



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



الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر فرع - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف (ة):

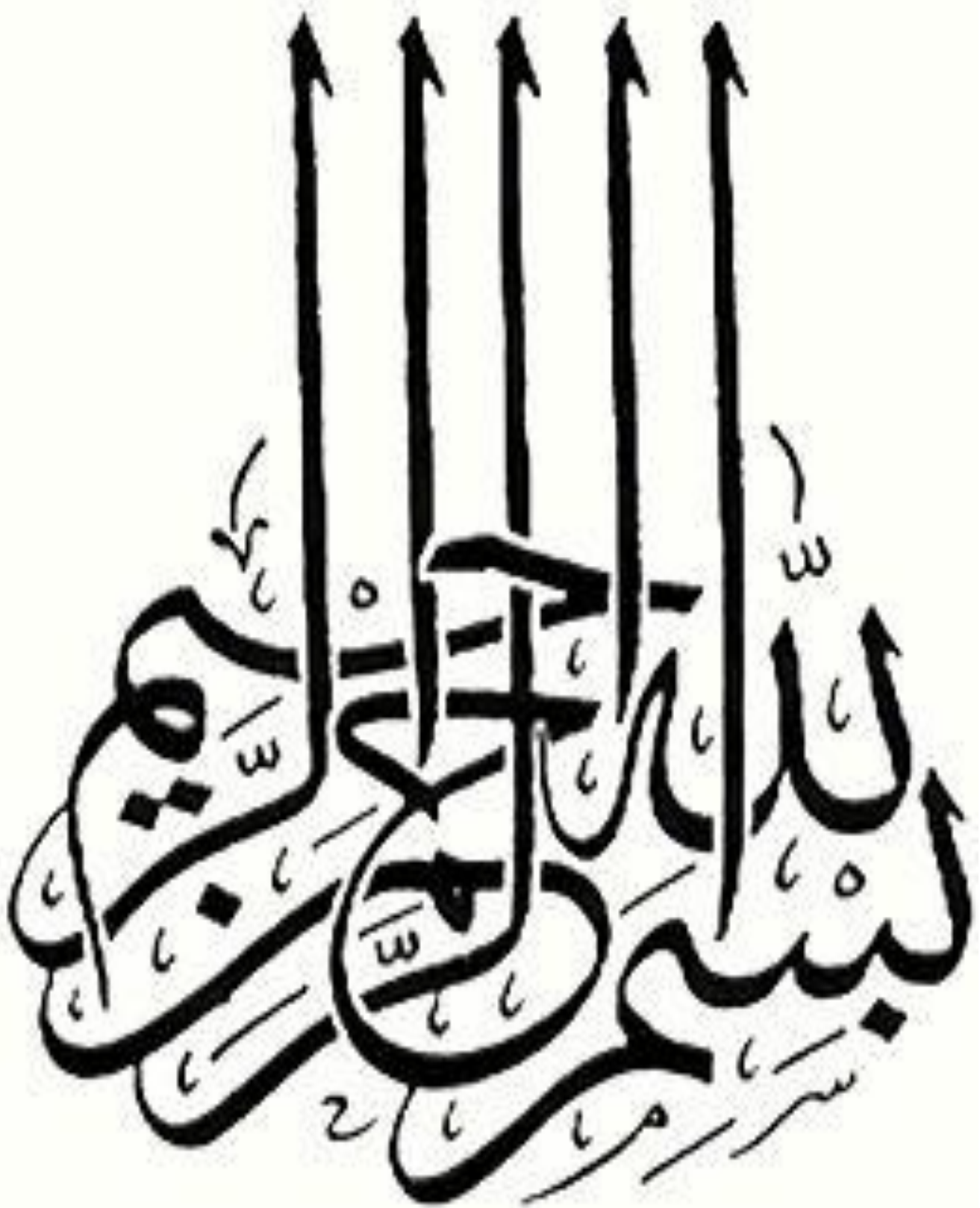
بنوناس صباح

إعداد الطالبة:

لخذاري شريهان

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016



أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

(النمل: 19)

شكر وعرفان

قال تعالى: " لئن شكرتم لأزدنكم " فاحمد الله الذي يسر السبيل لانجاز هذا العمل ، كما اخص بالشكر و الامتنان الى الاستاذة "بنوناس صباح" على ما قدمته لي من توجيهات و مساعدات ونصائح و ارشادات قيمة أفادتني أثناء انجاز هذا العمل دون أن أنسى تقديم الشكر الجزيل الى مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع بسكرة- التي مدت لي يد المساعدة لإنجاز الجانب التطبيقي من المذكرة وكذلك أساتذة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على المساعدة القيمة التي قدموها لي في مشواري الدراسي . و في الاخير أشكر كل من عاهدناهم من إخوة و زملاء في "جامعة محمد خيضر بسكرة"

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ، ونصح الأمة ، إلى نبي الرحمة ونور
العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى
من أحمل إسمه بكل افتخار (والدي العزيز)

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ، إلى

بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي (أمي الحبيبة)

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد ، إلى شمعة متقدة تير ظلمة حياتي

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معها معنى الحياة (أختي)

إلى من أرى التفاؤل بعينه ، والسعادة في ضحكته

إلى شعلة الذكاء والنور

إلى الوجه المفعم بالبراءة (أخي)

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي ، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي (سارة، إسمهان، فريدة ، العطرة ، جمعة ، هناء، سميرة، خولة، ابتسام، رفيدة، فريدة)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في (فرع) المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (60) واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استعادة (50) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الإنحدار، وتحليل الإنحدار البسيط، تحليل التباين و اختبار T للعينات المستقلة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - جاء "مرتفعاً".
- مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- جاء "مرتفعاً".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية(كمجموعة) على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق ودعم الادارة الالكترونية من خلال نشر ثقافة العمل الالكتروني ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الادارة الالكترونية بين الموظفين ووضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ومنع التعديلات والمخالفات الامنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية وتوضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الالكترونية في مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي الرضا الذي يؤدي اليه هذا الاستخدام.

Abstract

This study aimed to identify the perceptions of workers in Algeria Telecom Corporation Biskra branch towards the use of e-governance and its role in improving job performance.

The study population consisted of all administrative workers who are to be in the (branch) organization under study and totaling (60) The researcher used the style comprehensive inventory of the community school, where they were distributed questionnaires them all and through field visits and has been restored (50) to identify valid statistical processing.

Was used in the statistical analysis of data from several methods including: descriptive statistics standards, regression coefficient, and analysis of simple regression, analysis of variance and T test for independent samples.

The study reached the following findings :

- The application of e-governance in Algeria Telecom Corporation branch level - Biskra - was " high ."
- The level of functionality in Algeria Telecom Corporation branch - biskrh- was " high ."
- The presence of a statistically significant effect of electronic management (as a group) to improve the functionality of the institution of Biskra, Algeria Telecom branch and so at the significance level (0.05)

The study concluded that many of the recommendations , including: increasing the commitment of senior management application and supporting electronic management through the deployment of e- business culture and the dissemination of the advantages and benefits resulting from the application of electronic management among employees and to develop a clear policy and specific to protect privacy and to prevent amendments and security breaches to work on the increase confidence in electronic transactions and to clarify the extent of the positive impact of the use of electronic administration in the level of functionality and therefore satisfaction , which leads to such use .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	الآية القرآنية
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	Abstract
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ص	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لمغيري الدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المحددة له
9	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
14	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
21	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها
27	المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
29	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات الأخرى.
33	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي
34	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
37	المطلب الثاني: تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية
41	المطلب الثالث: تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

44	خلاصة
	الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - بسكرة -
46	المطلب الأول: تعريف وطبيعة نشاط المؤسسة
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات وأداة الدراسة
59	الفرع الأول: أساليب جمع البيانات والمعلومات
60	الفرع الثاني: أداة الدراسة
61	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها
61	الفرع الأول: الصدق الظاهري
62	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
63	الفرع الثالث: الصدق البنائي
67	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة (خصائص أفراد عينة البحث)
70	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
70	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
72	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)
78	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
85	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
91	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
97	خلاصة
98	الخاتمة العامة
102	قائمة المراجع
107	قائمة الملاحق

108	استبانة البحث
113	قائمة محكمي الاستبانة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	الآية القرآنية
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	Abstract
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ص	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لمغيري الدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المحددة له
9	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
14	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
21	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها
27	المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
29	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات الأخرى.
33	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي
34	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
37	المطلب الثاني: تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية
41	المطلب الثالث: تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

44	خلاصة
	الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - بسكرة -
46	المطلب الأول: تعريف وطبيعة نشاط المؤسسة
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات وأداة الدراسة
59	الفرع الأول: أساليب جمع البيانات والمعلومات
60	الفرع الثاني: أداة الدراسة
61	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها
61	الفرع الأول: الصدق الظاهري
62	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
63	الفرع الثالث: الصدق البنائي
67	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة (خصائص أفراد عينة البحث)
70	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
70	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
72	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)
78	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
85	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
91	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
97	خلاصة
98	الخاتمة العامة
102	قائمة المراجع
107	قائمة الملاحق

108	استبانة البحث
113	قائمة محكمي الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	نتائج معامل الثبات والصدق	01
63	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد المتطلبات الإدارية والدرجة الكلية	02
64	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد المتطلبات التقنية والدرجة الكلية	03
64	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد المتطلبات البشرية والدرجة الكلية	04
65	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد المتطلبات المالية والدرجة الكلية	05
65	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد المتطلبات الأمنية والدرجة الكلية	06
66	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية	07
68	مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	08
71	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	09
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات لمفردات الدراسة عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية	10
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات محور الأداء الوظيفي	11
78	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	12
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-	13
80	اختبار دور المتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
81	اختبار دور المتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	15
82	اختبار دور المتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	16
83	اختبار دور المتطلبات المالية على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	17
84	اختبار دور المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	18
85	اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير الجنس	19
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدارة	20

	الإلكترونية حسب متغير العمر	
87	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير المؤهل العلمي	21
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلى	22
89	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الإدارة الإلكترونية حسب متغير سنوات الخبرة	23
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	24
91	اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس	25
92	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير العمر	26
93	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	27
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلى	28
95	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	29
96	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	30



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	1
7	العوامل المحددة للأداء الوظيفي	2
12	خطوات تقييم أداء العاملين	3
14	طرق تقييم الأداء الوظيفي	4
18	عبارات استمارة تقييم الأداء الوظيفي	5
22	تطور المدارس الادارية	6
30	عناصر الإدارة الكترونية	7
33	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الأخرى	8
48	الهيكل التنظيمي	9

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
108	استبانة الدراسة	1
113	قائمة محكمي الإستبانة	2



المقدمة

العامّة

مقدمة:

مع بداية القرن الحادي والعشرين، وظهر الثورة المعلوماتية شهد العالم تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والحوايب والاتصالات خاصة، إذ مازال هذا التقدم مستمرا وبشكل أسرع من ذي قبل، إذ نتج عن هذا التقدم ظهور العديد من آليات تصنيع المعرفة، والمزيد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة.

وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهر ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في التجارة الإلكترونية وكذا في مجال الإدارة الإلكترونية والإدارة الحكومية. حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية

وعموما يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية، بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال و تقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، بحيث تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذ القرار بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية. بحيث أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية ضرورة لا غنى عنها.

إن الإدارة الإلكترونية وما تشمله على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حوايب وشبكات، وأجهزة فاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية، يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء الوظيفي بصورة مباشرة كالسرعة والدقة والجودة في العمل ومنه تقليل الجهد والوقت والتكلفة وتقديم الخدمات بشكل أسرع وجودة عالية، بما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

◀ مشكلة الدراسة :

إن موضوع الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي أصبح يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات ، وذلك لأهميتهما في تطوير تلك المؤسسات ، لهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في أحد مؤسساتنا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-. وتأسيسا على ما تقدم نبرز إشكالية دراستنا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -؟

وفي ضوء الاشكالية السابقة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي :

- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -؟
- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية له أثر على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

◀ أهمية الدراسة:

- ✓ يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة
- ✓ تكمن في الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- ✓ أهمية الإدارة الإلكترونية وولوجها في العالم الافتراضي والاستفادة من تطبيقاتها.
- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تقدم تحليلا لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها من المؤسسات الهامة في الولاية .
- ✓ مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة :

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي ودراستنا هذه، تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة.
 - معرفة مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة .
 - التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة.
 - التعرف على مدى وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
 - التعرف على مدى وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة.

فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

- " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - " .

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة" - .

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -".

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

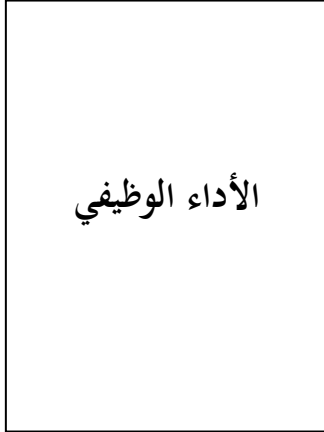
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية".

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغير التابع: الأداء الوظيفي



المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية



المتغيرات الشخصية و الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة

◀ منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات و المعلومات هما:

- الأسلوب الوصفي: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالإعتماد على العديد من الكتب والرسائل الجامعية والمجلات بغية توضيح مفهوم المتغيرين محل الدراسة.
- الأسلوب التحليلي: من خلاله تم جمع بيانات، وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع مفردات الدراسة والبالغ عددهم (60)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم حول محاور الدراسة.

◀ التعريفات الإجرائية.

الإدارة الإلكترونية: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من اجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث إنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني.

الأداء الوظيفي: وهو جهد الموظف من خلال ما يقوم به من واجبات و مسؤوليات في موقعه الوظيفي، ومعرفته لعمله ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، والسلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف المتمثلة في: جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة المطلوبة في الوظيفة.

◀ حدود الدراسة .

تحدد الدراسة بما يلي :

- أ- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع- بسكرة -.
- ب- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -بسكرة- .
- ج- الحدود الزمانية: قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على مفردات الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2016 إلى غاية شهر أفريل 2016.

د- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحديد أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- بسكرة- .

◀ دوافع اختيار الموضوع:

- ✓ التعرف أكثر على الموضوع لأهميته في الوقت المعاصر.
- ✓ إقتناعنا بأن الإدارة الإلكترونية لها أثر كبير على الأداء الوظيفي.
- ✓ الارتباط الوثيق بين متغيري الدراسة ومجال تخصصنا تسيير الموارد البشرية.
- ✓ أهمية المورد البشري داخل المؤسسة .

◀ الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة أساسا مهما تبني عليه الدراسات اللاحقة ومصدرا غنيا لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات من هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولا: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

1- دراسة موسي عبد الناصر و محمد قريشي(2011) بعنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة ، الجزائر، مجلة الباحث، العدد09 .

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من مفاهيم نظرية.
- تحديد أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها:

- أن إستخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات حواجز المكان و الزمان.

- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال المساهمة الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف.

- أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات (تقنية، إدارية، بشرية، مالية، أمنية).

2- دراسة إيهاب خميس أحمد الميبر (2007) بعنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية.
- التعرف على كيفية متابعة وتقييم جهود التدريب للتحويل الى ادارة الكترونية بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين .
- الوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد البشرية بالوزارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، تعزى الى المتغيرات الوظيفية و الشخصية التالية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية .

وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- أن افراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .
- إن افراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات عمل الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

ومن بين توصيات هذه الدراسة :

- ضرورة توفير الدعم المالى اللازم لعملية تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة العامة للمرور.
- أعداد دراسات عن جدوى تطبيق الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة .
- مدى مساهمة البرنامج التدريبي على تطبيق الادارة الالكترونية في تحقيق اهداف الادارة العامة
- الاستفادة في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية لتطبيق الادارة الالكترونية في عمل الادارة العامة من تقويم البرامج التدريبية السابقة .

3- دراسة سعيد معلا العمري (2002) بعنوان: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،

دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ وأهم فوائد ذلك التطبيق وأبرز المعوقات في ذلك ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها :

1. وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني.
 2. أن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني.
 3. ندرة التشريعات والقوانين المناسبة أو عدم تحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالتطبيقات الحديثة ونظم المدفوعات المالية.
 4. أن هناك عدد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية منها: (المعوقات التكنولوجية ثم المعوقات المالية ثم المعوقات البشرية فالمعوقات الإدارية).
- وكانت أهم توصيات الدراسة :

1. ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات الأعمال الإدارية والمالية في المؤسسة العامة للموانئ وفروعها بالمملكة ، لما يوفره ذلك التحول من مزايا عديدة أهمها توفير الوقت والجهد والمال.
2. توفير متطلبات البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وفق خطط مدروسة بما يكفل توفيرها في الوقت

والمكان المناسبين.

4- دراسة مناحي عبد الله السبيعي (2004) بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها " قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها:

1. توافر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة ، وتوافر الإمكانيات البشرية بدرجة قليلة ، وتوافر المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة .

2. هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور أهمها: (اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور ، غياب الحافز المادي الدافع نحو التحول ، عدم وجود بنية تحتية متكاملة ، عدم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات العمل).

أهم التوصيات:

1. ربط كافة إدارات الإدارة العامة للمرور المنتشرة في كافة المناطق من خلال شبكة إلكترونية عالية الدقة والأمان، وإيجاد الآلية المناسبة للقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان.

2. توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع تطبيق وتشغيل الإدارة الإلكترونية وصيانة أجهزتها وشبكتها، وتخصيص بند في الميزانية بشكل سنوي لهذا الغرض.

3. الاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسب الآلي والشبكات للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة والمعمول بها في بعض المنظمات التي سبق أن تحولت إلى العمل الإلكتروني، والعمل على تطويرها وتحديثها بما يفي بمتطلبات واحتياج العمل الإلكتروني في الإدارة العامة للمرور.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1- دراسة بنوناس صباح(2007) بعنوان: النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى

بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح النمط القيادي أكثر ممارسة في المستشفى ومستوى أداء العاملين فيه.
 - معرفة العلاقة بين النمط القيادي و أداء العاملين.
- وخلصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- أن القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في العنصر البشري في المؤسسة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيههم بما يحقق أهداف المؤسسة، ولكي تتحقق فعالية القيادة في توجيه العاملين، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.
 - توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل وكيف أن جودة الخدمة ورضا العملاء وسمعة المستشفى وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مسؤوليهم.
 - العمل على تحسين أداء العاملين في المستشفى وذلك من خلال العديد من الوسائل ومنها استخدام نمط القيادة المناسب.
 - التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي لما يؤدي إليه من خفض في أداء العاملين.

2- دراسة بوعمامة احمد فارس (2010) بعنوان:المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز التوزيع بفسنطينة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى

- كشف اهم المعوقات المرتبطة بمستوى كفاءة ومهارات اطارات مؤسسة سونلغاز للتوزيع والتي تنعكس على مستوى الخدمات التي تقدمها لزيائنها وادائها الوظيفي عموما
- ابراز اهمية ودور المهارات القيادية في الادارة الحديثة للمؤسسة وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالم الادارة والقيادة

- الكشف عن دلالات الفروق بين عينات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين بالنظر الى متغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو مدى الدور التي تؤديه المهارات القيادية للقائد في رفع مستوى الاداء

النتائج التي توصلت اليها الدراسة كانت كالتالي :

- تمتع القادة والرؤساء ببعض المهارات الانسانية التي من شأنها ان تزيد من رغبة الموظف على العمل والتي اكثر ما يمارسونها نذكر: اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وحل المشاكل المتعلقة بالعمل عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة امور العمل تشجيع ومدح المرؤوسين في حالة قيامهم بما يستحق والسعي لتكوين علاقات انسانية والمودة والاحترام المتبادل ومهارة التعامل مع الاشخاص

- ان المهارات الادارية تساهم وتعمل على زيادة قدرة المؤسسة على الاداء وبالتالي تحقيق الاهداف بفعالية

- ان المهارات الفنية تعد من اكثر المهارات توفرا في المؤسسة وذلك يعود الى طبيعة النشاط التقني في اغلبية الاقسام والمصالح بداخلها ولكن مدى ممارسة الرؤساء والقادة لهاته المهارات يختلف من مدير لآخر

3- دراسة وليد حميد رشيد الأميري (2009) بعنوان: تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، مجلس الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

هدفت هذه الدراسة :

ايجاد أفضل الطرق لتقييم اداء العاملين في مصرف الدجلة والفرات للتنمية والاستثمار وبما يمكنه من ابتكار منتجات وخدمات متطورة تلائم رغبات الزبائن وتحقق تطور نوعي في الاداء ، وبالتالي تعظيم ابداعاته مما ستفتح امامه فرص استثمارية تؤدي بزيادة ارباحه وبالتالي استمراره في بيئة عمله.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة كانت كالتالي :

- ظهر ان المدراء في الشركة المبحوثة اهتموا بتفعيل العلاقة بين مقومات بناء نظام تقويم الاداء للعاملين ومقومات ادامته وتطويره مما يعكس على الاداء الجيد في فاعلية نظام التقويم.

- ثبت ان التغيير الايجابي الذي حصل في مقومات بناء نظام التقويم اداء العاملين قد احدث تغيير فعلي في تحقيق متطلبات فاعليته.

- برزت النتائج المستوحات من الجانب العملي بوجود اهتمام من قبل المدراء من خلال تفعيل مقومات ادامة وتطوير نظام التقويم في فاعليته

4- دراسة طلال عبد الملك الشريف(2004) بعنوان: الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،لية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية الرياض.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على انماط القيادة السائدة بأمارة منطقة مكة المكرمة

- التعرف على الاداء الوظيفي بأمارة منطقة مكة المكرمة

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية والأداء الوظيفي بأمارة منطقة مكة المكرمة

النتائج التي توصلت اليها الدراسة كانت كالتالي :

- تبين أن هنالك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القائد في امارة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاوتوقراطي بدرجة أقل.

- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي الى انخفاض مستواه

- لقد تبين ان هنالك علاقة ارتباط دالة احصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة احصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاوتوقراطي.

مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

*المساهمة في إعداد الجانب النظري.

*التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.

*المساهمة في إعداد استبانة هذا البحث.


* بحيث تتقارب دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطار النظري وتختلف عنها في الإطار التطبيقي كونها ستدرس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - والتي ستسمح لنا بمعرفة طبيعة الأثر لهذه المتغيرات.

◀ هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري لمتغيرات الدراسة مقسما إلى ثلاث مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى الأداء الوظيفي، وفي المبحث الثاني فسننتظر إلى ماهية الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على العمليات الإدارية و الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني: فخصص لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، وتضمن بدوره ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، والثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة و المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة



الفصل الأول:
الإطار النظري
لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

نظرا للتطور الكبير في كافة المجالات تكنولوجيا المعلومات، أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الإبتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه المؤسسات، ومما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن إستخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية التي يَكْمَن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب وتفاعل العاملين بإعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز من تطبيقاتها وذلك من خلال الميزة التي تظفيها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة. ولهذا أصبح تبني فكرة الإدارة الإلكترونية أمر حتمي و ليس مخير اي أنه يجب انتهاجها أولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لتخطي صرف تكاليف باهظة .

وبناء على ما تقدم، يتضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث و المتمثلة في:

المبحث الأول: الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

المبحث الأول : الأداء الوظيفي .

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

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم الأداء:

يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية Performme التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performan التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف¹

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي:

- فلقد تعددت تعريفات الأداء الوظيفي بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها كل مؤسسة في دراسته على الرغم من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف من بينها :
- يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد² .
- كما يعرفه البعض على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"³.

¹ أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص 97.

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

³ ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 38.

