

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية ب: ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

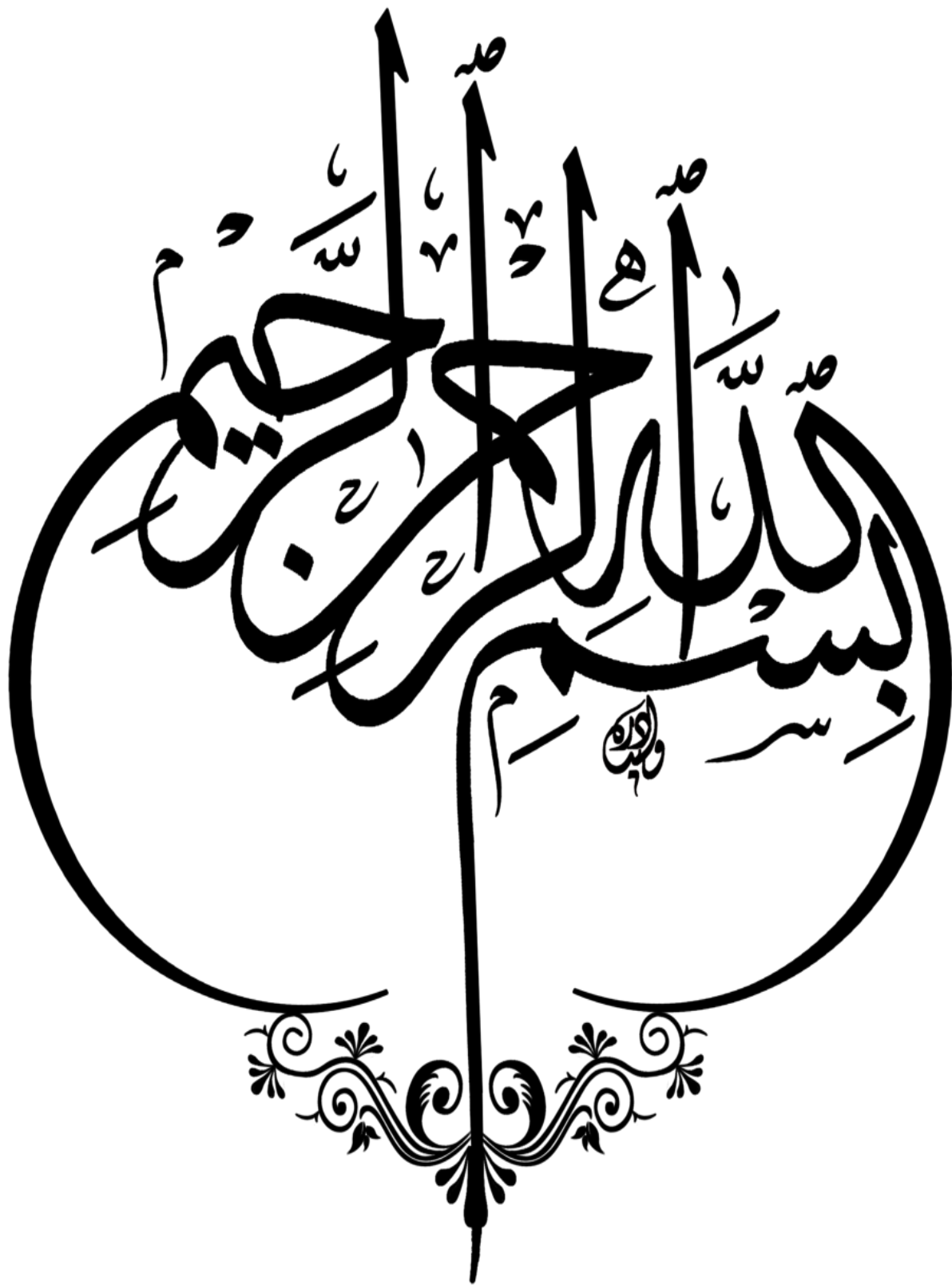
الأستاذ المشرف:
د/ بومجان عادل

إعداد الطالب(ة):
بوليفة يسرى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ عبابسة الهاشمي	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ قحموش إيمان	أستاذ محاضر ب	مناقشا	جامعة بسكرة
3	د/ بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



آية قرآنية:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: 11]

صدق الله العظيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية بمقر ولاية بسكرة وكذا مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي، تكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بمقر الولاية والبالغ عددهم (50)، حيث قمنابتوزيع الإستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (40) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث، وللوصول إلى نتائج الدراسة ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا حسب تصورات عينة المبحوثين بينما كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا، وتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إهتمام المؤسسة بالإدارة الإلكترونية من خلال توفير بنية شبكية تحتية قوية سريعة وأمنة وبنية معلوماتية قوية، إطارات بشرية مدربة على استخدام التقنيات الحديثة لما لها من أهمية كبيرة في رفع الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة إلكترونية، تخطيط إلكتروني، رقابة إلكترونية، أداء وظيفي.

Abstract

The aim of this study is to identify the reality of e-administration at the headquarters of the State of Pescara as well as the level of functionality, as well as the impact of e-administration on its various dimensions of job performance, the target study community is made up of the 50 administrative staff at the State Headquarters, where the resolution of all of them was distributed through several field visits. The results of the study and the analysis of the data were based on several statistical methods: Meta-statistics, multiple regression analysis, etc. Etc.

The study reached several results, the most important of which is that the level of e-administration adoption in the study enterprise came on average according to the perceptions of the two research samples while the level of job performance was high, and there was no statistically significant effect on e-management in its different dimensions of job performance

The study concluded several recommendations, the most important of which are: The importance of the organization's attention to e-governance through the provision of a strong, fast, secure network infrastructure and robust information architecture, human frames trained in the use of modern technologies, as they are critical to increasing functionality.

Keywords:

Electronic management, electronic planning, electronic control, functional performance



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى:

- الوالدين الكريمين حفظهما الله
- وإلى كل أفراد أسرتي خاصة نورهان وإيناس
- إلى كل الأصدقاء، ومن كانوا برفقتي أثناء دراستي في
الجامعة
- وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي
الدراسية





شكر وعرفان

قال تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) (لقمان: 12)

وقال رسوله الكريم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملء السماوات والأرض على ما أكرمني به
من إتمام هذه الدراسة.

ثم أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من:

الدكتور الفاضل / بومجان عادل حفظه الله وأطال في عمره، لتفضله الكريم
بالإشراف على هذه الدراسة، وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمام هذه الدراسة.

أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كافة عمال "ولاية بسكرة" لحسن
إستقبالهم ومساعدتنا لإعداد الجانب التطبيقي.

ونتوجه بخالص شكرنا إلى من ساهم معنا لإتمام هذا العمل من بعيد أو قريب
داعين من المولى عزوجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم.



فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	البسمة
	اية قرآنية
	الملخص
	Abstract
	الاهداء
	شكر وعرهان
I-I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الاشكال
I	قائمة الملاحق
الفصل الاول: منهجية البحث و الدراسات السابقة	
أ-ج	أولاً: منهجية البحث
أ	المقدمة
ب	1- إشكالية البحث
ب	2- أهمية البحث
ب	3- اهداف البحث
ب-ت	4- أسباب إختيار الموضوع
ت	5- التعريفات الإجرائية
ت-ث	6- متغيرات و نموذج البحث

ث	7-فرضيات البحث
ج	8-حدود البحث و منهجه
ج-ح	9-هيكله البحث
ح-د	ثانيا: الدراسات السابقة
ح	1-الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
خ	2-الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
د	3-الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية-تأطير نظري-	
2	تمهيد
10-3	أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية
4-3	1-مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها
5	2-أهمية الإدارة الإلكترونية
6	3-خصائص الإدارة الإلكترونية
9-6	4-متطلبات الإدارة الإلكترونية
9	5-مبررات تطبيق الإدارة الإلكترونية
10	6-أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية
20-10	ثانيا: وظائف الادارة الالكترونية ومزايا تطبيقها
11	1-عناصر الإدارة الإلكترونية وتقنياتها
15-12	2-وظائف الإدارة الإلكترونية
17-16	3-مزايا الإدارة الإلكترونية
18-17	4-عيوب الإدارة الإلكترونية
18	5-معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
20-18	6-الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية
21	الخلاصة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي-تأطير نظري-	
23	تمهيد
26-24	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
24	1- مفهوم الأداء الوظيفي
25	2- عناصر الأداء الوظيفي
26-25	3- أنماط الأداء الوظيفي
26	4- أهمية الأداء الوظيفي
30-26	ثانياً: محددات الأداء الوظيفي، مؤشرات والعوامل المؤثرة فيه.
27-26	1- محددات الأداء الوظيفي
28-27	2- مؤشرات قياس مستوى الأداء الوظيفي
29-28	3- قياس الأداء الوظيفي وخطواته
30-29	4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
31	الخلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
33	تمهيد
38-34	التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
34	نبذة عن مقر ولاية بسكرة
38-35	الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بسكرة
50-38	خصائص مبحوثي الدراسة
58-50	إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
50	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كوجروف-سمرنوف (1-sample K-S))
58-51	تحليل محاور الإستبانة
66-58	إختبار الفرضيات
70-69	خاتمة (نتائج وتوصيات)
73-72	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	مقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية	1
50-47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	2
50	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	3
55-51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية	4
58-56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الوظيفي	5
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	6
65	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (المتطلبات الإدارية، التقنية، المالية، البشرية، والأمنية) في تحسين الأداء الوظيفي	7

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
48	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3
50	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
79-75	الإستبانة	1

الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

مقدمة

شهد العالم تغييرات جذرية نتيجة الثورة الرقمية المتسارعة، والتقدم التكنولوجي؛ خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فأصبحت الدول تتنافس فيما بينها لمواكبة هذه التطورات والتغيرات لبقاء واستمرارية مؤسساتها ومن هذه التطورات ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية حيث تسعى المؤسسات نحو دعم وتشجيع مشاريع تطبيق وتبني الإدارة الإلكترونية.

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إتاحة المعلومة في كل وقت والمساعدة في إتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين متخذي القرار، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتجاوز مشكلة البعد الجغرافي والزمني. لذا سعت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير إستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين بالمقر الإداري لولاية بسكرة بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفعالية.

1. إشكالية البحث:

أكثر ما يشغل الإدارات عامة هو الأداء الوظيفي للمورد البشري والعوامل التي يمكن أن تساهم في رفعه لأعلى مستوياته، وقد تكون للإدارة الإلكترونية دور فعال في تسهيل عمل الموظفين والمساهمة في رفع إنتاجيتهم.

لذا قمنا بطرح الإشكالية على النحو التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي بولاية بسكرة؟
ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك أثر للمتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بولاية بسكرة؟

هل يوجد أثر للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي بولاية بسكرة؟

هل هناك أثر للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بولاية بسكرة؟

هل هناك أثر للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي بولاية بسكرة؟

هل يوجد أثر للمتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي بولاية بسكرة؟

2. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في مايلي:

- تقدم اطار نظري للتعريف بمهمية الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- تقدم اطار عملي يربط بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (المتطلبات الإدارية ، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية ، المتطلبات المالية ، المتطلبات الأمنية) والأداء الوظيفي للموظفين.
- تساهم هذه الدراسة في زيادة مهارات وقدرات الباحث البحثية، وإثراء معلوماته حول موضوع الدراسة.

3. أهداف البحث

إن الغرض من هذا البحث تحقيق اهداف عديدة هي:

- التعرف على تطبيق الادارة الالكترونية ، وأهميتها في الولاية.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

4. أسباب إختيار الموضوع:

الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

الأهمية العلمية للموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة علمية جادة.

قلة الدراسات في هذا الموضوع.

حدائثة الموضوع.

5. التعريفات الإجرائية

- 1- الإدارة الإلكترونية: هي الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منغدة مسبقا.
- 2- الأداء: رد فعل يقوم به عضو في جماعة تنظيمية اتجاه عمل ما في فترة زمنية معينة ويمثل في نفس الوقت تحركا لكل الكيان التنظيمي.
- 3- الأداء الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات والمواقف والمعارف التي يستخدمها الفرد في صورة المجهودات المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة في فترة زمنية محددة.

