لبعدي الكوادر البشرية و أجهزة الحاسوب ولواحقها الأثر البارز في هذا الدور.
- يتضح أن الكوادر البشرية واجهزة الحاسوب ولواحقها فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على الاداء الوظيفي.
- أظهر إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية وجود علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي، في حين لم تكن هنالك علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي أو الجنس والخبرة المهنية.
- أظهر إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*) عدم وجود إختلاف بين متوسطات الإجابات للمتغيرات تبعا للجنس إلا في بعد الكوادر البشرية.
- أظهر إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) عدم وجود فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي أو الوظيفي، غير أنه كان هناك إختلاف تبعا للخبرة المهنية والاداء الوظيفي.

II. التوصيات:

لقد ثبت من خلال العرض التحليلي ونتائج البحث الميداني أن هناك الكثير من الظواهر الإيجابية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لكنها تبقى في الحدود الدنيا ويمكن تحسينها ومضاعفتها، إذ أنه هناك بعض

الملاحظات التي ينبغي أن يشار إليها بهدف بيان جوانب القصور حتى يتسنى للمؤسسة السير قدما نحو الأحسن والأفضل، وفيما يلي اهم التوصيات التي يقدمها الطالب:

- تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وزجهم بمزيد من الدورات التدريبية التاهيلية واللغوية بغية تهيئهم نحو العمل الإداري الإلكتروني
- إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة، فمن المؤسف أن تستخرج أي وثيقة في لحظات ثم تبقى العملية حبيسة إمضاء المسؤول المخول .
- الاستفادة من خدمات أجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة وتدريب الموظفين على التطبيقات المختلفة للبرامج، مما يساعد في عملية الأرشفة.
- تطوير آلية العمل بالبريد الإلكتروني وتوسيع دائرة نشره على كامل المؤسسات، وبين جميع المكاتب الداخلية وجعل نظام الرقمنة للدخول والخروج للبرامج.
- توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات.
- تفعيل دور الإطارات المؤهلة تاهيلا فنيا عاليا في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الادارة الالكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها

قائمة المصادر

اولا/ المصادر باللغة العربية:

1/الكتب:

1. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2008
2. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
3. نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية 2004.
4. محمد سمير احمد الادارة الالكترونية، ط1 دار الميسرة، عمان الاردن 2009.
5. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر 2003.
6. احمد محمد غنيم ، الادارة الالكترونية (افاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية 2004.
7. نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الالكترونية في الاجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السلسلة الاولى، 2008.
8. عامر، طارق عبد الرؤوف، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ط، 2007.
9. عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الادارة الالكترونية (نماذج معاصرة)، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
10. عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي ،لبنان، بيروت 2006.
11. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، الادارة العامة للطباعة والنشر، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 25
12. موفق حديد محمد، الادارة (المبادئ، النظريات والوظائف)، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 2001.
13. قاموس أكسفورد، إنجليزي- عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998.
14. محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الاداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005.

15. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
16. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
17. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
18. عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (تقييم الاداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
19. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ودار وائل للنشر، الاردن، 2007.
20. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000..
21. مجيد الكرخي، اداء الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
22. احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
23. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006 .
24. محمد راوية، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
25. عبد العزيز جميل مخيمر واخرون، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة 2000.
26. فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009.
27. عويضة، الشيخ كامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية 1996.
28. بن رحمون، سهام، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن، دار ابن بطوطة، 2012.
29. عشوري، مصطفى: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 2/ الرسائل والبحوث:

1. حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

2. كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قطر 2008.
3. تقيم حسن حمادة الفرار، تطوير الاتصال الاداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الاسلامية، كلية التربية قسم اصول التربية، غزة، فلسطين 2008.
4. عزلاء بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الاداري، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009.
5. يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص 37.
6. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
7. محمد جمال اكرم عمار، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها فب تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية قسم اعمال، غزة، فلسطين، 2009.
8. محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجيهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة مجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012.
9. محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
10. علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
11. ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية لآثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.

12. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
13. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000، 2002.
14. نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية^o)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية 1، 2004.
15. محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية.
16. الشريف طلال عبد الملك، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

3/المجلات والمنشورات:

1. عادل حرحوش المفرجي، احمد على صالح، بيدااء تيار البياني، الادارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، مصر 2007.
2. موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
3. مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم الاداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الاكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق 2013.
4. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
5. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
6. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999.

7. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999.
8. يوسف اليوسف، عملية تقييم الاداء الوظيفي،مجلة الادارة العامة،المجلد 32،العدد الثاني،معهد الادارة،الرياض1982.
9. احمد سيد كردي، مفهوم الاداء الوظيفي، نشرت في 2010/5/5.
- مصطفى احمد سيد،تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري،اخبار الادارة،المنظمة العربية للتنمية الادارية،العدد17.
- 4/الكتب باللغة الاجنبية:
1. Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستمارة (ألفا كرونباخ <i>Alfa Cronbach</i>)	59
02	عدد الإستمارات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل الإحصائي مع النسب المئوية	60
03	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس	61
04	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر	62
05	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي	63
06	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية	64
07	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي	65
08	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية	66
09	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في تحسين الاداء الوظيفي	67
10	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.	68
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (<i>T-test</i>) لإنتاجه الأفراد لدور اجهزة الحاسوب ولواحقها.	69
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (<i>T-test</i>) لإنتاجه الأفراد لدور الشبكات	70
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (<i>T-test</i>) لإنتاجه الأفراد لدور البرمجيات وقواعد البيانات.	71
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (<i>T-test</i>) لإنتاجه الأفراد لدور الكوادر البشرية	73
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (<i>T-test</i>) لإنتاجه الأفراد حول الاداء الوظيفي	74
16	معاملات إرتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	76
17	نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لدور الإدارة الإلكترونية في الاداء الوظيفي	78

79	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لدور الكوادر البشرية في الاداء الوظيفي	18
80	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لدور اجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الاداء الوظيفي	19
82	نتائج إختبار مربع كاي (<i>Chi-Sauqre</i>) للإستقلالية (الجنس / المستوى التعليمي)	20
83	نتائج إختبار مربع كاي (<i>Chi-Sauqre</i>) للإستقلالية (الجنس / المستوى الوظيفي)	21
84	نتائج إختبار مربع كاي (<i>Chi-Sauqre</i>) للإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)	22
85	نتائج إختبار فرق المتوسطات (<i>Independent Samples T-test</i>)	23
86	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (<i>One Way ANOVA</i>) للمستوى التعليمي	24
87	(للخبرة <i>One Way ANOVA</i> نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي) المهنية.	25
88	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (<i>One Way ANOVA</i>) للمستوى الوظيفي.	26

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	نموذج افتراضي للبحث	01
17	يوضح ابعاد الادارة الالكترونية	02
24	متطلبات الادارة الالكترونية	03
40	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	04
45	يحدد محددات الاداء الوظيفي	05
60	عدد الإستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي.	06
61	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس	07
62	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر	08
63	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي	09
64	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية	10
65	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي	11
66	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.	12
67	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الاداء الوظيفي.	13

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر ادارة الموارد البشرية

حضرة الموظف (ة) المحترم (ة)؛

تحية طيبة، وبعد:

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث يقوم الطالب بدراسة ميدانية حول موضوع:

" دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي "

دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في ادارة الموارد البشرية (علوم التسيير) بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الطالب بإعداد استمارة معتمدا على ما جاء في أدبيات الإدارة والدراسات السابقة، وقد قسمت الإستمارة إلى جزئين، جزء يشتمل على البيانات الأولية وجزء يشتمل على المحاور الرئيسية للدراسة.