- وهو ايضا "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرفقة لها، باستخدام وسائل الانتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الانتاج واجراءات التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية خلال فترة مدروسة".¹
- كما يمكن القول " أن الأداء الوظيفي هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، و يعبر عن كمية و جودة العمل الذي قاموا به".²
- هو "درجة انجاز و إتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".³
- "كما ورد تعريف للأداء الوظيفي على أنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز".⁴
- كما ورد تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه "نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".⁵
- إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله، من خلال جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

¹ رجم خالد، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 11.

² عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاء والفعالية" مفهوم التقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86.

³ راويه حسن، مرجع سابق، ص 210.

⁴ الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال قيادة فعالة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007، ص 77.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:¹

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

الفرع الثالث: العوامل المحددة للأداء الوظيفي.

ويمكن تلخيص العوامل المحددة للأداء الوظيفي في:

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

- 1- الدافعية: وهي درجة الحماسة و الرغبة في إنجاز العمل و هو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل. إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد و تنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة.
- فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكن أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة و لن يصل الى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه الى إنجاز أكبر، فدافعية العامل اذن لها دور في رفع أدائه، لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص65.

2 - القدرات: و تتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل و يمكن تقسيمها الى:¹

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

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

3- الإدراك: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره.²

ثانيا- العوامل الخارجية:³

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

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

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

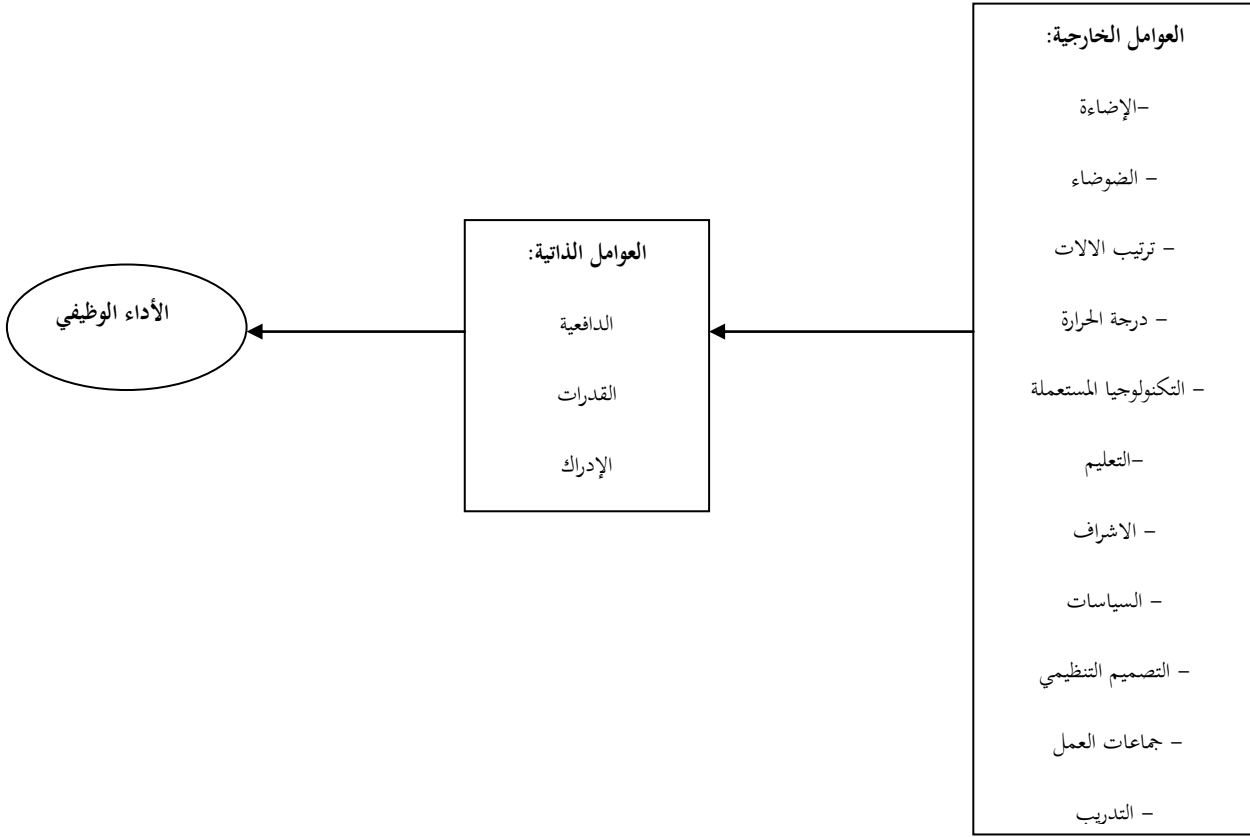
و الشكل التالى يوضح هذه العوامل:

¹ راوية حسن ،مرجع سابق،ص216.

² عاشور أحمد صقر،السلوك الإنساني في المنظمات،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،2005،صص،39،38.

³ راوية حسن ،مرجع سابق،ص210.

الشكل رقم (02):العوامل المحددة للأداء الوظيفي .



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية،الدار الجامعية، 2003،ص212.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

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

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :

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

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

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 406.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 208.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء :

أولاً : أهمية تقييم الأداء الوظيفي: و تتجلى فيما يلي:¹

- ✓ نيل العامل ما يستحقه من ترقية و علاوة أو مكافآت على أساس الجهد الذي يعمله.
- ✓ تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة و عدم إهمال العاملين ذوي الكفاءات.
- ✓ تقييم الأداء يكشف المهارات التي يتميز بها العاملون و عرض المهارات التي تنقصهم.
- ✓ تقييم الأداء يزود مسؤولي الإدارات بالمعلومات على أداء و أوضاع العاملين.
- ✓ يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم .

ثالثاً : أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

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

1- مستوى المنظمة:²

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

¹ مصطفى محمود أبو بكر، ادارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية، مصر، 2008، ص 320 .

² شامي صليحة، مرجع سابق، ص 80.

2- على مستوى العاملين:¹

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

3- على مستوى المديرين:²

- ✓ تحسين الاتصال بالعاملين مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم، لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الافراد من ناحية أخرى.
- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف و التوجيه.
- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي و موضوعي.

الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء الوظيفي و طرق تحسينها .

أولا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل انه عملية منظمة لها خطوات و مراحل التي تؤدي في النهاية الى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي و تمثل هذه الخطوات في:³

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

¹ علي يونس مياوأخرون، "قياس اثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة علوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد1، 2009، ص 3.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 209.

³ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 145.

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

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

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

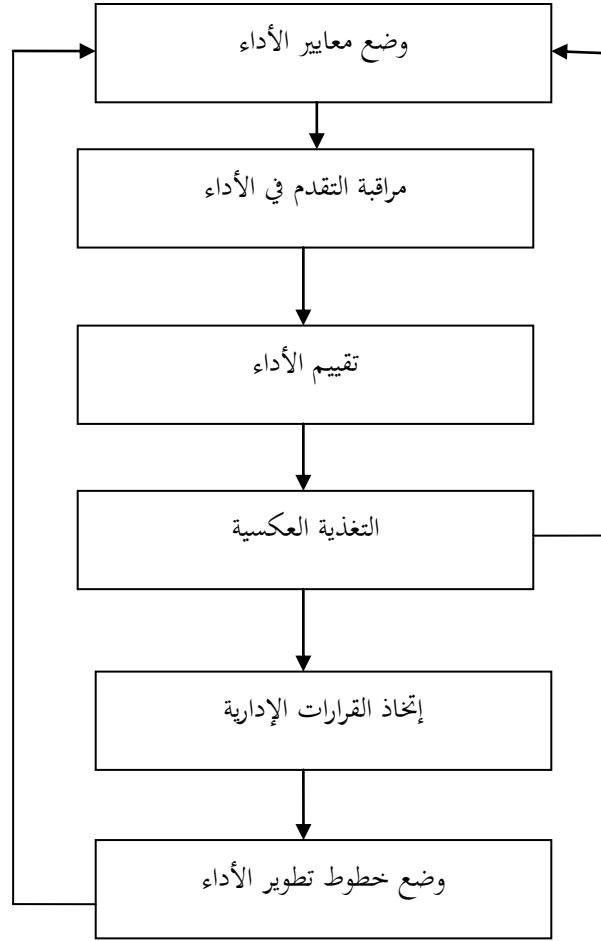
5- اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب ...

6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء الوظيفي: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.¹

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

¹ الصالح جيلح، مرجع سابق، ص146.

الشكل رقم (03): خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص86.

ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي :

هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء وتمثل في:

1- تحسين العامل:¹

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

• الوسيلة الأولى:

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

• الوسيلة الثانية:

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

• الوسيلة الثالثة:

الربط مع الأهداف الشخصية العامل وهذا يعني أن تقتنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه يخدم مصالحها الشخصية.

2_ تحسين الوظيفة:²

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

¹ حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، قسم علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف السعودية، 2004ص59.

² محمد سيد أحمد عبد المعتال ، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص335.

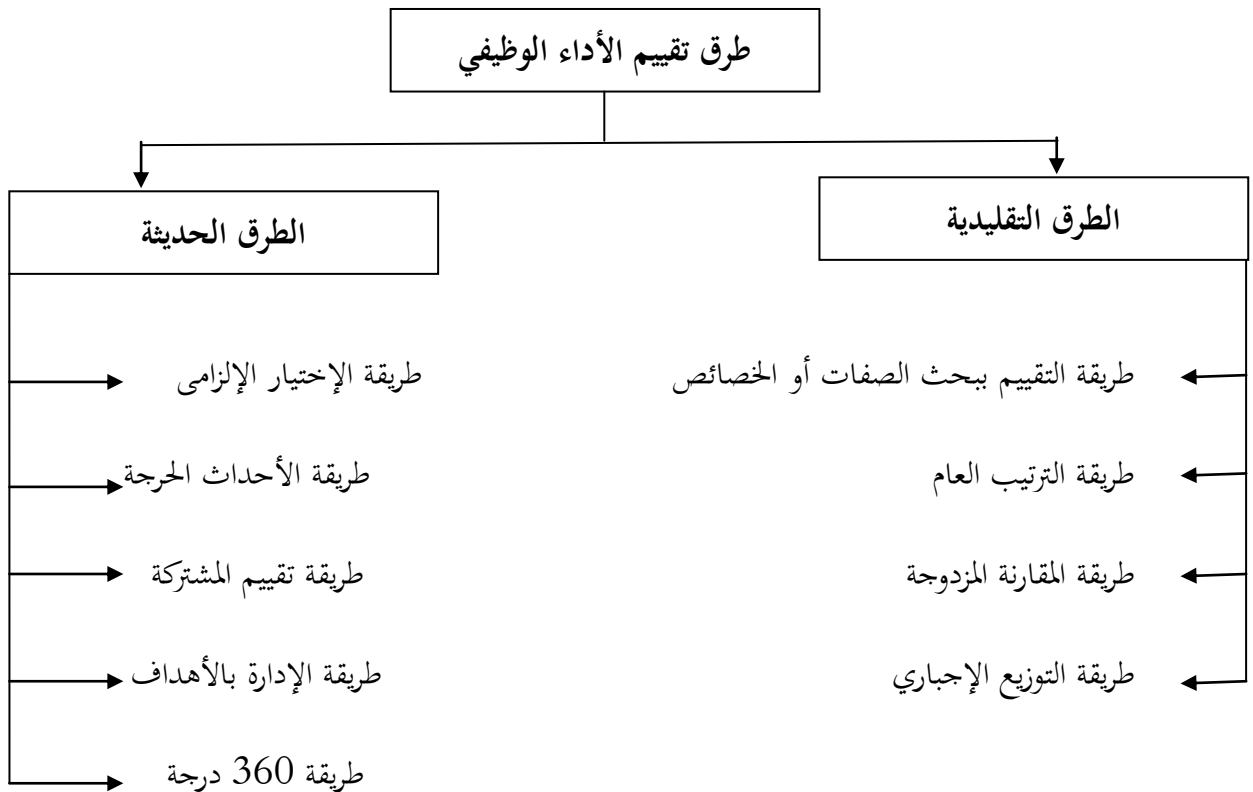
3 - تحسين الموقف (البيئة):¹

البيئة أو الموقف الذي يؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغير و الذي يؤدي الى تحسين الأداء من حيث درجة اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويض السلطة، و مدى متابعة الأعمال أثناء الانجاز و الى أي مدى يشجع المشرف موظفيه على تحمل المسؤولية.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي . .

توجد العديد من الطرق لتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة ، تصنف الى صنفين ، الطرق التقليدية وكذا الطرق الحديثة ، يمكن توضيحها كما يلي :

شكل رقم (04): طرق تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة

¹ سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبوعة العشري ، القاهرة، 2005، ص 96.

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينهما إما وفقا لقدمها أو حدثها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

أولا: الطرق التقليدية:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين و الذي يشيع استخدامه حاليا على إعداد نماذج محددة،تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد،و يتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج و مراجعة ما يليه في المسؤولية ومن الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص¹:

و تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات،مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و الانتظار في مواعيد العمل،و السرعة و الدقة في أداء العمل و الالتزام و تحمل المسؤولية و القدرة على حل المشكلات و غيرها من الصفات بحيث يتم اعطاء وزن لكل صفة،ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً،ثم تجمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثل للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل المستوى.

و بالرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالسهولة و البساطة إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية و استنادها الى التقدير الشخصي.

2- طريقة الترتيب العام²:

و تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا،وفقا للأداء العام للعمل و ليس بناء على مجموعة الخصائص(الصفات..).

و هذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل:ضعيف،متوسط،جيد....

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد،مدخل كمي، دار مجد،عمان،ط3، 1998،ص255.

² عمر وصفي عقيلي،تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران،عمان،ط1، 2013،ص202.

و يعاب على هذه الطريقة أيضا بعدم الموضوعية و اعتمادها على التقرير الشخصي و كذلك لا تهتم بالخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد و لكنها تقوم بتقييمه ككل.

3- طريقة المقارنة بين العاملين (المزدوجة):¹

و هي تشبه الطريقة السابقة، و تعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين بحيث تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، بحيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة و يعاب على هذه الطريقة طول الوقت الذي تستغرقه و صعوبة المقارنة لعدم توفر أسس المقارنة و لا تخدم أغراض مثل (الترقية و النقل).

4- طريقة التوزيع الاجباري:²

و تسند هذه الطريقة الى فكرة التوزيع الطبيعي، و التي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، يقل تركيزها عند الأطراف، و تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد للأداء العام للعمل و ليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم.

و من العيوب الافتراض الذي تقوم عليه و منه اذ كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس منحني طبيعي، أي تنقسم الى ضعيف و جيد، و هو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال.

و يلاحظ على الطرق السابقة الحكم المطلق فيها للمقيم و قد ترتب على ذلك أخطاء عامة يقع فيها المقيمون، عند التقييم الشخص لأداء الأفراد.

¹ صالح جيلح، مرجع سابق، 148.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 316.

و يمكن ايجاز سليات الطرق التقليدية فيما يلي :¹

- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، و لا يستند الى أسس موضوعية.

- و أنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من الأهداف الممكن قياسها للأداء.

أن هذه الطرق تشجع العامل الغير ناضج على الاستمرار في عدم نصحه و الحد من قدرات العامل الناضج ،وعدم استخدامها أو استغلالها بحيث أن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك اداري و هو افتراض غير سليم حيث أن الوظائف الادارية تختلف فيما بينها، من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

ثانيا: الطرق الحديثة:

نظرا للانتقادات التي وجهت الى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الاداري الى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب، من هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة الاختيار الاجباري(الإلزامي):²

بحيث تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية ،تعبّر عن نواحي ايجابية و أخرى سلبية. و تتميز هذه الطريقة بالبعد على التحيز الشخصي حيث إن التقييم يتم بواسطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير و مدى أهميته لعملية التقييم. و تكون سرية فهي توفر قدر كبير من الموضوعية كما أنها سهلة التطبيق. و يتم اعداد هذه العبارات و طبعا على قوائم بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 08 ماي 1945، 2008، ص 123.

² بيسوني محمد البرادعي، تنمية المهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2008، ص 68.

الشكل رقم (05): مثال عبارات استمارة تقييم الأداء الوظيفي

1- يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى.
2- راغب في تحمل المسؤولية.
3- يميل الى تجنب العمل.
4- يميل الى النقد المستمر بدون مبرر.

المصدر: محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2006، ص360.

يقوم المقيم باختيار عبارتين من كل مجموعة ولكل عبارة وزن مخصص لها إيجابي إذا كانت العبارة ايجابية وسليبي اذا كانت العبارة سلبية و يكون سري حتى على المقيم، و يتم تحديد مستوى كفاءة الفرد من خلال مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية المعدة من قبل ادارة الموارد البشرية.

2- طريقة الاحداث الحرجة:¹

التي تقوم على تحديد المعطيات الأساسية لكل وظيفة و يقوم الرئيس بتتبع الأحداث و الوقائع الهامة،التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه و مقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها،و تعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث إعداد سجل لكل مرؤوس،ويقوم بتسجيل الاحداث الهامة اتباعا وفقا لطبيعتها،سواء كانت ايجابية أو سلبية.

و من مميزات هذه الطريقة:

- تركيزها على تقييم أداء العامل.

- الاعتماد على الوقائع الموضوعية بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص125.

3-طريقة التقييم المشتركة: ¹

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة، بطريقة الاقتراع السري وبدون اعتبار للمركز الإداري و هنا تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- إشراك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم و الاستفادة منها.

4-طريقة الادارة بالأهداف: ²

بحيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه الى اهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي، و يتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف و الواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها و قيام العامل بتقييم نفسه، على ضوء ما انجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على نواحي القصور، و كيفية مواجهتها.

5-طريقة تقييم الأداء 360 درجة: ³

وفق لمدة الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360 درجة، من جانب كل الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي، العميل الخارجي، تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقارير عن أداء مرؤوسيه، وتضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات مما تقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم، كما تستخدم كأساس أو محدد للتعين و التدريس و تحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و محالات علمية، دار صفاء، الأردن، 2010، ص110 .

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص215.

³ محمد الصبري، مرجع سابق، ص264.

ثالثاً: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة أخطاء شائعة التي يقع فيها المقيمين عند تقييم الأداء و من أهمها ما يلي:¹

- ❖ **الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:** ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من إنتقادات موظفيه له.
- ❖ **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع، أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف تقديرا متحيزا.
- ❖ **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يميل بعض المقيمين إلى الإنجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقراءة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم للأداء .
- ❖ **خطأ الاختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم لمعاني المعايير مثل جيد ، مقبول وممتاز تعنى أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

¹ شامى صليحة، مرجع سابق، ص 89.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات بالتفكير بكيفية الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للأفراد بطريقة الكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات وغيرها من العوامل التي حالت دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد مما يعنى تطبيقها في المؤسسات. واستنادا على ماسبق سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق للإدارة الإلكترونية من جوانبها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية و مبادئها.

الفرع الاول : مفهوم الإدارة الإلكترونية و أهميتها.

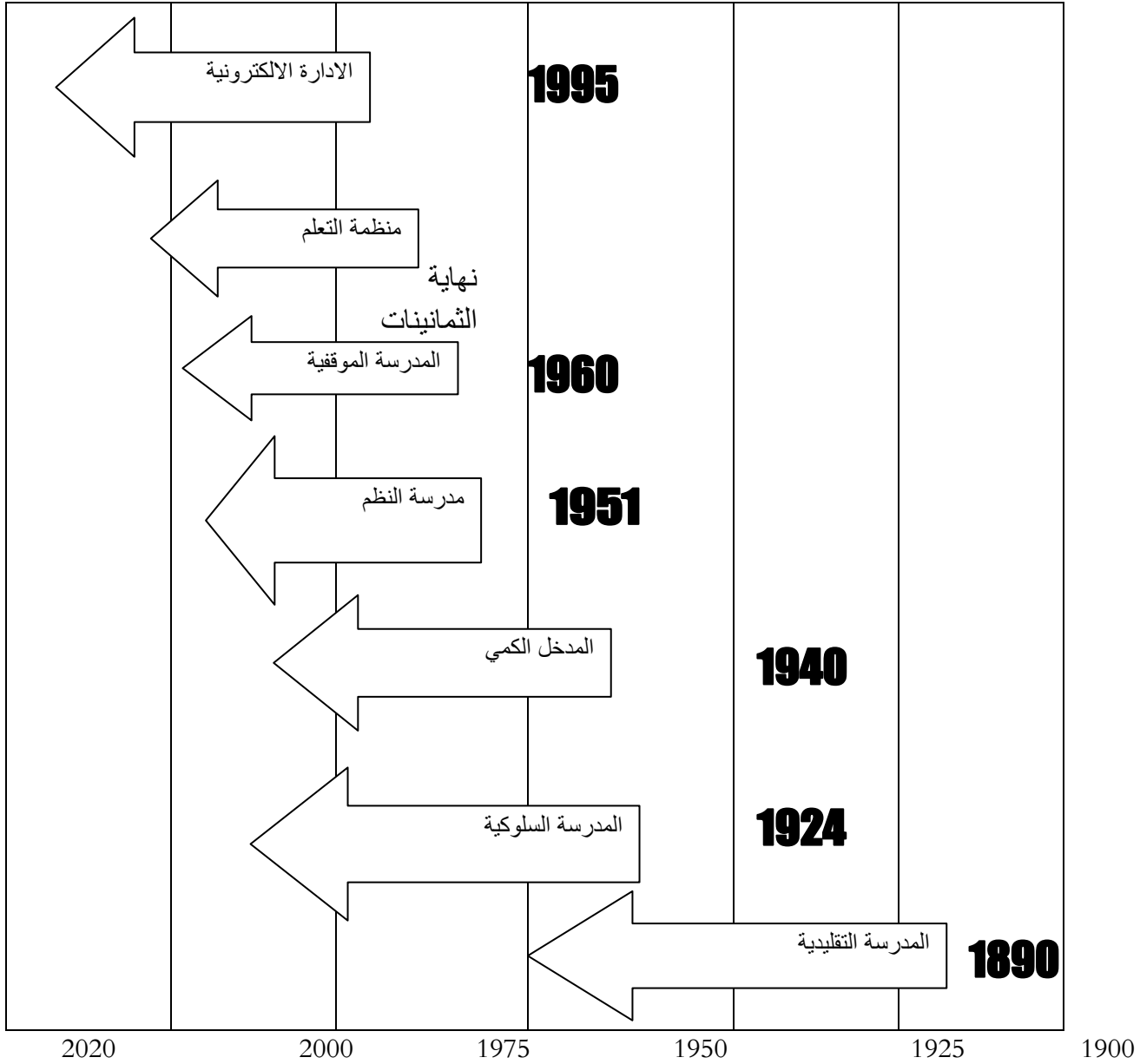
أولا: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية .

إن التوجه الجديد في الإدارة بنقلتها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الإلكترونية أدى الى ظهور حقل معرفي جديد هو (الإدارة الإلكترونية) هذا الحقل او التوجه الذي ظهر مع الانترنت الذي شاع استخدامه في منتصف التسعينات من القرن الماضي و الاغراض العامة بعد أن كان محددا في المجالات او القطاعات العسكرية و العلمية ،والحقيقة خلاف ذلك تماما ،لان بدايات الادارة الإلكترونية تعود إلى ثمانينات القرن الماضي عندما بدأت المنظمات باستخدام "أتمه المكتب واعتماد أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAM/CAD) والتوسع في استعمالها باستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الانتاج و الخدمات .

إن النماذج سابقة الذكر تعد بمثابة مؤشرات إحلل الانظمة الحاسوبية في ممارسات الادارة وإلغاء ممارساتها التقليدية في مجال كثافة العمل و التراكم الورقي وعلى هذا الاساس فإن الادارة الإلكترونية تعد حقلًا معرفيًا حديثًا وامتدادًا طبيعيًا للتطور الفكر الإداري .¹

¹ عادل حرحوش المرعجي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص6.