6. متغيرات ونموذج البحث

❖ **متغيرات البحث:** وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي

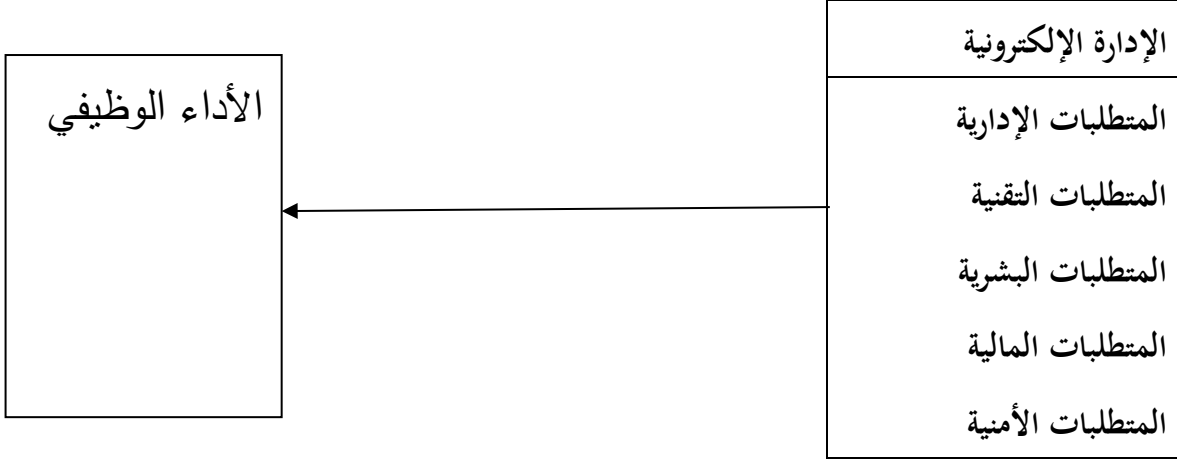
- المتغير المستقل:** هو الإدارة الإلكترونية، تضمن عدة ابعاد (متغيرات مستقلة فرعية) وهي:
- المتطلبات الإدارية.
 - المتطلبات التقنية.
 - المتطلبات البشرية.
 - المتطلبات المالية.
 - المتطلبات الأمنية.
- المتغير التابع:** وهو الأداء الوظيفي بشكل عام.

❖ نموذج البحث:

- يستند هذا البحث الى النموذج الفرضي الاتي:

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

المتغير المستقل: الادارة الالكترونية



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

7. فرضيات البحث

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة, فقد تم صياغة فرضيات الدراسة وفقا لنموذجها على النحو التالي:

✓ " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للادارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ "

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية هي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الادارية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

✓ الفرضية الفرعية لثالثة

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

8. حدود البحث ومنهجه

❖ حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- أ. الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الموظفين ببعض مصالح المقر الإداري لولاية بسكرة.
- ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة الأثر بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للمؤسسة.
- ج. الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية بالمقر الإداري لولاية بسكرة.
- د. الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

❖ منهج البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة في الجانب النظري على منهج مركب بين المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و ذلك لشرح ماهية الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

و تم الاعتماد في الجانب النظري على الوسائل التالية:

■ المسح المكتبي لكل الكتب و المجالات و المذكرات التي لها صلة بالموضوع.

أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على:

- الملاحظات الشخصية.
- توزيع استمارات على الموظفين تحوي مجموعة من الأسئلة لها علاقة بالموضوع للإجابة عنها.
- بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

9. هيكلة وخطة البحث:

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وبعدها خاتمة بها ملخص يحتوي على اهم النتائج التي توصلنا إليها من الجانب النظري والتطبيقي بالإضافة إلى تقديم مقترحات.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية وكافة جوانبها حيث قسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث المفهوم، الأهداف، الخصائص، المتطلبات، ومبررات تطبيقها أما المبحث الثاني يتناول وظائف الادارة الالكترونية ومزايا تطبيقها والعيوب والمعوقات والفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي حيث قسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول ماهية الأداء الوظيفي وأهم عناصره وأنماطه، أما المبحث الثاني شمل الأداء البشري من حيث محدداته ومؤشرات وخطوات قياسه.

في حين سنجعل الفصل الثالث لدراسة حالة بولاية بسكرة وهذا بهدف معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه تعريف للمؤسسة محل الدراسة وكذا نعرض منهجية دراسة الحالة إضافة إلى تحليل الإستبيان الذي قمنا باعداده.

ثانيا: الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

• الدراسة الأولى: دراسة حواش خليفة (2016) بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام والمبادئ التي يتضمنها سيره وكيفية إدارته.

وتوصلت إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتسع لأي عمل إلكتروني يؤدي بواسطة السلطات الحكومية بوصفها سلطات عامة أو عن طريق شركات ومؤسسات القطاع الخاص، وبالرغم من تأخر الجزائر في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أن إعداد الإستراتيجية ووضع بوابة إلكترونية على شبكة الأنترنت وتقديم بعض الخدمات للمواطنين كل هذه الجهود تعتبر إنجازا سيعرف التطور بمرور الوقت بعد تجاوز العقبات التي تواجه البرنامج وينزل الغموض لدى غالبية الجزائريين.

• الدراسة الثانية دراسة عبان عبد القادر (2015) بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر(دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة) أطروحة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا ومعرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.

وتوصلت إلى أنه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية وأيضا درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر ذلك أن معظم المواطنين لازالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في إقتناء حاجاتهم الخدمية.

2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

• الدراسة الأولى: دراسة ريم بنت عمر الشريف (2013) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين

الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) رسالة

ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتطوير وتوضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.

وتوصلت إلى أن للتطوير أثرا كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة حيث تقوم الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري وبينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

• الدراسة الثانية: دراسة سهام بن رحمون (2014) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي

(دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة)، أطروحة في علم الاجتماع، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجاب أم السلب.

وتوصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لان رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وأن تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الجامعة للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

• الدراسة الثالثة: دراسة عمار بن عيشي (2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات

التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء و التدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب و البرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسية المنظمات في السوق، و محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.

و توصلت الدراسة إلى اتفاق كل من الرؤساء و المرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل، حيث يمكنه من اكتساب مهارات و معارف جديدة بالنسبة للمؤسسة حيث تتحقق أهداف زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث

العمل، تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب المتكرر والتأخر في العمل و كما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى.

3. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي معاً

- دراسة محمد أسعد أبو الفتوح عبد المطلب (2018) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي - جامعة المنصورة)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي بجامعة المنصورة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبعضها البعض، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الأداء الوظيفي وبعضها، كذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة بالنسبة للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي معاً:

أن الدراسة السابقة أجريت في بيئة عربية مصرية أما الدراسة الحالية تطبق في بيئة عربية جزائرية، كذلك الدراسة السابقة ركزت على المسح الميداني في حين تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة، كذلك تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسة السابقة العاملين بالمستشفى أما الدراسة الحالية العاملين بمقر الولاية.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

الإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات والبرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على إتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته.

وللتعرف أكثر على المفاهيم النظرية الأساسية للإدارة الإلكترونية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

1- ماهية الإدارة الإلكترونية

2- وظائف الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها

أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلحاً حديثاً نسبياً، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للإتصالات وينظر إليها كمنهج حديث يحل تدريجياً محل الإدارة التقليدية.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها

قبل التعريف بمفهوم الإدارة الإلكترونية لابد لنا من توضيح وتعريف الإدارة وردت عدة تعريفات للإدارة نذكر منها: (الصيرفي، 2009، الصفحات 18-20) تعرف الإدارة حسب بيتر دراكر: بأنها القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصي فيه فهي عملية ضبط ومراقبة أداء المنظمة وأعمال العاملين فيها.

ركز هذا التعريف على أن الإدارة هي قوة العمل وهي المحرك الرئيسي للعاملين من خلال ضبط ومراقبة أداؤهم. وعرفها هنري فايول: معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

ركز هذا التعريف على وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وعرفها جون مي: أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أكبر ربح وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

ركز هذا التعريف على أن الإدارة ليست مجرد إجراءات وممارسات إنما هي فن التعامل مع المشكلات والحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ممكن.

أما مصطلح الإدارة الإلكترونية فهو من المصطلحات العلمية الحديثة حيث تناول مفهومه العديد من المفكرين والباحثين. (بوحنية و رمضان، 2016، الصفحات 3-26)

فقد عرفها البنك الدولي بأنها " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمنظمات مع الحكومة، للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز دور المجتمع المدني".

ركز هذا التعريف على جعل المواطنين جزءاً من عملية صنع القرار وزيادة تفاعلهم وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنها "الإستعمال لتكنولوجيات الإعلام والاتصال خصوصاً الأنترنت كوسيلة تسمح بإدارة بأفضل نوعية".

ركز هذا التعريف على أهمية الانترنت ودورها في جعل الإدارة تقدم خدمات بأفضل نوعية.

وفي مفهوم آخر فإن الإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات واستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق.

ركز هذا التعريف على خاصية مهمة من خصائص الإدارة الإلكترونية وهي إدارة بلا أوراق.

وقد وضع العلماء أكثر من تعريف للإدارة الإلكترونية منها: (الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، 2015، الصفحات 22-23)

الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. ركز هذا التعريف على اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات الإدارية.

الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.

ركز هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية تتم حسب خطوات منظمة ومتسلسلة من طرف إطارات متمكنة.

وعلى ضوء ماتقدم يمكن أن نعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الإعلام الألي بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

ضمن هذا السياق يمكن استنباط الأهداف التي تنشدها المصالح الإدارية بتطبيق آليات الإدارة الإلكترونية وتمثل في الأهداف التالية:

- تطوير الإدارة العامة من خلال خفض الأعمال الورقية وتحسين الخدمات بالتقليل من التنقل وسهولة وصول المواطنين إلى المعلومات، إلى جانب خفض المصاريف سواء للإدارات أو للمواطنين بتقليل عدد الوثائق والمطبوعات.
- اختصار الإجراءات وريح الوقت بالاستفادة القصوى من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تسمح بالحصول على إدارة فعالة وسريعة وخدمات ذات مستوى عال.
- إمكانية التواصل الإلكتروني بين المواطنين والإدارة عبر رسائل البريد الإلكتروني وينتج عن هذا الإجراء تقريب المواطن من الإدارة دون ضغوط المكان والزمان.
- الحد من مظاهر الفوضى داخل المصالح الإدارية والقضاء على البيروقراطية وماينجم عنها من أفات كالرشوة والمحاباة.

2. أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت ويمكن تلخيصها في مايلي: (الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، 2016، الصفحات 32-33)

➤ تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الألي المتوفرة.

➤ المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

➤ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

➤ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.

➤ سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.

➤ سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الإحتفاظ بالنسخ الإحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

➤ الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال والتي تتمثل بصفة أساسية في:

✍ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي

الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل

الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة

الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

✍ إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال

التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة

أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

✍ توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من

توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن.

✍ تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب

وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبات

التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.

3. خصائص الإدارة الإلكترونية

- بعد أن بينا أهمية الإدارة الإلكترونية خاصة في ظل العولمة وانتشار الإقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة وللوقوف عليها أكثر سنحدد خصائصها الأساسية: (رضوان، 2013، الصفحات 20-21)
- 1- أنها إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
 - 2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد والتعامل مع المنظمات الافتراضية.
 - 3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
 - 4- تقوم بالإعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة: حيث المنظمات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- وهناك من الباحثين من يرى خصائص أخرى نذكر منها:
- 5- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
 - 6- تتميز بالإبتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
 - 7- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية... الخ.
 - 8- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد

4. متطلبات الإدارة الإلكترونية

- إن من أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تناوها أكثر الباحثين تتمثل في المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية والمتطلبات الأمنية. (عطية العقابي و عبود الربيعي، 2018، الصفحات 63-95)
- 1- **المتطلبات الإدارية:** تعد أمرا جوهريا لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد من خلال استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية، حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها وجود إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة وقد تتضمن المتطلبات الإدارية وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، تطوير التنظيم الإداري، الإصلاح الإداري، كفاءات ومهارات متخصصة.
 - أ- **وضع خطط تأسيس الإدارة الإلكترونية:** كغيرها من أشكال الإصلاح لا يمكن تحقيقها بمجرد اصدار قوانين أو لوائح إدارية بل تتطلب تغيير في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي نظرهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع قطاع الاعمال ومع المواطنين ويتطلب وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عدد من الخطوات:
 - 1- تشكيل لجنة عليا تتولى مشروع الإدارة الإلكترونية.
 - 2- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
 - 3- الإستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

- 4- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة باكثر من جهة حكومية أو اهلية.
- 5- الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.
- 6- تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.
- وهذه الخطوات لا بد ان تحظى بدعم الإدارة العليا في المنظمة فتبني الإدارة العليا عنصر النجاح الأول يجعل التطبيق أسهل وأسرع ليكون قادر على تجاوز العقبات والمصاعب التي تعترض طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ب- توفير البنى التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الإتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الإتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات التقنية الاخرى من معدات وأجهزة وحواسيب ومحاوله توفيرها وإتاحتها للأفراد والمنظمات.
- ت- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر لنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات فضلا عن توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الإستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- ث- متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة مايمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لإستعمال تقنيات المعلومات.
- ج- الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الاعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاعمال الإلكترونية إذ نجد ان الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الإتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والاساليب 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 وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .
- ح- القيادة والدعم الإداري:** يمثل المفتاح الإداري الرئيسي لنجاح أو فشل الإدارة كما أن إلتزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم تطبيق إستراتيجيات المنظمة ومتابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره.
- 2- المتطلبات التقنية:** وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وتعمل بنية الإتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأتمتة الكلية أو الجزئية لوظائفها وأنشطتها الإدارية.
- وتعد الإدارة الإلكترونية نمط إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات والمستفيدين كما يمكنه ان يحقق نتائج كبيرة على كافة المستويات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والصناعية لكن هذا الاسلوب الحديث

يتطلب توفر البنى التحتية الملائمة ومواكبة مستجداتها وإتاحتها للإستخدام الفردي والمنظمي على أوسع نطاق ممكن.