لذا يرجى التكرم بتعبئة هذه الإستمارة كاملة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك بكل أمانة ودقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في المؤسسة، فذلك سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، علما أن نتائجها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

الطالب: جهرة حمزة

مصطلحات ومفاهيم الدراسة

1/ الإدارة الإلكترونية:

يعرفها الطالب بأنها: التحول للعمل الإلكتروني لتطوير الأداء وجودة الخدمات من خلال توظيف المؤسسة التقنية الحديثة للإتصالات والمعلومات للقيام بأنشطتها وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.

2/ الاداء الوظيفي:

يعرفه الطالب إجرائيا بأنه: هو الاثر الصافي لجهود الفرد، تبدأ بالقدرات والكفاءات المكونة للفرد وتنتهي بتحقيق الهدف المخطط، والذي يساهم في تحديد مدى استغلال المؤسسة لإمكاناتها ومواردها بشكل جيد.

أولا/ البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المقاطعة الادارية اولاد جلال بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة او علامة (X)

أمام الإختيار المناسب:

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ العمر: 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي: ثانوي فما دون ليسانس

دراسات عليا(ماجستير-دكتوراه) دراسات اخرى اذكرها

4/الخبرة المهنية: 05 سنوات فأقل من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

5/المستوى الوظيفي: سلك المتصرفين سلك ملحوق الإدارة

سلك أعوان الإدارة سلك الكتاب

سلك المحاسبون الإداريون سلك المهندسين والتقنيين

6/ مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

منخفضة متوسطة

مرتفعة

7/ عدد الدورات التدريبية حول الادارة الالكترونية

التي إلتحقت بها أثناء خدمتك:

- لم أشرك شاركت بدورة واحدة
 شاركت بدورتين شاركت بثلاث دورات فأكثر

8/ مدى التحكم في الاعلام الالي :

- منخفضة متوسطة مرتفعة

ثانيا/ البيانات الموضوعية: محاور الإستبانة:

المحور الأول/ الإدارة الإلكترونية:

أولا/ اجهزة الحاسوب ولواحقها

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر الولاية المنتدبة اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الادارات والمكاتب					
2	توفر الولاية المنتدبة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الادارات والمكاتب					
3	توفر الولاية المنتدبة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية					
4	توفر الولاية المنتدبة العدد الكافي من الماسحات الضوئية					
5	توفر الولاية المنتدبة على اجهزة صيانة المعدات والعتاد					
6	قدم اجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري					

ثانيا / الشبكات

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوجد في الولاية المنتدبة شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين					
2	استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد					
3	هناك ربط الكتروني بين الولاية المنتدبة ومختلف ولايات الوطن					
4	المؤسسة لديها خط هاتف(DSL) ذو سرعة عالية					
5	يتم استخدام البريد الإلكترونيEMAIL في العمل والاتصال الاداري					
6	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية					

ثالثا/البرمجيات و قواعد البيانات

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى الولاية المنتدبة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية					
2	لدى الولاية المنتدبة انظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها					

					لدى الولاية المنتدبة انظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية	3
					ألغت الادارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني	4
					تساهم الولاية المنتدبة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الكترونية	5
					نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان	6

خامسا/ الكوادر البشرية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة					
2	تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية					
3	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة					
4	تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم					
5	يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم					

المحور الثاني / الاداء الوظيفي:

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في انجازه					
2	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.					
3	يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء ادائه الوظيفي					
4	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم افكار ابتكاره تساعد في تنمية وتطوير اجراءات ونظم العمل.					
5	يوجد نظام تقييم الاداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية اداء الموظفين في المؤسسة					
6	يتم انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين					
7	يتم العمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الادارة.					
8	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الاداء الوظيفي المطلوب					
9	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيههم لانجاز اعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل					
10	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاوله الامام بما وتوظيفها لخدمة العمل					
11	تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة(الطارئة،المفاجئة،الخرجة)					
12	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي اقوم به بشكل نهائي لكي اتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الاخطاء					
13	استطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من اجراءات					
14	احافظ دائما على اوقات العمل وانجز مهامه في الوقت المحدد					
15	انت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات					
16	القدرة على التكيف في الحالات الطارئة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.