الشكل رقم(06): شكل يوضح تطور المدارس الادارية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص129.

ثانيا : مفهوم الإدارة الإلكترونية.

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية واحداً من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر فهي تعد نمطاً جديداً ترك آثاره التكنولوجية على إدارة المؤسسات وعلى وظائفها وهذا ما دفع الكثير من منظري الفكر الإداري المعاصر للنظر إليها من عدة زوايا ومن بين هذه التعاريف :

● منهم من يقول " بأنها نظام يقوم بتحويل الاعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية تبدأ بأتمة أعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة ،والذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي توظيفها في أماكن مختلفة يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس على قدرات العاملين ".¹

نستنتج من هذا التعريف انه ركز على تحويل الاعمال منى الورقية الى اعمال الكترونية وذلك لكسب الوقت وتقليل الجهد والتكاليف ،وهذا يزيد من قدرات العاملين .

● كما عرفت أيضا بأنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع للتكنولوجيا المعلومات العامة وإلى إجراءات مكنية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا ".²

ونلاحظ في هذا التعريف أنه ركز على مكننة الوسائل أي الاستخدام الواسع للتكنولوجيا في جميع الإجراءات .

● " هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه والرقابة على القدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ".³

نجد هذا التعريف لم يركز فقط على تحويل المعاملات من ورقية الى الكترونية بل كذلك يركز على تحويل وظائف المؤسسة التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ، الرقابة، من المنظور التقليدي إلى المنظور الإلكتروني .

¹ عادل حرحوش المبرجي، مرجع سبق ذكره، ص12.

² علاء عبد الرزاق محمود السالمي، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل ، عمان ، 2008، ص32 .

³ نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريح ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص127.

● ومنهم من يراها " أداء العمليات بين مجموعة الشركاء من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة بغية زيادة وكفاءة وفعالية الأداء ".¹

لا يقتصر دور الإدارة الإلكترونية فقط على مكنته الوظائف والمعاملات بل كذلك على تسهيل التعامل والاتصال بالشركاء باستعمال تكنولوجيا متطورة وذلك بهدف فاعلية الاداء .

ومنه نستنتج أن التعريفات السابقة جميعها تؤكد على أن الإدارة الإلكترونية نظام يعتمد على قيام المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية في إجراء معاملاتها والتواصل مع عملائها أو المستفيدين من خدماتها، أو التواصل بين العاملين فيها، وذلك بهدف تيسير إجراء وتنفيذ الأعمال الإدارية بما يتناسب مع التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:²

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- كما تكمن أهميتها كذلك في:³
- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الاعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 127.

² يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية إلكترونا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 34.

³ سحر قدوري، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، مجلة منصور، عدد 14 الجزء الاول، 2010، ص 6.

- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه .
- تقليل تكلفة الخدمات والاعمال و المعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة .
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب و التعلم المستمر.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهدافها

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية¹:

- ✓ تقدم أحسن الخدمات للمواطنين : وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة ، وصادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- ✓ التركيز على النتائج : حيث ينصب اهتمام (الإدارة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تخفيف العبء عن العمال من حيث الجهد، والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- ✓ سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع ، أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع .
- ✓ تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- ✓ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية ، بحكم أن تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء .

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل،الأردن ، ص 39.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية .

هناك أهداف كثيرة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها والتي من بينها :¹

- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسات وكأنها وحدة مركزية .
- 2- تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة .
- 3- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل ودعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
- 4- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد .
- 5- تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .
- 6- توفير البيانات و المعلومات للمستخدمين بصورة فورية .

ثالثا : خصائص الإدارة الإلكترونية.

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

- 1- السرعة و الوضوح : وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية و تلافي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها وإستقبالها .
- 2- عدم التقيد بالزمان و المكان :فإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم ،فموقع الإدارة متاح عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة من الخيارات والاورامر التي يتيحها للمراجع .
- 3- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها : وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.
- 4- المرونة :وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان و المكان وصعوبة الاتصال،مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية .

¹محمد حسين الوادي ، بلال محمود الوادي ، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2011، ص 291.

²محمد طعمنة ، طارق العلوش ،الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، 2004، ص 35-36.

- 5- الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها .
- 6- السرية والخصوصية : وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية (يملكون كلمة المرور) لإستخدام تلك المعلومات .

المطلب الثاني: الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

تعد الإدارة الإلكترونية إجهاها عصريا يتوافق مع طبيعة العصر ومتطلباته، وتسعى كافة المنظمات الأخذ به لسرعة تحقيق أهدافها ،ولقد أصبحت التحولات التكنولوجية في الإدارات أمرا واقعا مع انتشار الانترنت و يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية :¹

- ◀ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- ◀ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
- ◀ الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة ،فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات اي مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية .
- ◀ تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة بيه حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة .
- ◀ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- ◀ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- ◀ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
- ◀ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .
- ◀ إزدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة، والتوجه نحو توظيف إستخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات.

¹ رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة و المتغيرات العالمية الجديد، الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، القاهرة، 2004، ص5.

الفرع الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل مايلي:¹

- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل المعاملات الورقية إلى الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول الى الإدارة الإلكترونية .
- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الاساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي تجتاز الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على طرق العمل بها .
- **توثيق وتطوير اجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة، ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات، وتطوير القدم منها كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك تحديد الهدف لكل عملية إدارية، مع الاخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجود الإنتاجية .
- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الالي وربط لشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معا وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الإلكترونية:** المعاملات الورقية القديمة، المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها لتسهيل الرجوع إليها .
- **البدء ببرمجة المعاملات أكثر إنتشارا :** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام و برمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في إستخدام الورق.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة ، عمان، 2009، ص 25 .

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات الأخرى.

الفرع الأول : عناصر الإدارة الإلكترونية:

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية أربع مكونات أساسية هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلبها صناعات المعرفة .

1 عتاد الحاسوب: ويعرف أيضا بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب و قد كانت الأجهزة الجزء

الأساس و الأهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم و يمكن أن نقسمها إلى الآتي:¹

أجهزة الإدخال: و تتمثل في أجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح و الماسح.

أجهزة الإخراج: وهي الاجزاء الصلبة المستخدمة لاسترجاع البيانات مثل الطابعة.

وحدة المعالجة المركزية: الجزء الأساسي في الحاسوب و يتم فيه تخزين البيانات و المعلومات في حين تعد الاجزاء الأخرى

مكملة وحدات و الوسائط التخزينية المكتملة: مثل الأقراص، الأشرطة ...

2- البرمجيات والشبكات :

وتشمل برامج النظام مثل نظام التشغيل ونظم إدارة الشبكة، والجداول الإلكترونية، وأدوات التدقيق البرمجة، وكما يضم

أيضا التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات

الأنترنت، الإكسترنات، الأنترانت.²

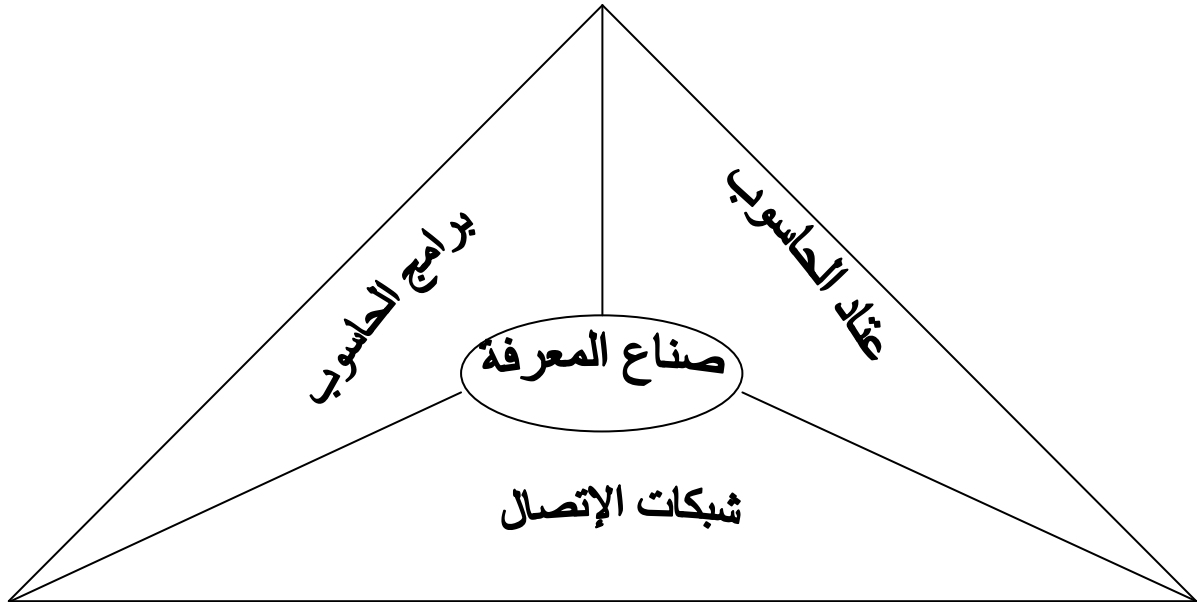
¹ إيمان فاضل السمراي، هشيم محمد الزغي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن ط 1، 2004، ص 192

² عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 28.

3 - **صناع المعرفة:** هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية digital leaderships والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.¹

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه إلى شبك واحد.

الشكل رقم (07): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24.

¹ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم و التكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد 9، الجزائر، 2011، ص 91.

الفرع الثاني: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية .

يرى بعض الكتاب ،أنه نظرا لحداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية فقد تتداخل مع تسميات أخرى كالحكومة الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية واعتبرت كمصطلحات مرادفة لها من أجل ذلك سنعمل على توضيح مفهوم كلا منهما لإدراك أهم الفروقات بينهما كما يلي:

1- الأعمال الإلكترونية :

"مصطلح شامل يصف الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في مواكبة ومزاولة أعمالها باستخدام الاتصالات الإلكترونية المعتمدة على الانترنت مع المستخدمين الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض و الأهداف بكفاءة و فعالية ."¹

بينما يراها البعض على أنها " كل الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تستخدم للتبادل إما بين المنظمات ، أو مع علاقات المنظمات بالبيئة الخارجية و متغيراتها المختلفة و الذين منهم جملة ،إضافة إلى تقديم الأعمال الواسعة على عملية المنظمة ."²

ومن ثم فالأعمال الإلكترونية بقواعدها الجديدة و خصائص الانترنت تمثل الخيار الجديد للأعمال القابلة للبقاء ، في حين أن نموذج الأعمال التقليدي لقواعده القديمة أصبح خيارا غير قابل للبقاء ،وتصنف الأعمال الإلكترونية إلى فئتين

- الأعمال الإلكترونية الغير تجارية:المقصود بها إستخدام شبكات الإتصالات ولاسيما شبكات الأنترانات والإكسترنات لأداء الأنشطة المتمثلة في إدارة العلاقات مع الزبائن أو ،وتخطيط موارد المشروع ،وإدارة التحويلات المالية الفورية ولهذا تصنف الأعمال الإلكترونية الغير التجارية بحسب نمط التكنولوجيا المستخدمة ونوع النشاط الذي يجرى إسناده و طبيعته.

- التجارة الإلكترونية :هي عملية بيع و شراء السلع و الخدمات الإلكترونية و إتمام صفقات الأعمال المحسوبة باستخدام الانترنت و الشبكات ، التكنولوجيا الرقمية الأخرى.³

¹ غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي،نظم المعلومات الإستراتيجية ،دار وائل ،عمان ، الاردن،ط1،2008،ص86.

² يوسف أحمد أبو الفأرة ،استراتيجية الأعمال عبر الانترنت ،ملتقى حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ،جامعة ورقلة،الجزائر،2005،ص37.

³ عادل حرحوش المرفحي ،مرجع سابق ،ص18 .