حيث يجب إرتباط الإدارة الإلكترونية بجميع انماط التكنولوجيا الرقمية الحديثة من وسائل وشبكات وأدوات فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة الإلكترونية مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات المكاتب التفاعلية، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الأنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل، بروتوكولات الإتصالات بالأنترنت والوسائط المعلوماتية الأخرى ، والشبكة العنكبوتية العالمية الانترنت، وشبكة الأنترنت وشبكة الإكسترانت لها الدور البارز في تقدم المنظمات وذلك من خلال نقلها إلى منظمات رقمية وبالتالي يمكن إيجاز أهم هذه الشبكات الإلكترونية فيما يأتي:

أ- الأنترنت: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

ب- الأنترانت: عبارة عن الشبكة الخاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الأنترنت ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات.

ت- شبكة الإكسترانت: عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الأنترانت الخاصة بالمنظمات والزبائن ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الأنترانت المحلية لكل منظمة.

3- المتطلبات البشرية: (جدي العبيدي و يوسف الكنعاني ، 2015، الصفحات 82-113) إن كبر حجم المنظمات الإدارية وزيادة مهامها وتوسع أنشطتها أدى إلى زيادة اهتمام هذه المنظمات بالحاسب الألي وإن هذا التوسع الهائل في حجم المنظمات أدى إلى الزيادة في عدد العاملين بها والذي دفع بتلك المنظمات إلى ضرورة إنشاء سياسات وإجراءات إدارية تضمن حسن استغلال المورد البشري الموجود فيها واجراء البحث عن إطارات جيدة تستطيع إدارة تلك الموارد والإستفادة منها، حيث يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات لأن بدون هذا العنصر لن تتمكن الجامعات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والالات والأجهزة لذلك لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلا جيدا وبأعلى مستوى من الكفاءة، ويمكن إعداد الإطارات البشرية الفنية المتخصصة التي لها ارتباط بالبنية المعلوماتية وأنظمة العمل على شبكات الإتصالات الإلكترونية عن طريق تنفيذ حزمة من البرامج التدريبية التي تساعد في إعداد كوادرها البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور التقني وذلك لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

4- المتطلبات المالية: تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسية التي تعيق مشاريع الإدارة الإلكترونية فجميع متطلبات الإدارة الإلكترونية تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير فبدون توفير المال لن تتحقق هذه المتطلبات لذا يجب دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية لتخطي التحديات وضمان النجاح في وضع دراسة علمية ومالية فيجب توفر عوامل تحتاجها الإدارة الإلكترونية

من البنية التحتية والبنية المعلوماتية من شبكات الإتصال ومراكز الخدمات، لذلك على إدارة المنظمة الحرص على توفير موارد مالية كافية لإجراء التحول المطلوب وضمان التمويل المستمر.

5- المتطلبات الأمنية: تتمثل متطلبات السلامة والأمان في ضمان أمن وحماية قاعدة البيانات ويقصد بها الوسائل والأدوات والإجراءات اللازمة توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الانظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستخدمين ومن المعروف أن أي جهاز حاسب ألي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن إختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الإختراقات ولذلك هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

- تركيب جدار ناري: جدار الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص إستفادة المستخدمين من خدمات الأنترنت أو يمنعها تبعا للسياسة الأمنية للمنظمة.
- التشفير: يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.
- تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الوسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الأنترنت أو قدومها منها.
- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل بالحاسبات الآلية.
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستخدمين ومصادر المعلومات.
- عمل نسخ إحتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- إستخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.

5. مبررات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال الرغبة في بناء إدارة مرنة تهدف إلى تقديم خدمات للراغبين فيها في الزمان والمكان المناسبين ووفق المواصفات التي يرغب بها المستخدمين ومن هنا يجب على الإدارة أن تتجنب محاولات ترقيع النظم الموجودة وفرض وسائل التعامل التقليدية على المواطنين عن طريق إستعمال أساليب جديدة لتقديم الخدمة مع المحافظة على استمرار الأوضاع المستعملة، ولذا يمكن بيان الأسباب التي دعت إلى التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية: (الحمداي، 2019، الصفحات 92-104)

- الإجراءات والعمليات المعقدة والأثر الذي تتركه على زيادة كلفة الأعمال.
- إرتجالية القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث حالة عدم التوازن عند تطبيق تلك القرارات.
- ضرورة قيام الإدارة بتوحيد البيانات ولكل المستويات.
- العمل على توظيف استعمال تقنية تطور المعلومات والإعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
- توفير البيانات وجعلها في متناول عموم الموظفين.
- توفير التواصل المستمر بين الموظفين للتعرف على نطاق العمل واتساعه.

- إزدياد المنافسة بين الإدارة وضرورة وجود آلية للتمييز داخل كل المنظمات الساعية للتنافس في مجال العمل الإداري.

6. أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك أثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة من الزمن، فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة فتظل بيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حاليا، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم التأثير العميق إلا أنها ستظل تمثل القلب النابض للمنظمات وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة وتتضح الأثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية كما يلي: (زرزار، 2013، الصفحات 28-41)

أ- المجال الإداري: تنعكس أثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية.

ب- المجال السياسي: يؤدي تطبيق الإدارة إلى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات.

ت- المجال الإقتصادي: تتضح أثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضاؤل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة وفتح أسواق جديدة وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية.

ث- المجال الإجتماعي: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الإجتماعية وظهور معيار جديد للفرقة بين المستويات الإجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ومن هذه التأثيرات الإجتماعية عوامة الثقافة، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الإجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الإجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات.

ثانيا: وظائف الادارة الالكترونية ومزايا تطبيقها

تعد الإدارة الإلكترونية مفهوما حديثا في الإدارة يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية في إنجاز وظائف الإدارة كالتخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية.

1. عناصر الإدارة الإلكترونية وتقنياتها:

تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية التالية: (شواي، 2016، الصفحات 3388-3411)

- 1- **عتاد الحاسوب Hardware** وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها المعالج الدقيق والقرص الصلب إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات وفأرة ولوحة المفاتيح ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن... الخ.
 - 2- **البرمجيات Software** وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسوب وتضم الأجزاء الرئيسية التالية:
 - أنظمة التشغيل: ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال.
 - لغة البرمجة: وهي لغة كتابة البرامج.
 - الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطا معينا مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.
 - البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج إختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات... وغيرها.
 - البيانات: مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها إلى معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.
 - 3- **شبكة الإتصالات:** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت وهي شبكة مستندة في عملها على الأنترنت وتستخدم خدمات الأنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لايسمح لأحد الدخول إليها من خارج المنظمة والإكسترنات هي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات والإنترنت هي شبكة إتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والإستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد الإلكتروني... وغيرها.
 - 4- **صناع المعرفة:** وهم الخبراء والإختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ويمثلون القيادات الرقمية والمدبرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.
- ولكن هل تكفي هذه العناصر الأربعة لبناء مشروع إدارة إلكترونية ناجحة؟ الجواب.. لانعتقد أن العناصر السابقة وبالرغم من أهميتها تكفي لنجاح الإدارة الإلكترونية من دون توفر ثلاثة عناصر أخرى على غاية من الأهمية هي:
- ✓ ينبغي أن تراعي الإدارة الإلكترونية ثقافة المجتمع وخصائصه والتي تعطي شرعية لتلك الإدارة.
 - ✓ التشريعات التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية ومن ثم تقاس وفق نجاح الإدارة من عدمه والنتائج المترتبة عليها.
 - ✓ الضوابط والتعليمات التي تضبط عمليات الإدارة الإلكترونية وتحقق استمراريتها، وكل ذلك تقف وراءه جهة سياسية تمتلك إرادة حقيقية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة للأداء الجيد وتتولى الإشراف على العمل والوقوف على مراحل ومستويات النجاح الإداري.

2. وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها المتمثلة في: (المكاوي، 2011، الصفحات 135-168)

1- التخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

أولاً: إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

ثانياً: إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيء إستمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ثالثاً: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

2- التنظيم الإلكتروني: إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية- الأفقية التي يحقق التنسيق الأني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يتعامل مع مديريين وعاملين إلكترونيين في داخل المنظمة وزبائن وموردين إلكترونيين خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة او مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلهم جزء من نظم تخطيط الموارد الصناعية في الشركة.

ويتطلب الإنترنت القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مركز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها ما يحد من المرونة وعدم القدرة على الإستجابة الفائقة التي تتوافق مع التشبيك الفائق للأنترنت فمع الأنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الفضفاض الواسع وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم، ومن بين التغييرات التي تتوافق مع إعادة التنظيم في ظل الأنترنت ومع التنظيم الإلكتروني نجد:

أولاً: التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً للإتصال والتعاون بين الأفراد، ومع الأنترنت يصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكتروني.

فالتنظيم الشبكي يتميز بثلاثة أنواع من الشبكات:

أ- **الشبكات الرسمية:** وهي التي تتألف من أقسام ومستويات تنظيمية وحتى من مناطق جغرافية (في الشركات متعددة الفروع) تعمل سوية على مهمة أو مهام محددة.

ب- **الشبكات غير الرسمية:** وتتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل غير رسمي ويتقاسمون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم وخبراتهم الشخصية، والشبكات غير الرسمية تبرز كنموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي.

ت- **الشبكات الإلكترونية:** وتقوم على التشبيك من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفرق العمل الافتراضية في عالم الأعمال اليوم.

ثانياً: أن الأنترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جمع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الإتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدية حيث الأعلى يحصل على المعلومات الأكثر في حين الأدنى على الجزء اليسير منها.

وفي مقابل هذه الهرمية في الإتصالات والمعلومات فإن الأنترنت أدت إلى تجاوز هذه الهرمية نحو ما يمكن أن يطلق عليه بالصلائية الفائقة كسمة أساسية متوافقة مع استخدام الأنترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في الشركة والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج الشركة مثل الموردين والزبائن في مقابل الهرمية التي يتم تجاوزها إلى حد بعيد.

فالويب (Web) الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الانترنت هو التمثيل الافضل لهذه الصلائية الفائقة، فليس في الويب صفحة أصل حيث يمكن البدء فيه من أي موقع وإن كل موقع قد يقرر أصحابه أن يكون فيها نظام هرمي من أجل عرضه وتوثيقه ولكن بين مواقع الويب لا توجد هرمية لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الويب.

ثالثاً: **الشركات الافتراضية:** مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل على الإستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

والواقع أن بعض الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكترونية تحولت إلى نمط التنظيم بلا حدود وهو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عمودية أو أفقية داخلية (من خلال فرق عمل متعددة الإختصاصات والوظائف) أو خارجية (تشكيلات شبكية مع جهات خارجية متغيرة باستمرار) يفرضها هيكل محدد مسبقاً وفي كل الأحوال لا بد لهذه الشركات من أن تتجاوز أشكال التنظيم التقليدية باتجاه التنظيم الشبكي والتنظيم القائم على الفرق الافتراضية بما يضعف ليس فقط عدد المستويات التنظيمية وسلسلة الأوامر والسمة في العمل أيضاً، وإنما أيضاً تقليص حجم التنظيم إلى مستوى الوحدات المصغرة اللامركزية والمستقلة بما يحقق مرونة عالية في التنظيم وفي الإستجابة للأطراف المختلفة داخل المنظمة (الإدارة- العاملين) وخارجها (الموردين- الزبائن) .

رابعاً: أن الانترنت يؤدي إلى تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم وهذه التغييرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

الأول: يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.

الثاني: استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب وخلافا لنمط العاملين (محدودي التعليم والمهارات) في العصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية، وإن نمط العاملين الجدد من ذوي التعليم العالي من مهني وعمال المعرفة لا بد أن يفرز أنماط جديدة من التنظيم.

إن نمط العاملين محدودي التعليم والمهارة أنشأ النمط التنظيمي الملائم القائم على العلاقات الهرمية العمودية والمركز الواحد الذي يوجه الجميع.

أما نمط العاملين عن بعد أساس الحاسوب وشبكات الأعمال فإنهم يرتبطون بالمنظمة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر وعلى علاقات أفقية لاهرمية ذات طابع إنتشاري تنظيمية وجغرافية أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.

خامسا: إن الانترنت بفعل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذ يحول الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين.

3- القيادة الإلكترونية: للقيادة الإلكترونية ثلاثة أبعاد أساسية هي:

أولا: القيادة التكنولوجية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، وبالتالي فهي تقوم على إكتساب ميزة من هذا الإستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل إتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل.