2- الحكومة الإلكترونية: هي أيضا الإدارة العامة الإلكترونية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين

أو لقطاع الأعمال، أو بين مؤسسات الدولة و وكلائها وأجهزتها على إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكثافة يجعل من الحكومة الإلكترونية نموذجا فعالا لايتاح الخدمة العامة و توزيعها على المواطنين الأعمال العاملين المؤثرين من خلال تنفيذ على الشبكة.¹

وتعرف كذلك على أنها : أتمة التعامل لتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة بعضها البعض أو بينها وبين القطاع الخاص و الهيئات الرسمية وغير الرسمية أو بينها وبين المواطنين محققة بذلك إنخفاضا كبيرا في اوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها في تسليم مبسط للخدمات إلى المواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية.²

بناء على ما سبق نجد أن:³

الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الاعمال إلكترونيا، على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل توريد، تجهيز، تسويق، أما الحكومة الإلكترونية تعني: بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية، التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية، في حين أن الإدارة الإلكترونية هي: منظومة الأعمال و الأنشطة التي تنفذها إلكترونيا عبر الشبكات، وتتكون الإدارة الإلكترونية من بعدين رئيسيين هما: الأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية.

وأخيرا يمكن القول أن الأعمال الإلكترونية هي بعد مهم من أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تنطوي في داخلها الإدارة العامة الإلكترونية أيضا، ومع ذلك فإن هناك قاسم مشترك يجمع كل هذه المنظومات و المفاهيم مع بعضها وهو شبكة الانترنت، وهكذا نرى أن الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية.

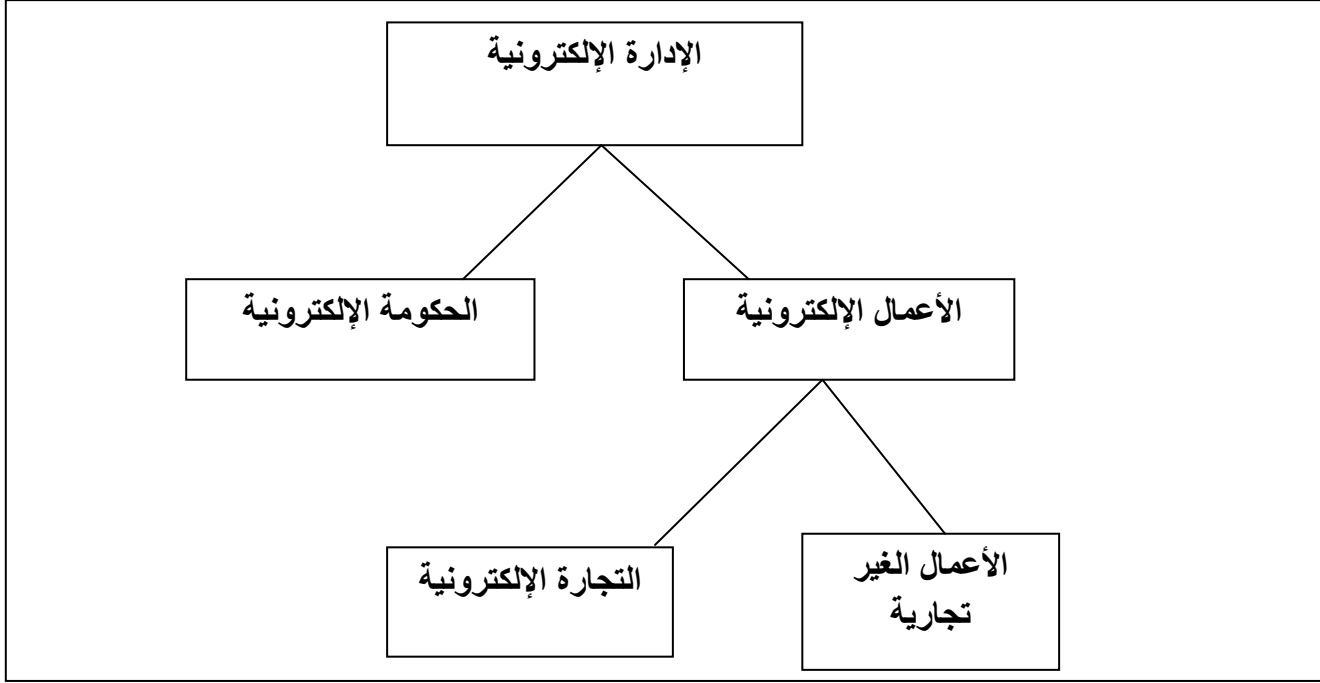
¹ فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 2، 2005، ص 26.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، الادارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص17

³ رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص50.

ويمكن توضيح ماسبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الأخرى .



المصدر : الهوش ابو بكر محمود ،الحكومة الإلكترونية ،مجموعة النيل العربية ،ط1، القاهرة مصر، 2005 ص411.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي .

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية و هي ليست وصفة جاهزة أو خبرة يمكن نقلها أو تطبيقها بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية و المعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية و البشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة، ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها مع الحيز الواقع في حين يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها وعموما يمكن التطرق إلى جملة المتطلبات والمعوقات الإدارة الإلكترونية¹.

¹ محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية ،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية ،مصر،ص5.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته، لا بد لها من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع على أرض الواقع فهي تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ومن ثم فهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالي كان تطبيقها يفرض توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاءة تمكنها من تحقيق الأهداف التي طبقت من أجلها.

ولأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعني التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي الإداري إلى نموذج افتراضي يستند إلى أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، والعناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع هذه التقنيات، فإن ذلك يتطلب إجراء تغيير في مكونات وأنشطة أعمال المنظمة، ونقل الارتباطات المادية التقليدية للمنظمة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا الاتصالات، وكل ذلك يفرض مجموعة من المتطلبات التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: المتطلبات الإدارية : تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير، وتدعمه و تأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، وهناك مجموعة من متطلبات الإدارة اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي ¹:

- إعادة تشكيل الهرم الإداري و بناء حدود السلطات و المسؤوليات و الواجبات .
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية .
- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات .

¹ منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و عضويات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009، ص46

- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الاهداف المطلوبة .

ثانيا: المتطلبات البشرية :

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدونه لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة ، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا و على مستوى على من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية و التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني، ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، هناك جملة من المتطلبات البشرية حددها البعض فيما يلي:¹

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات .

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم وتحفيزهم .

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم لتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ثالثا : متطلبات تقنية:²

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية و التي تشمل تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة ومجهزة للاستخدام، واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات من أن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية و أجهزة ومعدات وأنظمة وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفوري أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن و على العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

1/ البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب

والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية و تبادل البيانات إلكترونيا .

¹ سعود محمد النمر ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ط6، 2006، ص 432.

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق، ص91.

2/ البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية : وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

3/ شبكات الإتصال :ومن أهمها ¹.

أ) شبكة الانترنت (Internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعمليها من الوصول الى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب .

ب) الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول اليها.

ج) الشبكة الخارجية أو الاكسترنانت (Extranet): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت .

رابعاً:متطلبات مالية:²

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها.

¹ .موسي عبد الناصر ، محمد قريشي ، مرجع سابق ،ص 91.

² نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة إستطلاعية، مجلد 15 ، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 269 .

خامسا: متطلبات أمنية:¹

لقد أصبحت الحاجة الماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات والأفراد، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات المدرسية وعدم التلاعب ببياناتها.

المطلب الثاني : تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك آثاره الواسعة على المنظمات ووظائفها و الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي و المتمثل في التكنولوجيا الرقمية ، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، و أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وهذا العدد من التغيرات في الثورة الرقمية و هي :²

- ✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات .
- ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي .
- ✓ الانتقال من الأداة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- ✓ الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج تكنولوجيا الزبون .
- ✓ الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الأنية .
- ✓ الإنتقال من الزمن الإداري إلى زمن الأنترنت.

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 47.

² نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 235-236.

وإن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها :¹

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

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

أولا : التخطيط في الإدارة الإلكترونية :

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث مميزات وهي:²

- أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والأنية، وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر بخلاف للتخطيط التقليدي.
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شئ في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.
- أن فكرة تقسيم العمل الإدارة التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت .

¹ أحمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، مصر، ص 125 - 126.

² محمد سمير نجم ، مرجع سابق ، ص 249.

ثانيا : التنظيم الإلكتروني .

نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وقدرة على مسايرة التغيرات، بحيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال عدة نقاط من بينها:¹

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الأنترانت، ولاشك أن هذه الاتصالات القائمة على الشبكة الداخلية ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها في جانبين هما:
* استخدام عمال ذوي تخصصات و مهارات عالية من مهنيين و عمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو إستغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدي .
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب .
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

ثالثا : القيادة الإلكترونية

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الإنتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاث التالية :²

أ/ القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت وتنقسم بزيادة توفير المعلومات و تحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة و البرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات

¹موسي ناصر، محمد قرشي، مرجع سابق، ص94.

² نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ص260-266.

والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والإستجابة على تسيير الأعمال وإتخاذ القرارات .

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

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

رابعا: الرقابة في الإدارة الإلكترونية.

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

■ فلا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة في كل وقت و شاملة و كذا ما يمكن أن يحقق لها من مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالآتي: ¹

■ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

■ انها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية (توفر مستمر للمعلومات الرقابية في كل وقت).

¹ محمد محمود المكاوي، مرجع سابق، ص 167 .

- أن الرقابة الإلكترونية تتطلب و تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- أن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة للمدخلات أو للعمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج .
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك).

المطلب الثالث: تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

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

❖ دور المتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي:

بنشوء علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام وتحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الادارية. من خلال تقديم الدعم الإداري اللازم للبحوث و الدراسات المتعلقة بمجال وظائفهم، والدعم في كل العمليات الإدارية وذلك قصد تحقيق الأهداف المطلوبة .

ومن هذا نستنتج أن المتطلبات الإدارية في حال تطبيقها تساهم في التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسله الأوامر حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال في الوقت المناسب، وتبادل المعلومات بسهولة فائقة وهذا يعكس بالإيجاب على أداء موظفيها من حيث تحسين علاقاتهم ببعض تلقي المعلومات في نفس الوقت، المشاركة في إتخاذ القرارات مما يولد روح الإنتماء لديهم ورضاهم على وظائفهم يساهم في تأدية مهامهم بجودة وإتقان وبنضباط .

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

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

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

❖ **دور المتطلبات بشرية في تحسين الأداء الوظيفي:** عند توفر الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة هذا يساهم بدوره في دعم فكرة الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تسهيل سير الوظائف و العمليات وهذا ما يعكس على موظفيها من حيث إعطاء هم فكرة على كيفية تطبيق هذه الفلسفة من خلال (التعليم ، التدريب) مما يساهم في زيادة قدراتهم وكسبهم مهارات أكثر وهذا ما يعكس على أداءهم .

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

❖ **دور المتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي:** تؤثر المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي من خلال: وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الامنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية، وضرورة زيادة الاهتمام من قبل الادارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية وذلك بزيادة التدريب والعمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الإلكترونية، وتوفي الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد

للعاملين على أن تطبيق الإدارة الألكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الادارية بكفاءة عالية.

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

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تطرق إلى الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به مع التطرق الى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره، كما تم إلقاء الضوء بشيء من التفصيل الى عملية تقييم الأداء و انعكاسها على مستوى أداء الفرد العامل، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية منه.

كما تطرقنا لمعرفة أساسيات الإدارة الإلكترونية وما تحتويه من خصائص ومكونات ومتطلبات وأهداف إلى غير ذلك من معلومات متنوعة فنستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فهذا أصبحت لها أهمية بالغة ، وتظهر أهميتها على مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها وذلك بالاعتماد على عناصر تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في أجهزة و برامج و شبكات التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة التكنولوجية وكذا الموارد البشرية، وتوصلنا إلى أنه ليتم تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات المتنوعة من متطلبات إدارية وبشرية ومالية وأمنية وتقنية وتعرفنا على تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة في الإدارة الإلكترونية . ثم أخيرا تطرقنا إلى أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، كما حاولنا تحديد ضرورتها في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، وفيما يلي أهم النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة

أ- النتائج النظرية:

- ✓ أن الإدارة الإلكترونية هي عملية ميكنة جميع مهام و أنشطة المنظمة الإدارية بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات و القضاء على الروتين
- ✓ الإدارة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المتطلبات (إدارية ،تقنية ،بشرية ،مالية ، أمنية) التي تساعد المؤسسة في أداء اعمالها و مختلف وظائفها.
- ✓ استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تواجه العمال في وظائفهم مثل عامل الوقت ،أمن المعلومات ،والحدود المكانية و الزمنية .
- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح له دور كبير في زيادة فعالية العمليات الإدارية بالمؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتم بشكل إلكتروني فعال .
- ✓ الإدارة الإلكترونية تساهم في تخفيض معدل زمن إنجاز مختلف أعمال المؤسسة بشكل مستمر، وتقليل معدلات العيوب و التلف.
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية يزيد من فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي من خلال مساهمتها الجادة في رفع انتاجيتهم وتقليل التكاليف.
- ✓ توفير البنية التحتية في المؤسسة (أجهزة معدات البرمجيات..)يمكنها من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبكل سهولة.
- ✓ أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ نجد أن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات وهذه الأخيرة تتكون من تقنيات التالية: الأجهزة و المعدات ،البرمجيات ،قواعد البيانات، شبكات الاتصال.

ب - النتائج الميدانية :

توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- ◀ تملك مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة شبكة حواسيب تصل إلى جميع المكاتب والمصالح، وهذه الحواسيب مبروطة بسيرفير (SEIver) المؤسسة وبشبكة الانترنت كذلك هناك ربط بين المؤسسة والمؤسسة الام.
- ◀ تملك مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة مختلف البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية، ولديها أنظمة حماية آلية متطورة تستخدمها لحماية بياناتها المختلفة.
- ◀ أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - جاء مرتفعا
- ◀ أن مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - جاء مرتفعا
- ◀ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإدارة الإلكترونية كمجموعة على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -.
- ◀ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05).
- ◀ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05).
- ◀ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05).
- ◀ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05).
- ◀ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05).
- ◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى التحكم في الإعلام الألى، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى التحكم في الإعلام الألى ، سنوات الخبرة ،عدد الدورات التدريبية).

2- التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي أمر حتمي وليس مخير اي انه يجب علينا انتهاجها أولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لتخطي صرف تكاليف باهظة، وللخروج من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية يجب على المؤسسة :

- ❖ زيادة التزام الادارة العليا بتطبيق و دعم الادارة الالكترونية من خلال نشر ثقافة العمل الالكتروني ونشر المزايا و الفوائد الناتجة عن تطبيق الادارة الالكترونية بين الموظفين وضرورة مشاركة مختلف المستويات الادارية في التخطيط و وضع الاهداف و البرامج المتعلقة بسياسة تطبيق و استخدام الادارة الالكترونية .
- ❖ ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الادارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا على استخدام الادارة الالكترونية وذلك بزيادة التدريب و العمل على زيادة الوعي بمزايا الادارة الالكترونية و توفير الامن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على ان تطبيق الادارة الالكترونية لا يمثل بأي حال من الاحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الادارية بكفاءة عالية.
- ❖ زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الية العمل الالكتروني.
- ❖ وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الالكتروني.
- ❖ توضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الادارة الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي.
- ❖ توفير نظام امني فعال لحماية البيانات و المعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المؤسسة.
- ❖ استخدام أحدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات او محاولة سرقتها أو تزويرها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة

إتصالات الجزائر

- فرع بسكرة -

تمهيد

بعد التعرض بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - نموذجاً ودراسة حالة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على مفردات الدراسة، فهذا الفصل يهدف إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، وكذلك مراحل تطور الاستبانة وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة ما هو دور الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة - من خلال ثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول : تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر.

المطلب الاول:تعريف وطبيعة نشاط المؤسسة.

الفرع الأول : التعريف.

إن التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرضت على الدولة أن تباشر بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات وذلك من خلال سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وركز على الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات ،وتطبيق لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا ومتعاملين احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما اتصالات الجزائر.

نشأت المؤسسة بموجب المرسوم القانوني 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد عن المواصلات اذ بعد هذا المرسوم اصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الاخيرة اوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر. اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات اسهم براس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها "اتصالات الجزائر". وتقوم على مجموعة من المبادئ من اهمها :

- المصدقية: اي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.
- تحسين الخدمات المقدمة: التقرب من الزبون و ذلك من خلال توفير له كل الطرق التي تسهل عليه استعمال منتجات الشركة و الاستفادة من خدماتها .
- تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات .

الزيادة في عدد المشتركين، و الاعتماد على الالتزام مع زبائننا، والعمل المتقن من اجل الحصول على رضا العملاء.

الفرع الثاني: طبيعة نشاطها.

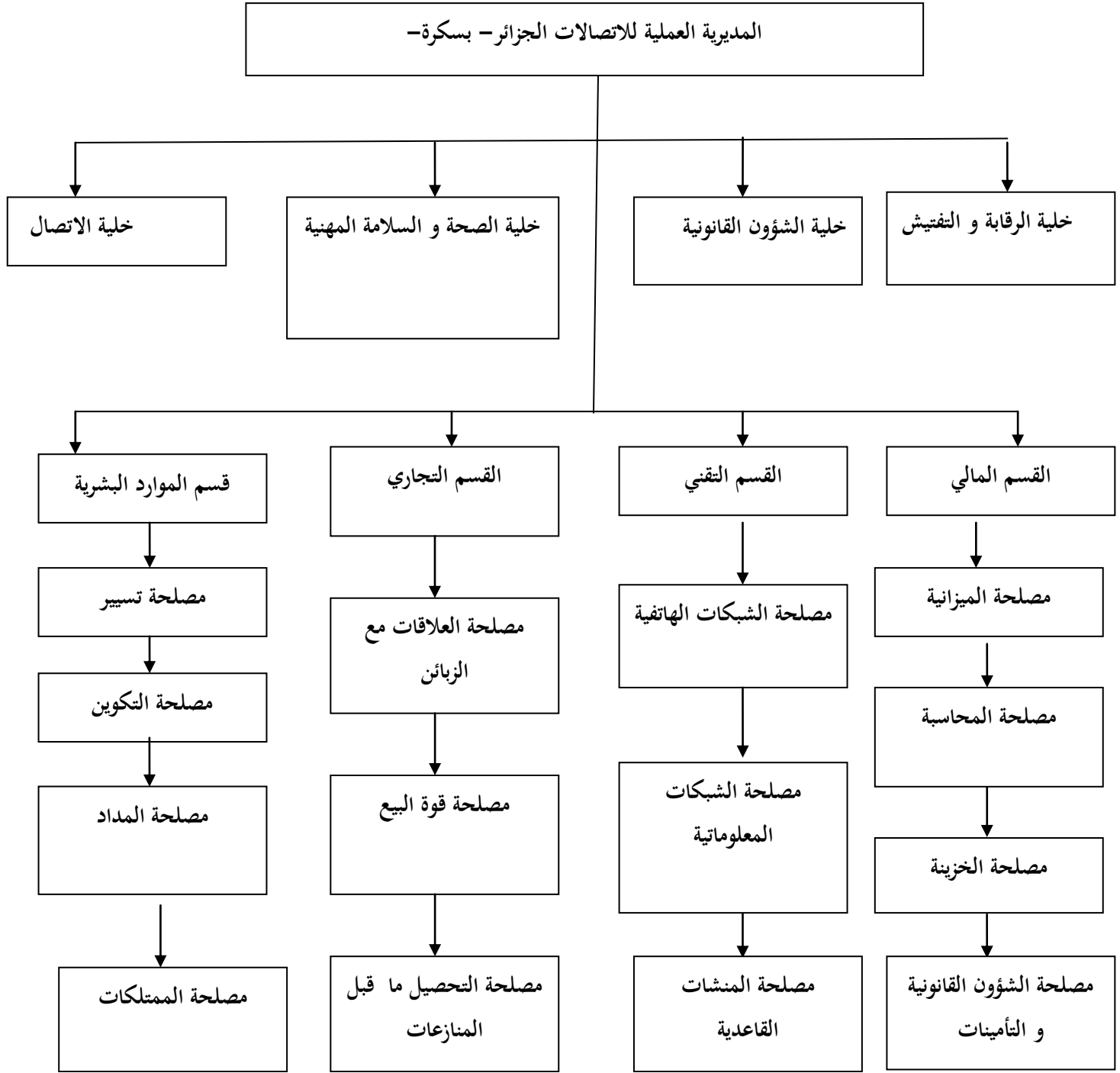
ان من اهم نشاطات اتصالات الجزائر هي:

- تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل المعلومات السمعية والبصرية.
 - تطوير وتشغيل ادارة الشبكات العامة والخاصة السلكية واللاسلكية.
 - انشاء وتشغيل وإدارة الشبكات ترابط مع جميع مشغلي الشبكات .
 - زيادة العرض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكثر عدد من المستخدمين، لاسيما في المناطق الريفية.
 - زيادة جودة الخدمات المقدمة وجعلها اكثر قدرة على المنافسة في مجال خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية.
- تطوير شبكة وطنية موثوق بها لاتصالات السلكية واللاسلكية، ومتصلة بشبكة المعلومات العلية الكبرى ومن مهامها: تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت، و الحفاظ على الحصص في السوق ، وتطوير التسويق العلمي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الادارات والمصالح إلى توزيع الامثل للوظائف من اجل تنظيم اعمالها بتوظيف اطارات ذات كفاءة عالية وتقنية سامية ومهندسي اعمال يساهمون في تطوير خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي برئاسة المدير العام.

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-



وفيما يلي شرح مختصر لمختلف هذه المصالح:

أولاً: الوظائف الرئيسية :

وهي المديرية العلمية للاتصالات التي يتأسسها مجلس الإدارة، وبعد المسؤول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه

مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامها:

الحفاظ على الحصص في السوق، و تطوير ثقافة المؤسسة في السوق المنافسة، وتطوير التسويق العلمى والسهر على

تطبيق المراجع الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح والمحافظة على السير الحسن، والعادي للمؤسسة.

وتندرج تحت المديرية العلمية للاتصالات إلى أربع أقسام فرعية، وهي كما يلي:

أ. قسم الموارد البشرية : وهي مكلفة بالمهام التالية :

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة .
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات، ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية .
- الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات، وبرامج تكوينية، وتنشيطها، وفقاً لوضعها العلمي.
- تسيير أنظمة المكافآت، والتحفيز.

كذلك يتكون هذا القسم من أربع مصالح على التوالي:

- مصلحة تسيير المستخدمين.
- مصلحة التكوين.
- مصلحة الإمداد.

- مصلحة الممتلكات.

ب. القسم التجاري:

إن الهدف الرئيسي لهذا القسم هو الربح ، ويرتبط ارتباطا وثيقا بالمبيعات يمثل همزة وصل بين منتجات أو خدمات المؤسسة، والزبائن ولهذا فإن هذا القسم يهتم بالمبيعات ،ولرفع العلاقات العامة و تحسينها ،وترويج الخدمات، ومن ثم تسويقها، وكذا مختلف عمليات التحصيل للفواتير،ويتكون من ثلاث مصالح على التوالي:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن.

- مصلحة قوة البيع و الشبكات .

- مصلحة التحصيل ما قبل المنازعات.

ت. القسم التقني :وهو مكلف ب:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية.

- تسيير المشاريع،تحديد التقنيات ، التخطيط العملي ،تأدية الخدمات ، وإرسالها إلى التشغيل.

- تسيير المراكز الملحة و إعادة ربطها.

وتتكون من ثلاث مصالح على التوالي:

- مصلحة الشبكات الهاتفية.

- مصلحة الشبكات المعلوماتية.