ثانيا: القيادة البشرية الناعمة: إن القيادة الإلكترونية تبدو الان أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا، فالقيادة الإلكترونية التي تبدو من التسمية أنها تقوم على المدخل المرتكز على مهمة التكنولوجيا إلا أن ذلك ليس صحيحا لسببين:

1- أن التكنولوجيا الأرقى المتمثل بالانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي الذين غالبيتهم العظمى من ذوي التعليم المتدني والمهريين الذين يمكن إعدادهم في وقت محدود.

هذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لاتعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الإتصالات والمعلومات وإنما إدارة استشارية أفقية- لاهرمية تفاعلية- شبكة واتصالات بكل الإتجاهات.

2- إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد أو عبر العالم، وهؤلاء لن تربطهم البنية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر وإنما القيادة ذات الرؤية يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين.

ثالثا: القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لا بد أن يطور أسلوبه لإدارة قدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف أو ماينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة كما لا يعود فقط إلى أن الانترنت

توجد بسبب طبيعة العمل الواحدي (كل مدير يعمل على وحدة إدخال ومعالجة وإخراج خاص بشكل منفرد) وإنما أيضا لان القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الان وفي كل مكان. فالمنظمة تعمل على الانترنت وفي زمن الانترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل آني وفوري مع الطرف الآخر على الشبكة، وإن مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع المعلومات، عقد الاجتماعات، وأخذ الآراء وغيرها خاصة وأنه ليس هناك من يقف الآن على الطرف الآخر يحتاج توجيه محسوب بالدقائق أو الثواني كما الحال مع القائد الإلكتروني، مما يجعل هذا الاخير بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعده على سرعة الإجابة ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
 - الإستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.
 - فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
 - الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
 - البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
 - المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطويرهم.
- 4 الرقابة الإلكترونية:** إن أول ما يلاحظ على هذه الرقابة أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لإتخاذ مايلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ.
- إن الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة أنية لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن بيسر ان تلغي الفجوة الزمنية، كما أن هذا التشبيك يساعد المدير على أن يتدخل من أجل معالجة الانحرافات واتخاذ مايلزم من أجل التصحيح في نفس الوقت مما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء.
- ولاشك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل مايعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة أنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وتكلفة ووقت محددين) وهذا مايمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالأتي:
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي (الآن) الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
 - أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة.
 - الحد الأدنى من المفجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
 - أن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتخفف العلاقات القائمة على الثقة وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

➤ إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفجآت والأزمات في أعمال المنظمة.

3. مزايا الإدارة الإلكترونية

إن إهتمام العلم المتقدم باستخدام تقنية المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد كثيرة لاستخدام هذه التقنيات، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها، لكونها توفر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المقدمة ولتتمكن جميع فئات المجتمع من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات بسهولة وبممكننا تصنيف تلك المزايا على النحو التالي: (حrchوش المفرجي، علي صالح، و البياتي، 2007، الصفحات 34-36)

1- المزايا للمجتمع: إن المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي:

- تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.
- تسهم في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.
- تؤدي إلى فتح قناة إتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- تساعد في الإستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة إذ أنها ستخلق مناخا مواتيا لدخول منظمات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة ولاسيما في مجال صيانة الشبكات.

2- المزايا للمنظمات: توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات هي:

- تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات.
- توفر برمجة تدفق سير المعاملات إلكترونيا.
- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.
- تعزز مركزية الإشراف مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن المعلومات.
- تقلل من أعباء الاعمال الورقية عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة، إن تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة التغلب على عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن التخزين.
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركيزها من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك بسبب توفر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها فضلا عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والإحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.
 - تسهم في تحقيق التميز من خلال إنخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والإستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.
 - تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، وفي الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.
- 3- المزايا للمواطنين:** توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمواطنين من خلال
- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.
 - تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
 - تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة للإستجابة السريعة للإحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.
- واضح جدا أن هذه المزايا وإن بدت منفصلة لكنها في الواقع متشابكة ومتداخلة فالتحسين في أداء الخدمات المقدمة وزيادة ولاء المواطنين يأتي في جزء منه من تبسيط الإجراءات والتزود بالخدمات من مصدر واحد وهذا يؤدي إلى إنخفاض أوقات إنجاز العمل وتحقيق توفير في التكلفة من خلال تقليل أعباء الأعمال الورقية فضلا عن انخفاض أعداد العاملين نتيجة لإستخدام الأنظمة الإلكترونية المتطورة.

4. عيوب الإدارة الإلكترونية:

- في ظل الإقبال الشديد من المنظمات على إستخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها والتفاعل معها بدون تخطيط وتنظيم مسبق مدروس تظهر بعض المخاطر والإخفاقات والعيوب منها: (بن عبد الله الحسن و محمد نصار، 2011، صفحة 75)
- ✓ إن الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجيدة قد أدت إلى تفويض الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية واستثماراتها العظيمة.
 - ✓ العبء الإداري، حيث إن إنفجار الأعمال الإلكترونية الجيدة أدت إلى نشر المهوبة أو المقدررة الإدارية على نطاق واسع مما أظهر نقصا في هذه المواهب والقدرات، فليس هناك ما يكفي من المديرين الذين يتقنون التعامل الإلكتروني مما أدى بالأعمال الإلكترونية إلى أن تدار بشكل سيئ لهذا نجد أن المزيد من الإشارات وكذلك الدروس المستنبطة من الإخفاقات تشير إلى أن الحاجة إلى أسس الإدارة تظل قوية في العصر الجديد.

- ✓ صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمنظمة فإلى جانب أن بعض المنظمات ظلت إما تقليدية أو رقمية فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الإثنين، وذلك لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهودا كبيرة في توظيف قدرات الويب.
- ✓ تحديد أنظمة أمان المنظمات عبر جرائم المخترقين والمتسللين إلى قواعد معلومات المنظمة أصبح تحديا خطيرا ليس فقط في العبث بأسرار المنظمة، وإنما أيضا في القدرات الجوهرية للمنظمة.

5. معوقات الإدارة الإلكترونية:

- بين المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ، ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية مايلي: (سمير أحمد، 2009، الصفحات 73-74)
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
 - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
 - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
 - التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
 - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
 - وجود الفجوة الرقمية بين ناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لايفقهون شيئا من إيجابياتها.
 - أمن المعلومات وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين.

6. الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

إن الإدارة الإلكترونية تعد إمتدادا للإدارة التقليدية وتطويرا لأساليبها ووسائلها فبعد أن كانت تؤدي يدويا مما كان له تأثير على الوقت وكانت أكثر عرضة للخطأ والنقص وتحتاج إلى جهود مضمّنة ومحصورة داخل نطاق ضيق، أضحت تؤدي أليا في لحظات يسيرة ويمكن أن تقدم خدماتها في كل زمان وفي كل مكان وتوفر الوقت والجهد الذي كان يهدر وحولت هذا الجهد والوقت لصالح خدمة الزبون مما إنعكس إيجابا على كفاءتها وفعاليتها، ووضحت المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية من خلال الجدول الآتي: (ناظم جواد و مصطفى خليل ، 2015، الصفحات 173-195)

الجدول رقم (01): العنوان المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة المراسلات الورقية	شبكات الإتصال الإلكترونية
العلاقة	غالباً مباشرة نادراً غير مباشرة	عدم وجود العلاقة المباشرة شبكات الإتصال الإلكترونية هي الوسيط دائماً
التفاعل	يحتاج إلى وقت كافي حتى يتم بالشكل المرجو تكرار الرسالة بعدد من ترسل لهم	إرسال الرسالة لعدد لانهائي في نفس الوقت ولمرة واحدة فقط التفاعل الجماعي
الوثائق المستخدمة	الورقية	الإلكترونية
إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية	يصعب في وسائل الإتصال التقليدية	يمكن من خلال الشبكات الإلكترونية
خدمة الزبائن	خمسة أيام في الأسبوع وقت الدوام 8 ساعات تقريبا في مقر المنظمة أو بالهاتف أو الفاكس أو البريد المعتاد	سبعة أيام في الأسبوع 24 ساعة في اليوم موقع الشبكة العالمية (الأنترنت) البريد الإلكتروني، الهاتف
مدى الإعتماد على الإمكانيات المادية	تعتمد على وجود إستغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية كي تحقق الأهداف	إستخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي والتقليل من الأصول المادية والبشرية

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004، ص 243.

التعليق: يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الإدارة الإلكترونية سهلت معاملات كثيرة فهي في خدمة الزبائن كل أيام الأسبوع لمدة 24 ساعة باستخدام الشبكات الإلكترونية مما يقلل من التكاليف والأصول المادية والبشرية عكس الإدارة التقليدية التي كل معاملتها تتم ورقيا مما ينتج عنه تكاليف كبيرة.

الخلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمعلومات التي استطعنا جمعها للاطلاع على ماهية الإدارة الإلكترونية يمكن القول انها إدارة بلا أوراق تسعى إلى تطوير الإدارة العامة وتحسين الخدمات والتقرب من المواطنين وتطبيقها يتطلب بنية شبكية تحتية قوية وبنية معلوماتية قوية وإطارات بشرية مدربة على استخدام التقنيات الحديثة. كما أدى ذلك إلى إعادة تغيير جذري مقارنة مفهوم الإدارة التقليدية بالاستخدام الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الوظائف والاعمال، مما ساهم في تحسين مرونة المنظمات بشكل كبير لمواجهة للتغيرات الطارئة. هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيق وتبني الإدارة الإلكترونية ممثلة في:

- المتطلبات الإدارية.
- المتطلبات التقنية.
- المتطلبات المالية.
- المتطلبات البشرية.
- المتطلبات الأمنية

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية ودراسات الموارد البشرية حيث تركز المنظمات حل جهودها للإرتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

وتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

1.- ماهية الأداء الوظيفي.

2- محددات الأداء الوظيفي، ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظت باهتمام واسع من قبل الباحثين حيث يعتبر الأداة التي تعتمد عليها جل المنظمات للحكم على فعالية الأفراد، كما يعتبر عنصراً هاماً داخل أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها ورغم كل ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تحديد مفهوم متفق عليه.

1. مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي نوضح أولاً المعنى اللغوي والإصطلاحي لكلمة الأداء (محمد جرادات و محمد المبيضين، 2012، صفحة 26)

أولاً: المعنى اللغوي: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاؤه وأدى فلان الصلاة أي قام بما لوقتها وهكذا يتضح أن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

ثانياً: المعنى الإصطلاحي: الأداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.

ركز هذا التعريف على الجهد أو الأداء الذي يقوم به الفرد أو المنظمة من أجل الوصول إلى غاية أو هدف مخطط له مسبقاً. ويعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعيرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة بالإضافة إلى الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص. (جواد الحسيني، 2017، صفحة 286)

يركز هذا التعريف على السلوكيات الواجب توفرها من جودة الأداء وحسن التنفيذ وكذا ضرورة الإلتزام بقوانين المنظمة. ويعرف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية لقياس أداء الفرد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الاداء. (خليفة و سلام، 2019، الصفحات 424-437)

ركز هذا التعريف على الأبعاد الجزئية لقياس الأداء.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للأداء الوظيفي على أنه إنجاز الأعمال كما يجب ان تنجز من اجل تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر هي: (أحمد ميلي ، 2018، الصفحات 284-304)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتمثل في المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** تتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في أوقاتها المحددة وكذا مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

وتوجد أيضا مجموعة أخرى تمثل عناصر للأداء الفعال أبرزها ما يأتي: (أنور شريف و كامل عودة ، 2016، الصفحات 174-196)

- **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف.
- **متطلبات العمل:** أي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية، العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الإستراتيجي أما العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

3. أنماط الأداء الوظيفي:

تعدد أنماط الأداء الوظيفي وتعدد أبعاده بتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، إلا أنه يمكننا التطرق الى أهم هذه التصنيفات وهي كالتالي: (حسن سميع، 2010، الصفحات 92-93)

أداء المهمة: وتعني مدى وفاء الفرد بقيامه بمجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي تكون مرتبطة مباشرة بوظيفته، وما يميز أداء المهمة عن غيره من التصنيفات هو الاعتراف به رسميا من قبل المنظمة، من خلال بطاقة وصف الوظيفة، كما أن للفروق الفردية المتمثلة في القدرات والمهارات والمعارف النصيب الأكبر في التنوُّ بالأبعاد التقليدية لأداء المهمة والمتمثلة في كمية الأداء والإلتقان والكفاءة بالإضافة الى الإلتزام والإبداع و الابتكار.

الأداء السياقي: ويطلق عليه أيضا بالأداء خارج الدور، وذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء، وإنما يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وتشير هاته الأبعاد الى الدرجة التي يساهم فيها العاملون في سياق العمل بشكل غير مباشر، في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية.

الأداء السلبي: يشير لتلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه، ويعد سلوكا للرجبة في الانسحاب، وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد بصرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه ويبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر وتنخفض إنتاجيته.

الأداء المتكيف: يشير الأداء المتكيف الى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال الى آخر، وتمثل أبعاده في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية والتغلب على الإجهاد في العمل، والتكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل أخلاقي.

4. أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية بالغة حيث: (بوخلوة و قمو ، 2015، الصفحات 207-226)

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك ان المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءا مميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما ينعكس على اهتمام العاملين بها وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تحطيم مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي، ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات، وهناك مؤشرات لقياس مستوى الأداء البشري تعتمد عليها أي منظمة وهذا ما سنحاول توضيحه.

1. محددات الأداء الوظيفي

هناك من يلخص محددات الأداء الوظيفي فيما يلي: (الكرخي، 2015، الصفحات 30-31)

- **القدرة:** ويراد بها استطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، والقدرة بمختلف مستوياتها حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركين لتحقيق ذلك.
- **المهارة:** ويراد بها المعرفة التي يلم بها العامل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله، مما تتاح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.
- **المعرفة:** ويقصد بها ما يمتلكه العامل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

- الرغبة: وتمثل دوافع العامل فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات أو التوقعات.
- الاتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن العامل تجاه النشاط الذي يؤديه، والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.
- التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ إلى آلات وأجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.

2. مؤشرات قياس مستوى الأداء الوظيفي

هناك مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي وقد ذكر بعض الباحثين ستة مؤشرات وهي: الرضا الوظيفي وغياب العاملين، الإنتاجية والجودة والوقت والإبداع وسنوضح هذه المؤشرات كالآتي: (هادي الساعاتي و محمود الخفاجي، 2014، الصفحات 231-259)

- الرضا الوظيفي: يشير الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد، كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية تحقق له الرضا، والعكس صحيح وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل، فكلما كان تصوره أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله. ويختلف الرضا الوظيفي وعدم الرضا من شخص لآخر، حيث يعتقد أن تحدي العمل لكثير من العاملين يشمل قوة العمل الذي يحمل على الشخص ومدى النشاط البدني المطلوب له، إضافة إلى ظروف العمل والمكفآت المقدمة من المنظمة.
- غياب العاملين: إن ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منها مختلف المنظمات على اختلاف طبيعتها في كل دول العالم، حيث تؤكد المؤشرات على أن معدلات هذه الظاهرة في ازدياد مستمر في السنوات الأخيرة بسبب عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد من الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزمين بالحضور للعمل، وتعتبر ظاهرة الغياب من الظواهر الهامة التي تتطلب الدراسة والبحث لما لها تأثير خطير على عمليات المنظمة وعلى الإنتاجية فضلا عن أنها ظاهرة مكلفة وقد يؤثر الغياب على معنويات العاملين الموظفين على الحضور إلى العمل بانتظام، كذلك قد يخلق الغياب نوعا من عدم الرضا بين العاملين في مجموعة أو فريق العمل نتيجة الوقت.

- الإنتاجية: تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضل عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل، وهي المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة.

- الجودة: أصبحت الجودة عاملا مهما في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة، لقد أصبح المستهلكون يعرفون الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية وهم يشترون منتجاتها، وهي تختلف باختلاف المنتجات والخدمات وطرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وريح المؤسسات .

▪ **الوقت:** يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو يمر بسرعة ودون توقف، ولا يمكن تخزينه أو استبقاؤه، وإن هذا المؤشر يقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

▪ **الإبداع:** يتمثل الإبداع في كونه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أنه التفكير وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل لذا قد يمكن القول بأن الإبداع الحقيقي هو العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، لهذا ترتبط عملية الإبداع التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى حل المشكلات والتفكير المثمر أو البناء وما شابه ذلك.

3. قياس الأداء الوظيفي وخطواته:

يتم قياس الأداء بمقارنة أثر النتائج الفعلية التي حققتها البرامج التدريبية على أداء الأفراد وهم في مواقع العمل. وعملية قياس النتائج الفعلية تتطلب تحديد المعايير التي أساسها قياس أداء البرامج وهذه المعايير يجب أن تعكس أهداف المنظمة التي تؤهلها لأن تأخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحرافات، وهناك أساليب عديدة لقياس أداء الأفراد أهمها نتائج التدريب بأهدافه ومنها: (رجاء جاسم و أحمد فتاح ، 2011، الصفحات 255-273)

◀ تخفيض دوران العمل.

◀ تحسين الكفاءة.

◀ زيادة كمية الإنتاج وجودته.

◀ تحسين الروح المعنوية للأفراد.

◀ تقليل الضياع في الوقت والجهد والتأخير والأخطاء في العمل.

ويمكن تحديد خطوات قياس الأداء الوظيفي كالآتي: (نوري منير ، 2010، الصفحات 345-347)

● **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

● **الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين ولا تخرج هذه الأسس عن:

▪ **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...

▪ **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:** كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدقنها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها، وما إلى ذلك من وحدات العمل.

■ النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

■ قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار ومنع أي خروج عن المعايير المحددة.

4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم تلك العوامل إلى: (بن محمد ، 2018 ، الصفحات 243-261)

■ **العوامل الفنية**: وتشمل العناصر التالية:

- ✍ نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✍ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✍ تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ✍ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✍ التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- ✍ أساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

■ **العوامل الإنسانية**: وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وتضم:

- ✍ مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
 - ✍ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة
 - ✍ الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث وهو المناخ التنظيمي للمنظمة حيث يعتبر من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:
- ✍ **الهيكل التنظيمي**: يعتبر أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.
 - ✍ **الاتصالات**: من الضروري وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المنظمة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض وبين مختلف المصالح وأيضاً خارج المنظمة مع البيئة الخارجية.
 - ✍ **نطاق الإشراف**: إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً، فالمشرف الفعال يكون قائداً ومخططاً ومحفزاً ومعلماً وناصحاً وموجهاً ومدرّباً في آن واحد.

التحفيز: وذلك من خلال إشراكه في عمليات إتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية.. الخ.

التدريب: من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الإستخدام الجيد لمختلف الألات والمعدات المتوفرة لدى المنظمة.

الخلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمعلومات التي استطعنا جمعها للاطلاع على ماهية الأداء الوظيفي يمكن القول أنه انه يمثل محور عمل المؤسسة ونتيجة لما يتم بذله، حيث يتأثر بعدة عوامل منها عوامل فنية، تنظيمية وإنسانية، وهناك مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي منها الرضا الوظيفي وغياب العاملين، الإنتاجية والجودة والوقت والإبداع.

يعد الاداء الوظيفي المحدد الجوهرى لباقي أنواع الاداء الأخرى مهما كانت تصنيفاتها، فهو الاداء المحرك لأنه يتعلق بأداء مواردها البشرية والذي يمكن من خلاله تفعيل أداء المؤسسة والتي تعد كانعكاس للاداء الوظيفي.

الفصل الرابع:

الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين

الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لولاية بسكرة

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة إستبانه وذلك بتوزيع الإستبيان على عينة من الموظفين بمقر ولاية بسكرة وتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مقر الولاية وهذا بعد التعريف بالولاية محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "spss" وتفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالاتي :

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- 2- تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- 3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1-تعريف مقر الولاية.

نبذة تاريخية عن الولاية

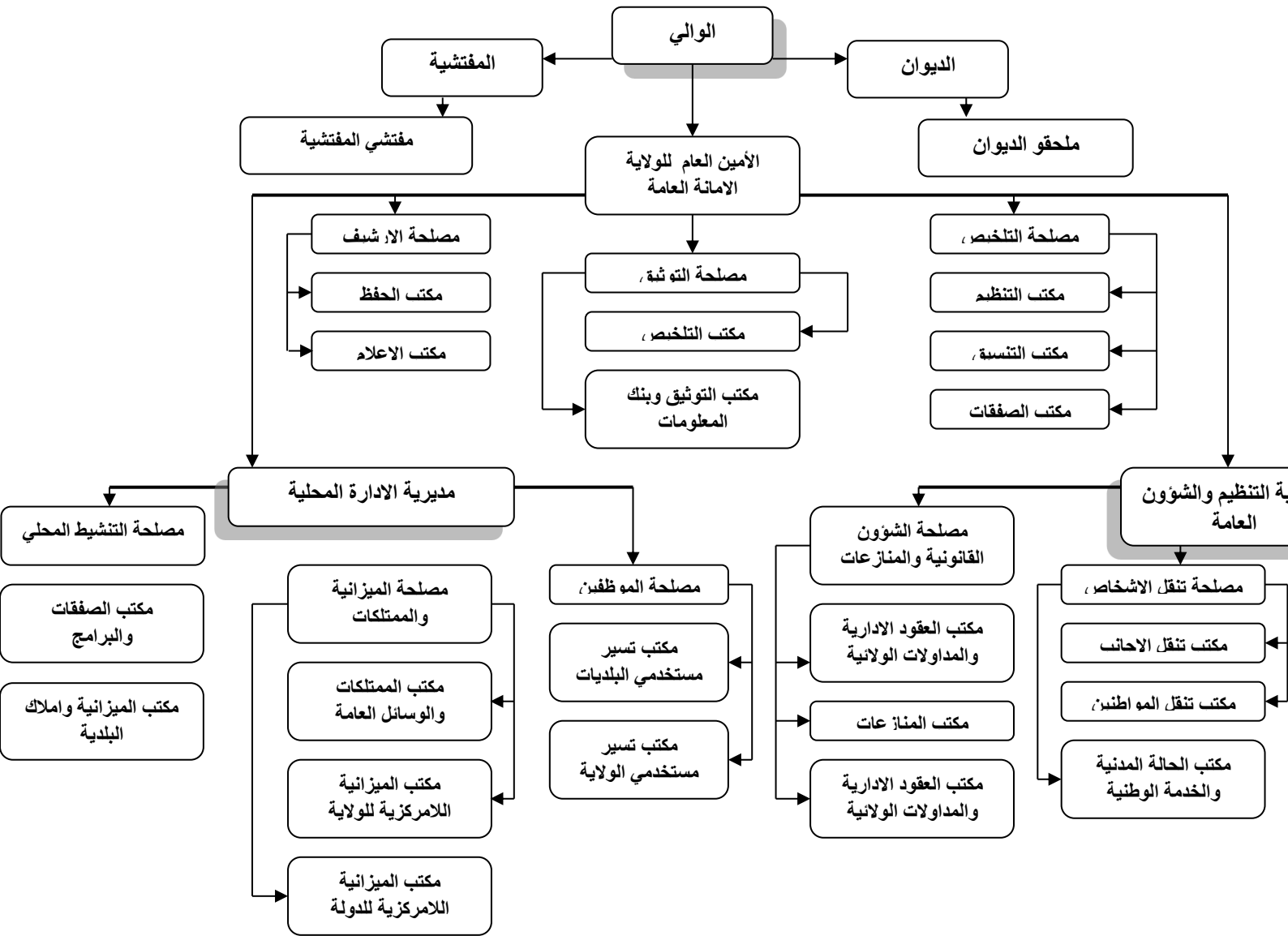
صنفت بسكرة "الولاية" أثناء التقسيم الإداري لسنة 1974 وكانت تضم آنذاك 22 بلدية وستة (6) دوائر. وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 انقسمت إلى شطرين: ولاية بسكرة وولاية الوادي التي تشكلت بضم دائرتي الوادي والمغير فأصبحت تضم 33 بلدية و أربعة (4) دوائر، هي أولاد جلال، سيدي عقبة، طولقة، الوطاية أما بسكرة كونها تمثل مقر الولاية فبقيت بلدية على إحدى، وقد ألحقت بالولاية بلديات جديدة على اثر هذا التقسيم وهي :

❖ بلدية خنقة سيدي ناجي من ولاية تبسة.

❖ بلدية القنطرة وعين زعطوط من ولاية باتنة.

❖ بلدية الشعبية (أولاد رحمة) من ولاية المسيلة.

في سنة 1991 تم تعديل إداري طفيف على الدوائر حيث أصبح عددها 12 دائرة وبقي عدد البلديات على حاله أي 33 بلدية، أعيد توزيعها على الدوائر حسب التقسيم الحالي.



الهيكل التنظيمي للولاية

2- شرح الهيكل التنظيمي

تشتمل إدارة الولاية الموضوعية تحت سلطة الوالي على مجموعة من الأجهزة والهيكل وهي:

1- الوالي: وهو يمثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات

التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، والوالي بصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداورات.

يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة

يسهر على إقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بها.

2- الديوان: هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه

بالولاية وفي هذا الإطار مكلف بما يلي:

- العلاقات الخارجية والبروتوكولات

- العلاقات مع أجهزة الإعلام والصحافة

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة

يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان ويتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية

رئيس الديوان وفي حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي.

3- الأمانة العامة: هي تحت إشراف الوالي، ويمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح

تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر وهي

أ- مصلحة التلخيص: هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية

التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص وذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية وفي جميع القطاعات بدون إستثناء ولها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية P.S.D أو المخططات التنموية البلدية P.C.D.

ب- مصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

● **مكتب التوثيق وبنك المعلومات:** هو المكتب الذي يهتم بجمع ونشر واستغلال كل وثيقة إدارية نشرية والتي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولائية.

- تكوين وتسيير القاعدة الوثائقية للولاية.

- تحضير وإجاز ونشر المحلات ونشرية إعلامية داخلية للولاية

- تكوين بنك المعطيات والعمل على تحيينه الدائم

● **مكتب التلخيص:** يقوم بالجمع والتحليل لغرض التنسيق بين البرامج والنشاطات السنوية للمديريات الولائية وتنظيم سير المعلومات.

- جمع التقارير وحصائل النشاطات السنوية وتحليلها وتلخيصها

ج- **مصلحة الأرشفة والمحفوظات:** تتكون هذه المصلحة من مكتبين

● **مكتب المعلومات:** يقوم ببحث ونشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة وحفظ وسير الأرشفة ومساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

● **مكتب الحفظ:** يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، والمنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

4- **مديرية الإدارة المحلية:** تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاث مصالح

أ- **مصلحة المستخدمين في الولاية:** هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي.

ب- **مصلحة التشغيل المحلي:** تقوم بمتابعة حركة البلديات أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك.

ت- **مصلحة الميزانية والممتلكات:** وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة.

5- **مديرية التنظيم والشؤون العامة:** تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وهي المسؤولة على:

✓ ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة.

✓ ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.

✓ ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا.

6- المفتشية العامة: ويعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم، وحسب المادة السادسة من المرسوم السالف الذكر نصت لها المهام الآتية الذكر:

- تقوم باستمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات واقتراح التصحيحات اللازمة.
- تسهر على الإحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بها والمطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات.
- تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي ويجب أن تعد خصائل دورية عن أعمالها.

7- المجلس الشعبي الولائي: هو مجلس يتم انتخابه لمدة خمسة سنوات، يعقد أربع دورات عادية في السنة مدة كل دورة منها 15 يوما على الأكثر ويمكن تمديدها عند الإقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لا تتجاوز سبعة أيام أو بطلب من الوالي وتنعقد هذه الدورات خلال أشهر مارس، جوان، سبتمبر وديسمبر ويمكن أن يعقد دورة استثنائية وينتخب الرئيس من بين الأعضاء يقوم الرئيس بإرسال الإستدعاء لاجتماعات المجلس الشعبي الولائي مع إشعار الوالي بذلك.

يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة للإختصاص عن طريق المداولة.

ثانيا: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة وسنحاول توضيح ذلك كالآتي:

1-الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، مع تحديد المجالات المختلفة لهذه الدراسة.

● مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات مقر ولاية بسكرة وهو المجتمع الكلي الذي اعتمد عليه خلال فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 50، موزعين عبر أقسام المديرية ومكاتبها ومصالحها.

● عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، وبما أن موضوعنا يركز بالأساس على تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمقر ولاية بسكرة، إذ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد قمنا بتوزيع 50 استمارة إلا أنه تم استرجاع 40 استمارة. وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 40 إطار و موظف في مقر الولاية أي بنسبة 80% والجدول التالي يوضح الإستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة:

الجدول رقم(2): الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

النسبة	التوزيع التكراري	الإستبانة
80%	40	الإستبانات الخاضعة للتحليل
00%	0	الإستبانات المستبعدة
20%	10	الإستبانات غير المعادة
100%	50	الإستبانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة

● تصميم أداة الدراسة

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

وقد تم إعداد الإستبانة والتي تتكون من ثلاث محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور بيانات عامة لتعبئة الاستمارة لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المهمل العلمي ، عدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة من أجل معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولاية وتم تقسيم هذا المحور إلى 5 أبعاد كمايلي:

- **البعد الأول:** المتطلبات الادارية .

- **البعد الثاني:** المتطلبات التقنية.

- **البعد الثالث:** المتطلبات البشرية.

- **البعد الرابع:** المتطلبات المالية.

- **البعد الخامس:** المتطلبات الأمنية.

- **المحور الثالث:** تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة ، وناقش مستوى الأداء الوظيفي في الولاية وتم تقسيم هذا المحور إلى بعدين كمايلي:

- **البعد الأول:** أداء المهمة.

- **البعد الثاني:** الأداء السياقي.

وقد صمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد

العينة لعبارات الجزء الثاني والثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): توزيع ليكرت الخماسي (LIKERT)

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
---------	-----------------	-----------	-------	-------	-------------

5	4	3	2	1	الأوزان
---	---	---	---	---	---------

المصدر: من إعداد الطالبة

أدوات جمع البيانات

استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات طوال مرحلة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط التالية:

1-الاستبيان

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنه الوسيلة العملية التي تسهّل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه " وسيلة أو أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية واستطلاعات رأي الأفراد" كما يعرف على أنه عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفا في شكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة

2-السجلات والوثائق

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة

بما يلي:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور الولاية محل الدراسة.
- بيانات حول العدد الإجمالي لموظفي الولاية.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للولاية وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.

أساليب المعالجة الإحصائية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمّعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistique Package For Social Sciences** " والذي يرمز له بالرمز (spss) طبعة 20 (ver-20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- المدى: استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي المستخدم في المحاور الثلاث من

الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (5-1=4)، ثم تقسيمه على

عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=0,8) بعد ذلك تم إضافة هذه

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,8=1+0,8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

جدول رقم(04): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

2- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة و كذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة. ويحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{n}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار "موافق".
- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.
- n : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 40 موظف.

4- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \mu)^2}{n}}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.
- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

- μ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .
 - n : مجموع أفراد العينة وتقدر ب40موظف.
- 5- معامل ارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
- 6- معامل ألفا كرومباخ: تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.
- 7- اختبار تحليل التباين (one way Anova): تم استخدامه لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 8- الانحدار الخطي: تم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرين.
- 9- اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.

اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:
أولاً: صدق أداة الدراسة (الإستبانة)
يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

عرضت أداة الدراسة على ثلاثة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون وأجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارة وحذف وإضافة الأخرى منها.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة(الصدق البنائي): تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 40 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد من كل محور التابعة له كما يلي:

أ-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مستوى الإدارة الإلكترونية في الولاية.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: المتطلبات الادارية.

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (5)الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: المتطلبات الادارية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقوم الإدارة بوضع خطط لتبني الإدارة الإلكترونية.	0,788**	0,000
2	تسعى الإدارة لتطوير التنظيم الإداري.	0,878**	0,000
3	تدعم الإدارة استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية.	0,906**	0,000
4	تسعى الإدارة للإصلاح الإداري.	0,849**	0,000
5	تسعى الإدارة الى نشر ثقافة التحول نحو الإدارة الإلكترونية بين الموظفين.	0,843**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين فقرات من البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: المتطلبات التقنية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (6)الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني المتطلبات التقنية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توفر الإدارة حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة.	,801**0	0,000
2	يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت .	,795**0	0,000
3	يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت.	,747**0	0,086
4	يتوفر مقر الولاية على شبكة الإكسترانت.	,648**0	0,000
5	تعمل الإدارة على تحديث الأجهزة والمعدات بصفة دورية.	,623**0	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20

يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05، إلا عبارة رقم 3 التي كانت قيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المتطلبات البشرية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (7) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث المتطلبات البشرية

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بولاية بسكرة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	وجود كفاءات ومهارات متخصصة تمتلك معرفة لاستعمال تقنيات المعلومات.	,890**0	0,000
2	العمل على تدريب الموظفين لإستخدام الإدارة الإلكترونية.	,916**0	0,000
3	إعداد اطارات بشرية فنية متخصصة بالعمل على شبكات الإتصالات الإلكترونية.	,874**0	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: المتطلبات المالية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (8) الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع متطلبات المالية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية	,860**0	0,000
2	تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.	,936**0	0,000
3	تخصيص ميزانية لتدريب العاملين.	,908**0	0,000
4	تخصيص حوافز مادية للعاملين.	,937**0	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس: المتطلبات الأمنية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (9) الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس المتطلبات الأمنية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم المكتبة التشفير لتأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.	,812**0	0,000

0,000	,862**0	التحديث المستمر لأنظمة التشغيل.	2
0,000	,802**0	عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.	3
0,000	,855**0	إستخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20

يبين الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الأداء الوظيفي

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: أداء المهمة.

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات البعد أداء المهمة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أحرص على تحقيق الاعمال اللازمة في الوقت المطلوب .	0,920**	0,000
2	أنجز جميع مايتعلق بمهامي بالجودة المحددة.	0,916**	0,000
3	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة.	0,832**	0,000
4	أحرص على التقيد والإلتزام بأنظمة العمل.	0,889**	0,000
5	أسعى دوما لأقوم بعملتي على أكمل وجه.	0,810**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الأداء السياقي.

الجدول رقم (11) الصدق الداخلي لفقرات البعد الأداء السياقي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أدرك ضرورة الإتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ المهام المطلوبة.	0,632*	0,000
2	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي.	0,593*	0,000
3	طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والإنتباه.	0,759**	0,000
4	تساعدني مهاراتي على أداء وظيفتي.	0,702**	0,000
5	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	0,480**	0,000

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بولاية بسكرة

0,000	0,679**	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار.	6
0,000	0,597**	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	7
0,000	0,625**	أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي.	8
0,000	0,667**	لدي القابلية للعمل داخل الفريق.	9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لفقرات المحور

المحور	البعد	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الإدارة الإلكترونية	الأول	المتطلبات الادارية	0,749**	0,000
	الثاني	المتطلبات التقنية	0,675**	0,000
	الثالث	المتطلبات البشرية	0,853**	0,000
	الرابع	المتطلبات المالية	0,887**	0,000
	الخامس	المتطلبات الأمنية	0,857**	0,000
الأداء الوظيفي	الاول	أداء المهمة	0,907**	0,000
	الثاني	الأداء السياقي	0,967**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل البعد مع المعدل الكلي لفقرات المحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05 مما يدل على أن فقرات محاور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين المتوسط المحور و المتوسط الكلي للاستبانة

المحور	العنوان	الارتباط	القيمة الاحتمالية
الثاني	الإدارة الإلكترونية	0,923**	0,000
الثالث	الأداء الوظيفي	0,515**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

الجدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05 .

ثانيا: ثبات فقرات الإستبانة:

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (14) معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرومباخ
الثاني	الإدارة الإلكترونية	0,933
الثالث	الأداء الوظيفي	0,897
جميع المحاور		0,922

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

استخدمنا طريقة ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبانة وقد بين الجدول رقم (14) أن معاملات الثبات مرتفعة مما طمأننا

على استخدام الإستبانة.

المبحث الثالث: تحليل ونتائج واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينة، واستعراض أبرز نتائج

الإستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق

لها وتحليلها.

أولا: الجنس

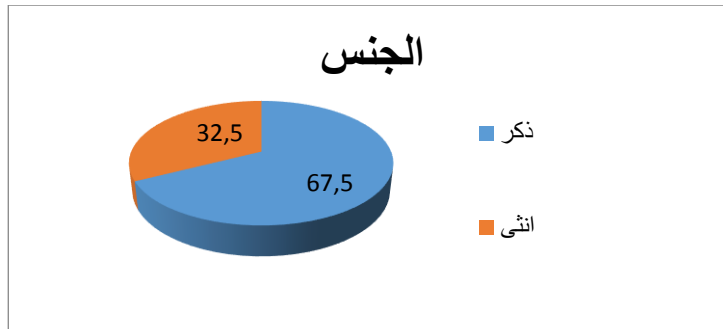
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	27	67.5%
أنثى	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بولاية بسكرة

نلاحظ من الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي عينة ذكور حيث بلغ عددهم 27 ذكر أي ما يعادل 67.5% في حين بلغ عدد الإناث 13 وبنسبة مقدارها 32.5%.

ثانيا: العمر

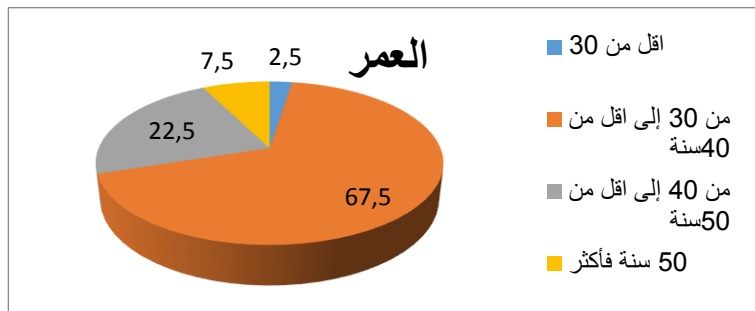
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين

الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	1	2.5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	67.5%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	22.5%
50 سنة فأكثر	3	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 27 فردا وبنسبة مقدارها 67.5% ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم 9 وبنسبة مقدارها 22.5% ثم تليها الفئة العمرية 50 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 3 وبنسبة مقدارها 9% وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 1 وبنسبة مقدارها 2.5%.

ثالثا: المؤهل العلمي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

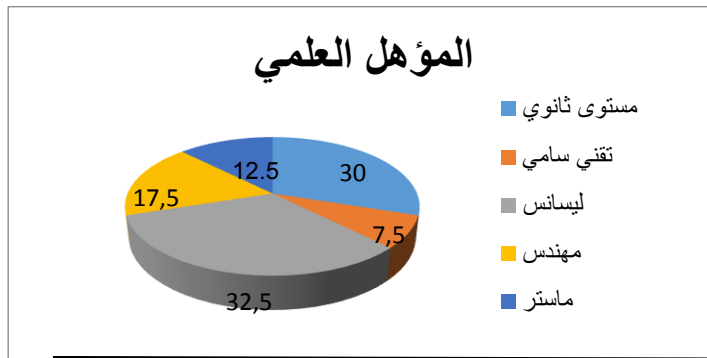
الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
مستوى ثانوي	12	30%
تقني سامي	3	7.5%

ليسانس	13	32.5%
مهندس	7	17.5%
ماستر	5	12.5%
ماجستير	-	-
دكتوراه	-	-
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم فئة المستوى الدراسي ليسانس حيث بلغ عددهم 13 فردا ونسبة 32.5%، ثم تليها فئة من مستوى الثانوي حيث بلغ عددهم 12 فردا ونسبة 30%، ثم تليها فئة مهندس حيث بلغ عددهم 7 ونسبة تقدر 17.5%، ثم تليها فئة ماستر حيث بلغ عددهم 5 ونسبة تقدر 12.5%، في المرتبة الأخيرة الفئة الدراسية تقني سامي حيث بلغ عددهم 3 أفراد ونسبة 7.5%، أما فئة مستوى ماجستير و دكتوراه لا يوجد احد بهذا المؤهل .

رابعا: عدد سنوات الخبرة المهنية

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية وفق الجدول والشكل المواليين:

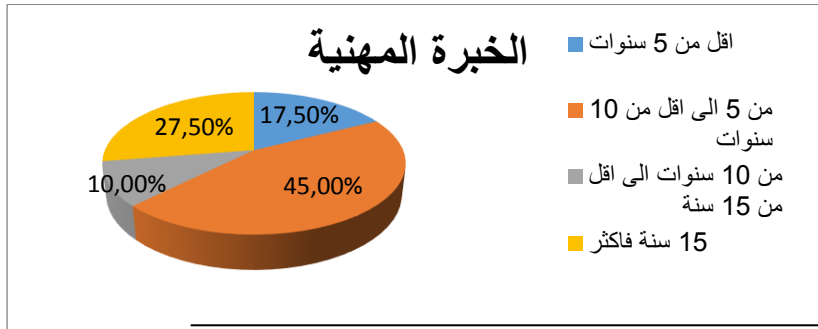
الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	7	17.5%
من 5 الى اقل من 10 سنوات	18	45%
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	4	10%
15 سنة فأكثر	11	27,5%

المجموع	40	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 18 فردا وبنسبة مقدارها 45%، ثم تليها الفئة الخبرة 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 11 فردا بنسبة مقدارها 27,5%، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 7 أفراد وبنسبة مقدارها 17.5%، ثم المرتبة الأخيرة للفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 4 أفراد وبنسبة مقدارها 10%.

وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول من الإستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر لذكور، من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة و ذو مؤهل العلمي ليسانس وذو خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف سمرنوف)

تشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعيا للبيانات وسنستعرض اختبار (اختبار كولمجراف - سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، وهذا من خلال ما يلي:

الجدول رقم(19): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
جميع محاور الدراسة	0.105	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة أكبر أو تساوي من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

تحليل فقرات واختبار الفرضيات الدراسية

أولا: تحليل فقرات الإستبانة

لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة t المحسوبة ومقارنتها مع قيمة t الجدولية، إذا كانت قيمة t

المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة، أما في حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تؤول نحو الرفض. ويتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

1- فقرات المحور الثاني الادارة الالكترونية

تم تحليل بيانات إجابة الباحثين المتعلقة بالمحور الثاني من الإستبانة باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

أ- تحليل فقرات البعد الأول متطلبات الادارية

الجدول رقم(20)تحليل فقرات البعد الأول المتطلبات الادارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تقوم الإدارة بوضع خطط لتبني الإدارة الإلكترونية.	3,100	1,410	0,448	0,656
2	تسعى الإدارة لتطوير التنظيم الإداري.	3,250	1,255	1,259	0,215
3	تدعم الإدارة استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية.	3,225	1,440	0,988	0,329
4	تسعى الإدارة للإصلاح الإداري.	3,250	1,214	1,302	0,200
5	تسعى الإدارة الى نشر ثقافة التحول نحو الإدارة الإلكترونية بين الموظفين.	3,025	1,458	0,108	0,914

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,10 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,448 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,656 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تقوم الإدارة الولاية بوضع خطط لتبني الإدارة الإلكترونية.".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,250 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,259 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي

2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,215 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تسعى الإدارة الولاية لتطوير التنظيم الإداري".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,225 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,988 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,988 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تدعم الإدارة الولاية استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,250 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,302 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,200 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تسعى الإدارة الولاية للإصلاح الإداري".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,025 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,108 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,914 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تسعى الإدارة الولاية الى نشر ثقافة التحول نحو الإدارة الإلكترونية بين الموظفين".

ت- تحليل فقرات البعد الثاني: المتطلبات التقنية

الجدول رقم (21) تحليل فقرات البعد الثاني المتطلبات التقنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	توفر الإدارة حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة.	3,675	1,248	3,420	0010,
02	يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت .	3,800	0,939	5,387	00,00
03	يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت.	3,250	1,214	1,302	0020,
04	يتوفر مقر الولاية على شبكة الإكسترنات.	2,775	1,208	-1,177	2460,
05	تعمل الإدارة على تحديث الأجهزة والمعدات بصفة دورية.	3,375	1,147	2,066	5400,

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,675 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,420 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " توفر الإدارة الولاية حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,800 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,387 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت "

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,250 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,302 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,200 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت "

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 2,775 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,177 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,246 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا يتوفر مقر الولاية على شبكة الإكسترانت. "

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,375 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,066 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,045 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " تعمل الإدارة الولاية على تحديث الأجهزة والمعدات بصفة دورية "

ج- تحليل فقرات البعد الثالث: المتطلبات البشرية

الجدول رقم (22) تحليل فقرات البعد الثالث المتطلبات البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	وجود كفاءات ومهارات متخصصة تمتلك معرفة لاستعمال تقنيات المعلومات.	3,500	1,219	2,593	0,013
02	العمل على تدريب الموظفين لإستخدام الإدارة الإلكترونية.	3,025	1,440	0,110	0,913
03	إعداد اطارات بشرية فنية متخصصة بالعمل على شبكات الإتصالات الإلكترونية.	3,175	1,412	0,784	0,438

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,500 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,593 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,013 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " وجود كفاءات ومهارات متخصصة تمتلك معرفة لاستعمال تقنيات المعلومات "

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,025 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,110 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,913 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تقوم الولاية على العمل على تدريب الموظفين لإستخدام الإدارة الإلكترونية."

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,175 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,784 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,438 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تقوم الولاية على إعداد اطارات بشرية فنية متخصصة بالعمل على شبكات الإتصالات الإلكترونية."

د- تحليل فقرات البعد الرابع: المتطلبات المالية

الجدول رقم (23) تحليل فقرات البعد الرابع المتطلبات المالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية	3,100	1,392	,4540	0,652
02	تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.	2,850	1,387	-0,684	0,498
03	تخصيص ميزانية لتدريب العاملين.	3,000	1,432	,0000	1,000
04	تخصيص حوافر مادية للعاملين.	2,975	1,440	-0,110	0,913

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,100 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,454 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,652 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تقوم الولاية على دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية."

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 2,850 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة -0,684 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,490 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تخصص الولاية ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية."

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,000 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,000 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 1.000 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تخصص الولاية ميزانية لتدريب العاملين."

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 2,975 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة -0,110 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,913 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا تخصص الولاية حوافر مادية للعاملين."

هـ- تحليل فقرات البعد الخامس : المتطلبات الأمنية

الجدول رقم (24) تحليل فقرات البعد الخامس المتطلبات الامنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم المكتبة التشفير لتأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.	3,050	1,319	0,240	0,812
2	التحديث المستمر لأنظمة التشغيل.	3,450	1,259	2,259	0,030
3	عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.	3,525	1,260	2,634	0,012
4	إستخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.	3,000	1,502	0,000	1,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,050 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,240 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,812 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تستخدم الولاية المكتبة التشفير لتأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,450 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة وبلغت قيمة t المحسوبة 2,259 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,030 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "التحديث المستمر لأنظمة التشغيل في ولاية".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,525 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,634 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,012 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,000 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,000 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 1,000 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا يتم إستخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات في ولاية".

2- تحليل فقرات المحور الثالث: الأداء الوظيفي

أ- تحليل فقرات البعد الأول أداء المهمة

الجدول رقم (25) تحليل فقرات البعد الأول أداء المهمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أحرص على تحقيق الاعمال اللازمة في الوقت المطلوب .	4,250	0,742	10,648	0,000
2	أنجز جميع مايتعلق بمهامي بالجودة المحددة.	4,200	0,723	10,494	0,000
3	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة.	4,025	0,767	8,446	0,000
4	أحرص على التقيد والإلتزام بأنظمة العمل.	4,275	0,750	10,743	0,000
5	أسعى دوما لأقوم بعملتي على أكمل وجه.	4,375	0,837	10,380	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,250 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 10,648 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أحرص على تحقيق الاعمال اللازمة في الوقت المطلوب".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4.200 وهو ينتمي إلى المجال [4.2-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا ، وبلغت قيمة t المحسوبة 10,494 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0,05 مما يدل على أن" أنجز جميع مايتعلق بمهامي بالجودة المحددة. ".

3- في الفقرة رقم (3) : بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,025 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة ، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,446 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 أقل من 0,05 مما يدل على أن" أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة. ".

4- في الفقرة رقم (4) : بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,275 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا ، وبلغت قيمة t المحسوبة 10,743 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن" أحرص على التقيد والإلتزام بأنظمة العمل. ".

5- في الفقرة رقم (5) : بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,375 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 10,380 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن" أسعى دوما لأقوم بعملتي على أكمل وجه. ".

ب- تحليل فقرات البعد الأول أداء السياقي .

الجدول رقم (26) تحليل فقرات المحور الأداء السياقي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أدرك ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزلاء لتنفيذ المهام المطلوبة.	4,200	0,822	9,224	0,000
2	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي.	4,275	0,905	8,906	0,000
3	طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والإنتباه.	4,275	0,933	8,640	0,000
4	تساعدني مهاراتي على أداء وظيفتي.	4,200	0,939	8,081	0,000
5	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	3,325	1,366	1,505	0,140
6	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار.	4,175	0,957	7,759	0,000
7	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	4,075	1,047	6,492	0,000
8	أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي.	4,350	0,975	8,754	0,000
9	لدي القابلية للعمل داخل الفريق.	4,250	0,839	9,415	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v20.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,200 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 9,224 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " أدرك ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزلاء لتنفيذ المهام المطلوبة".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,275 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,906 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,275 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,640 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والإنتباه".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,200 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,081 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " تساعدني مهاراتي على أداء وظيفتي".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,325 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,505 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,140 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " ظروف العمل الحالية ليست جيدة و لا تساعد على الأداء الفعال".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,175 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,759 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار".

7- في الفقرة رقم (7): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,075 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,492 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى".

8- في الفقرة رقم (8): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,350 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,754 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي".

9- في الفقرة رقم (9): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,250 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغت قيمة t المحسوبة 9,415 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " لدي القابلية للعمل داخل الفريق".

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأساسية للانحدار

تنص الفرضية الرئيسية للانحدار على انه:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمقر الولاية بسكرة.

من المعروف إحصائيا أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، لذا تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الدراسة يجب إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة و سلامة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كوجروف سمرنوف، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (k.S)

الأبعاد و المحاور	قيمة اختبار K.S	مستوى المعنوية
-------------------	-----------------	----------------

0,075	0,220	المتطلبات الإدارية
0,141	0,187	المتطلبات التقنية
0,059	0,136	المتطلبات البشرية
0,141	0,121	المتطلبات المالية
0,233	0,145	المتطلبات الأمنية
0,210	0,268	أداء المهمة
0,103	0,175	الأداء السياقي
0,148	0,120	محور الادارة الالكترونية
0,206	0,169	محور الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss v20

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0: البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

H1: البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل من الأبعاد و المحاور أكبر من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

1- اختبار الملائمة و خطية العلاقات

يعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، أي هناك علاقة خطية بين المتغير التابع و المتغير المستقل تفسرها معادلة انحدار جيدا، من خلال برنامج spss تم الحصول على النتائج التالية و الخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار الفرضيات الدراسة:

جدول رقم(27): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المتطلبات الإدارية	الانحدار SSR	1840	1	1840	1840	5070	,4810
	البواقي SSE	13,743	38	3620	3620		
	الكلي SST	13,926	39				
المتطلبات التقنية	الانحدار SSR	1300	1	1300	1300	3590	,5530
	البواقي SSE	13,796	38	363	363		
	الكلي SST	13,926	39				
الأداء الوظيفي	الانحدار SSR	1850	1	1850	1850	5130	,4780
	البواقي SSE	13,741	38	362	362		
	الكلي SST	13,926	39				

,4690	,5350	,1930	1	,1930	SSR الانحدار	المتطلبات
		0,361	38	13,733	SSE البواقي	المالية
			39	13,926	SST الكلي	
		0,360	38	13,665	SSE البواقي	
			39	13,926	SST الكلي	
,4000	,7250	,2610	1	,2610	SSR الانحدار	المتطلبات
		0,360	38	13,665	SSE البواقي	الأمنية
			39	13,926	SST الكلي	
,3720	,8170	,2930	1	,2930	SSR الانحدار	الإدارة الإلكترونية
		,3590	38	13,633	SSE البواقي	وتأثيرها على الأداء
			39	13,926	SST الكلي	الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS v20

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0: خط انحدار لا يلائم البيانات المعطاة.

H1: خط انحدار يلائم البيانات المعطاة.

يقدم الجدول السابق اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وتبعاً لارتفاع معنوية F المحسوبة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويدل على ذلك كون مستوى معنوية الاختبار F أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 في كل العلاقات مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة"، وهذا يظهر خطية النماذج وكون خط الانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات. بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمتطلبات الادارية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمتطلبات الادارية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمتطلبات الادارية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المتطلبات الادارية) والمتغير التابع (أداء

الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم(28) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

		معامل ارتباط		0.115
		معامل التحديد R ²		0.013
		قيمة (f):0.507		مستوى المعنوية:0,481 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
الثبات . عبارات بعد المتطلبات الإدارية	3.973	0,281	14,155	0.000
	0.059	0,083	0.712	0,481

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss. v20

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,115 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المتطلبات الادارية و الأداء الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R² الذي بلغ 0,013 إلى مساهمة المتطلبات الادارية في الأداء الوظيفي بنسبة 1.3% والباقي بنسبة 98,7% من التأثير في الأداء الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب 0,507 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتطلبات الإدارية والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) 0.059 مما يشير إلى عدم وجود أثر المتطلبات الادارية على الأداء الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.481 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3.973 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا. من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H₁ ونقبل الفرضية H₀ والتي تنص على انه: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات الادارية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:
H₀: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.
H₁: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المتطلبات التقنية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي

		معامل ارتباط		0.097
		معامل التحديد R ²		0.009

قيمة (f): 0.359		مستوى المعنوية: 0,553			عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
النبات	3.928	0,400	9,815	0.000	
عبارات بعد المتطلبات التقنية	0,069	0,115	0,599	0,553	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,097 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المتطلبات التقنية والأداء الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,009 إلى مساهمة المتطلبات التقنية في الأداء الوظيفي بنسبة 0.9% والباقي بنسبة 99.1% من التأثير في الأداء الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت بـ 0,359 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتطلبات التقنية والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) 0.069 مما يشير إلى عدم وجود أثر للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي إحصائياً بمستوى معنوية 0.553 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,928 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المتطلبات البشرية) والمتغير التابع (الأداء

الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

قيمة (f): 0.513		مستوى المعنوية: 0,478			عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
معامل ارتباط	0.115				
معامل التحديد R^2	0.013				

		بيتا(β)	SEb	B	
0.000	14.527		0.274	3.977	الثبات
0,478	0.716	0.115	0.079	0.057	عبارات بعد المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.115 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المتطلبات البشرية والأداء الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,013 إلى مساهمة المتطلبات البشرية في أداء الوظيفي بنسبة 1,3% والباقي بنسبة 98,7% من التأثير في الأداء الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت بـ 0,513 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتطلبات البشرية وأداء الوظيفي، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) 0.057 مما يشير إلى عدم وجود أثر للمتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.478 وهو أكبر من 0,05، مما يشير عدم إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,977 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا. من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

H₁: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المتطلبات المالية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(31) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي

		معامل ارتباط		معامل التحديد R^2	
		0.118		0.014	
		قيمة (f): 0.535			
		مستوى المعنوية: 0,469			
		عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
			SEb	بيتا(β)	
الثبات	0.000	16.487	0.242	3.998	
	0,469	0.731	0,075	0.055	0,118

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بولاية بسكرة

					عبارات بعد المتطلبات المالية
--	--	--	--	--	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,118 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المتطلبات المالية والأداء الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,014 إلى مساهمة المتطلبات المالية في الأداء الوظيفي بنسبة 1,4% والباقي بنسبة 98,6% من التأثير في الأداء الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت بـ 0,535 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتطلبات المالية والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) 0.055 مما يشير إلى عدم وجود أثر المتطلبات المالية في الأداء الوظيفي إحصائياً بمستوى معنوية 0.469 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,998 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المتطلبات الأمنية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي

					معامل ارتباط	0.137
					معامل التحديد R^2	0.019
					قيمة (f): 0.725	مستوى المعنوية: 0,400
						عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)	معنوية (t)
	B	SEb	بيتا (β)	قيمة (t)		
الثبات	3,921	0,297		13.226		0.000
عبارات بعد المتطلبات الأمنية	0.073	0.086	0.137	0.851		0.400

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,137 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المتطلبات الأمنية والأداء الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,019 إلى مساهمة المتطلبات الأمنية في الأداء الوظيفي بنسبة 1.9% والباقي بنسبة 97,1% من التأثير في الأداء الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب 0.725 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتطلبات الأمنية والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) 0.073 مما يشير إلى عدم وجود أثر للمتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.400 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3.921 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا. من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية .

سادسا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على انه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الولاية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:
 H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الولاية.

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الولاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي .

الجدول رقم(33) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

معامل ارتباط		معامل التحديد R^2		قيمة (f): 0.817	
0.145		0.021		مستوى المعنوية: 0.372 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)
	B	SEb	بيتا (β)	قيمة (t)	
النبات	3.847	0.359		10.703	0.000
عبارات محاور دراسة	0.098	0.108	0.145	0.904	0,372

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,145 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,021 إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية

في الأداء الوظيفي بنسبة 2.1% والباقي بنسبة 97,9% من التأثير في الأداء الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة (f) التي ظهرت ب 0.871 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) 0.098 مما يشير إلى عدم وجود أثر للإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.372 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,847 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا. من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالولاية .

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقر الولاية جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث حسب تصورات عينة المبحوثين.

- مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث.
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.145$) إلى أن هناك ارتباط موجب بين متغيري البحث.
- أظهرت النتائج أن ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

خاتمة

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمقر الولاية حيث حاولنا تحديد الإشكالية والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية وابعادها المدروسة المتمثلة في المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات الأمنية والتحليل و الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في مقر الولاية فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج

و يتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة تسعى إلى تحويل العمل اليدوي إلى عمل إلكتروني.
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من المتطلبات أهمها المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية والمتطلبات الأمنية.
- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمنظمة يعد من أبرز عيوب الإدارة الإلكترونية.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق ونقص الإعتمادات المالية يعد من معوقات الإدارة الإلكترونية.
- الأداء يمثل نظام متكامل يبدأ بمدخلات وينتهي بنتائج تمثل مخرجاته.
- يتأثر أداء الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجيا.

2. النتائج التطبيقية: أهمها:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى الإدارة الإلكترونية بمقر الولاية جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث.
- أظهرت النتائج أن ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.145$) إلى أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة نشر ثقافة التحول نحو الإدارة الإلكترونية بين الموظفين.
- القيام بإعداد إدارات متخصصة في مجال الشبكات الإلكترونية.
- توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة للأداء من خلال التحديث المستمر في أجهزة الإعلام الألي والمكاتب.

افاق البحث:

من خلال دراستنا "لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمقر الولاية"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة.
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية .
- واقع الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

قائمة المراجع

- أحمد فتحي الحيت. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أحمد فتحي الحيت. (2016). أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أحمد ميلي، س. (2018). دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر المسيلة. مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد. (03)
- الحمداني، أ. (2019). فاعلية الإدارة الإلكترونية. مجلة جامعة تكريت للحقوق. (02)
- الصبري، م. (2009). المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مصر: أبو الخير للطباعة والنشر.
- الكرخي، م. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المكاوي، م. (2011). الإدارة الإلكترونية. (éd. الطبعة الأولى). مصر: رؤية للنشر والتوزيع.
- أنور شريف، ل &، كامل عودة، ب. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. (91)
- بن عبد الله الحسن، م &، محمد نصار، س. (2011). الإدارة الإلكترونية وتحويد العمل الإداري المدرسي. مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- بن محمد، إ. (2018). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. (01)
- بوخلوة، ب &، قمو، س. (2015). أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. (01)
- جدي العبيدي، ف &، يوسف الكنعاني، م. (2015). مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات دراسة إستطلاعية في جامعة تكويت. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية. (02)
- جواد الحسيني، س. (2017). دور الدقة والإلتزام التنظيمي في تحسن الأداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. (50)
- حرحوش المفرجي، ع، علي صالح، أ &، البياتي، ب. (2007). الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع.
- حسن سميع، ز. (2010). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية). (مأذرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة وإدارة الاعمال، مصر: جامعة حلوان.

- خليفة، س &، سلام، ع. (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات ولاية المدية. *المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية*. (04)
- رجاء جاسم، م &، أحمد فتاح، ا. (2011). أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين (دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. (27)
- رضوان، م. (2013). *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*. (éd. الطبعة الأولى). (القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زرار، ا. (2013). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية*. (01)
- سمير أحمد، م. (2009). *الإدارة الإلكترونية*. (éd. الطبعة الأولى). (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شواي، أ. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. *مجلة جامعة بابل*. (04)
- عطية العقابي، ن &، عبود الربيعي، خ. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*. (45)
- قوي بوحنية، و عبد المجيد رمضان. (2016). الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر. *مجلة العلوم القانونية والسياسية (الأول)*، الصفحات 3-26.
- محمد جرادات، أ &، محمد المبيضين، ع. (2012). *التدريب الإداري الموجه بالأداء*. (éd. الطبعة الثانية). (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- ناظم جواد، ع &، مصطفى خليل، ز. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. (86)
- نوري منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- هادي الساعاتي، ع &، محمود الخفاجي، ي. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. (76)

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان:
"أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة حالة : بولاية بسكرة.
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم.
نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ:

❖ بوجمان عادل

من إعداد:

❖ بوليفة يسرى

السنة الجامعية: 2019-2020

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي مستوى ثانوي تقني سامي ليسانس مهندس

ماستر ماجستير دكتوراه

4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإدارة الإلكترونية في الولاية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. المتطلبات الإدارية						
1	تقوم الإدارة بوضع خطط لتبني الإدارة الإلكترونية.					
2	تسعى الإدارة لتطوير التنظيم الإداري.					
3	تدعم الإدارة استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية.					
4	تسعى الإدارة للإصلاح الإداري.					
5	تسعى الإدارة الى نشر ثقافة التحول نحو الإدارة الإلكترونية بين الموظفين.					
ثانياً. المتطلبات التقنية						
6	توفر الإدارة حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة.					

					يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت .	7
					يتوفر مقر الولاية على شبكة الأنترنت.	8
					يتوفر مقر الولاية على شبكة الإكسترانت.	9
					تعمل الإدارة على تحديث الأجهزة والمعدات بصفة دورية.	10
ثالثا: المتطلبات البشرية						
					وجود كفاءات ومهارات متخصصة تمتلك معرفة لاستعمال تقنيات المعلومات.	11
					العمل على تدريب الموظفين لإستخدام الإدارة الإلكترونية.	12
					إعداد اطارات بشرية فنية متخصصة بالعمل على شبكات الإتصالات الإلكترونية.	13
رابعا: المتطلبات المالية						
					دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية	14
					تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.	15
					تخصيص ميزانية لتدريب العاملين.	16
					تخصيص حوافز مادية للعاملين.	17
خامسا: المتطلبات الأمنية						
					تستخدم المكتبة التشفير لتأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.	18
					التحديث المستمر لأنظمة التشغيل.	19
					عمل نسخ إحتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.	20
					إستخدام البطاقة الذكية المغنطة أو البصمات.	21

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الولاية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد أداء المهمة						
1	أحرص على تحقيق الاعمال اللازمة في الوقت المطلوب .					
2	أنجز جميع مايتعلق بمهامي بالجودة المحددة.					
3	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة.					
4	أحرص على التقيد والإلتزام بأنظمة العمل.					
5	أسعى دوما لأقوم بعملتي على أكمل وجه.					
بعد الأداء السياقي						
6	أدرك ضرورة الإتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ المهام المطلوبة.					
7	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي.					
8	طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والإنتباه.					
9	تساعدني مهاراتي على أداء وظيفتي.					
10	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.					
11	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار.					
12	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.					
13	أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي.					
14	لدي القابلية للعمل داخل الفريق.					

شكرا على حسن تعاونكم

الجدول رقم (34) قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	القسم	الجامعة
أحلام خان	علوم التسيير	بسكرة
غضبان حسام الدين	علوم التسيير	بسكرة
موسي سهام	علوم التسيير	بسكرة