- مصلحة المنشآت القاعدية.

ث. القسم المالي:و هو مكلف بما يلي:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية.
- تنشيط السير الحسي للشؤون المالية، والمحاسبية.
- وضع القواعد والخطط.
- تسيير الميزانية والجباية.
- حماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية، وإعادة الملفات العقارية.

وتتكون من أربعة مصالح :

- مصلحة الميزانية.
- مصلحة الخزينة.
- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة الشؤون القانونية.
- خلية الرقابة و التفتيش .

ثانيا : الوظائف الثانوية:

تنشط تحت الرقابة، والسلطة المباشرة للمدير العام للاتصالات الجزائر أربع خلايا مكملة لنشاطاتها وهي:

- خلية الإتصال.

- خلية الصحة ، و السلامة المهنية.
- خلية الشؤون القانونية.
- خلية الرقابة و التفتيش .

المطلب الثالث : فروع و خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: الفروع

1- مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيلس اهم متعاملي النقال في الجزائر لتغطيتها التي تعدت 89، وكذ عدد الزبائن الذي تجاوز 10 ملايين مشترك، وتسعى موبيلس دائما نحو الابداع و التكنولوجيا الجديدة ، و ذلك بتطوير عروضها ، حيث بعد سنوات من تأسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GMS و تقديم خدمات افضل ذاجودة.

- بطاقة موبيلس.

- شعار الشركة :والكل يتكلم.

- نوع الشركة: شركة عمومية.

- تاريخ تأسيس 2003.

- المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

- الشركة الأم: اتصالات الجزائر.

- مناطق الخدمات: 48 ولاية.

- المنتجات :خدمات الهاتف النقال.

- الموقع الإلكتروني: WWW.MOBILIS.DZ.

2- مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث اوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة الى ثمانية مديريات اقليمية لاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية ، وكل مديرية اقليمية للاتصال تشرف على

الوكالات التجارية للاتصالات (ACTEL) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، و للإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الادارة، المصروفات المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت INTERNET بمفردات الربط بالانترنت عن طريق شبكة " جواب" ان المقر متواجد على مستوى مجمع الاعلام الالي "PETT" الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون، الجزائر.

3- اتصالات الجزائر الفضائية ATS: يختص بتكنولوجيا الرسائل و الاقمار الصناعية، وهو الخط المباشر الذي يربط اتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

الفرع ثانيا: الخدمات.

1/ الهاتف: يعتبر الهاتف وسيلة من وسائل الاتصال السريعة في اي مكان وفي اي وقت.

أ. الهاتف الثابت: وهو خدمة الاتصال العالمية، نظرا لان الصوت هو العامل الاساسي لاتصال الانسان، وفعال لحل المشاكل وفي اسرع وقت RTC ويسمى بالشبكة الهاتفية المجهزة تقنيا تسمح بالاتصال بين اكثر من متحدثين اثنين وذلك بزيادة قدرات التركيبات السلوكية، ومن خدماته مايلي:

- خدمة الدفع المسبق: تسمح بالقيام بالمكالمات في اي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق بطاقات امال (AMAL) وذلك بأسعار مختلفة: 100دج، 500دج، 200دج، وهذه عبارة عن بطاقات يتحكم في قيمة مكالمته، وكذلك تتم باستعمال:

خط الهاتف العمومي

خط هاتف ثابت

اشارة المناداة المنتظر: تقوم بإعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

الاتصال دون الارقام: وفرت هذه الخدمة الى الاطفال المعاقين بصريا و المسنين.

خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و اوقات المواعيد وذلك اوتوماتيكيا للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد.

الحوار بين ثلاثة: تساعد على تحويل المكالمات من مكان الى اخر.

الارقام المختصرة: تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من 0-8 ارقام الى واحد لريح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم .

اظهار رقم المتصل: هو كشف عن رقم المتصل و جاز مصحوب بمتعهد اعلانات .

اغلاق تشغيل المكالمات الدولية: وهذا بوضع رمز سري يقدم من طرف وكالة ACTEL القريبة من المشترك.

الفاتورة المفضلة: تسمح للمشارك اقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن او الخارج وغيرها من الاستعمالات.

ب. الهاتف اللاسلكي: وهي تقنية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك و الموزع لخدمات الشركة و هي تقنية سهلة التركيب ،ولا تحتوي على اسلاك او كوابل الربط المشترك .ومن خدماته:

- خدمة الهاتف العادية:صوت رسائل فاكس نوع GO2.

- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل الى 14.4 كيلو بايت في الثانية.

2/ الشبكات و المعطيات:

أ. الخطوط (الروابط) المؤخرة: تقوم بتحصيل أو تركيب شبكة اتصالات دائمة مابين مختلف مواقع المؤسسات وهي نوعان:

- خطوط مؤخرة دولية.

- خطوط مؤخرة وطنية.

وتختلف من مؤسسة لآخرى وذلك حسب المسافات و المجموعات الرقمية و السرعة.

ب. مدخل المعلومات: سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات لاستبدال بالطرق المسماة D.PAC.م استغلت تحت نمط 25 وهو مميز لنقل المعلومات مابين اجهزة الاعلام الالى.

3/ الاقمار الصناعية:هي محطات هيرتيزية موزعة في الفضاء حسب مركب فضائي، مركز مراقبة، القمر الصناعي ANMARSAT، الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA.

- القمر الصناعي VSAT ' SMALAPERTURE ' YERY : في مارس 2012 بدأت اتصالات الجزائر استغلال شبكة VSAT وهي شبكة تستعمل تجزئة فضائية ب 24 ميغا هيرتز اذ انها تسمح بتمرير 60 اتصالا

- القمر الصناعي INMARSAT : وهي شبكة عالمية للاتصالات عبر الاقمار الصناعية و هي مخصصة لخدمة النقل البحري و بمرور الوقت تمتد الى الخدمة الارضية.

وهي تتكون من اربعة اقمار صناعية تغطي المناطق الاربعة للمحيط:

أ- المحيط الاطلنطي الشرقي.

ب- المحيط الاطلنطي الغربي.

ت- المحيط الهندي.

ث- المحيط الهادي.

مرورا بمحطات العبور الجزائرية التي تشتغل بثلاث محولات:

● المحول B: ويقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية ب16 كيلوبايت/ ثانية.

- تحويل المعطيات ب64 و56 كيلو بايت/ ثانية.

- النسخ ب 9600 كيلوبايت/ ثانية.

● المحول M: ويقدم كل من:

- المكالمات الهاتفية ب64 كيلوبايت/ ثابت.

- مكالمات الطوارئ.

● المحول MINI-M :مقدم كل من :

- المكالمات الهاتفية ب4.8 كيلوبايت /ثانية.

4/ الهاتف النقال GMS :تم انشائه في جانفي 1999 وبدا نشاطه في نفس السنة ،باستعمال موجة 900 ميغاهرتز

،وتغطي كامل التراب الوطني والشبكة AMN تقترح خدمات الدفع المسبق منذ مارس 2004 من طرف وكيل

معتمد و التي تسمى بشبكة K.COM -algérika والتي تسمى بشبكة mobilis وهي تعرض أكبر قدر

من الخدمات التي توفر الرفاهية و الامان للمستهلك و التي تتمثل في :

1- الرسائل الصوتية.

2- خدمة التجول الدولية .

3- إلغاء المكالمات.

4- خدمة الفاكس.

5- الدفع المسبق.

6- حلقات المشتركين مغلقة.

7- تحويل المعطيات ب2.4 كيلوبايت/ثانية.

8- النسخ 2.4 كيلوبايت/ثانية.

9- مكالمات الطوارئ.

5/ الهاتف النقال thuraya :ان خدمته مقترحة من طرف شركة اتصالات الجزائر والذي يشتغل في كل المناطق بما فيها

الغير مغطاة بمجال التغطية GSM والهاتف الذي يشغل بنظامين GSM والقمر الصناعي اذ انه يسمح بازدواجية

الاستغلال ما بين الشبكتين اوتوماتكيا في حالة غياب مجال التغطية لشبكة GSM.

6/ الانترنت : DJAWEB هو الممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشبكة اتصالات الجزائر لان ارضية DJAWEB تتكون من نوعين من التجهيزات .
أ. خدمات قاعدية: فحص الصفحة WEB ، اخبار المجموعات ، البريد الالكتروني ، تحويل الملف عبر النظام .TEP

ب. خدمات مخصصة : السمعي البصري ، الصوت عبر النظام IP ، المحاضرات المرئية ، التجارة الالكترونية

اذ يسمح استخدام الانترنت بطريقتين :

استعمال الخط الهاتف العادي ، وهذا ببصغتين، اما عن طريق تشكيل 1515 او بشراء بطاقة اشتراك كذلك يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت الخطوط المخصصة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الباحثين، وفق المحاور الرئيسة للدراسة من أجل اختبار إشكالية الدراسة، وفرضياتها حول وجود أو عدم وجود أثر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. وستناول فيما يلي الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن أساليب جمع البيانات والمعلومات وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات وأداة الدراسة.

نتناول في هذا المطلب مصادر وأساليب جمع البيانات وأداة الدراسة.

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات:

1- مصادر جمع البيانات:

❖ **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب، والرسائل الجامعية والمجلات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

❖ **المصادر الرئيسة:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V.17) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

2- اساليب جمع البيانات:

لقد استخدم في التحليل برنامج spss وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال

البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفليطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.¹ وفي دراستنا تم استخدام الأساليب التالية:

◀ **المتوسط الحسابي:** يعد الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية ويسمى الوسط الحسابي أحياناً بالمتوسط (Average) ويرمز له بالرمز (\bar{x}) .²

◀ **الانحراف المعياري:** ببساطة نقول إن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة. الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

◀ **معامل كرونباخ α :** هو معامل من الموثوقية وهي تستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي أو التعويل على نتيجة اختبار القياس النفسي لعينة من الممتحنين. وقد أثبتت الدراسات أننا عندما نقوم إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن معامل كرونباخ $\alpha < 50\%$ وهناك دراسات تقول أكبر من 60% ويمكن تطبيقها على مؤسسات أخرى في نفس التخصص.

◀ **معامل بيرسون:** إذا كان لدينا المتغيران X, Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (Y_i, X_i) ، وحسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.

◀ **معامل الالتواء:** يعرف الالتواء على أنه درجة البعد عن التماثل وندرس الالتواء في حالة التوزيعات وحيدة القيمة.

◀ **الانحدار الخطي البسيط:** الانحدار هو أسلوب يمكن بواسطته تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر عن طريق معادلة الانحدار، وكلمة "بسيط" تعني أن المتغير التابع Y يعتمد على متغير مستقل واحد وهو X وكلمة "خطي" تعني أن بين المتغيرين (X, Y) علاقة خطية

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج، الأردن، 2008، ص 67.

² إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، 2009، ص 96.

◀ **التباين:** ويرمز له اختصاراً بـ ANOVA هو اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى¹.

الفرع الثاني: أداة الدراسة.

قمنا ببناء استبيان اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصاً لقياس اتجاهات الباحثين وفق المحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين، يتعلق **القسم الأول** بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية. أما **القسم الثاني** فقد خصص للدراسة وهو مقسم إلى محورين المحور الأول يتعلق بالإدارة الإلكترونية والمحور الثاني يتعلق بالأداء الوظيفي: (الاستبيان يحتوي على 40 سؤال).

● **المحور الأول:** يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية في مؤسسة محل الدراسة ويتكون من (29) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول المتطلبات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على (5) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول المتطلبات التقنية في المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من (12) عبارة.

البعد الثالث: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول المتطلبات البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ويحتوي على (4) عبارات.

البعد الرابع: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول المتطلبات المالية في المؤسسة محل الدراسة، ويحتوي على (4) عبارات.

¹ شفيق عتوم، مرجع سابق، ص ص 67، 69.

البعد الخامس: يقيس هذا المحور اتجاهات المبحوثين حول المتطلبات الأمنية في المؤسسة محل الدراسة، ويحتوي على (4) عبارات.

• المحور الثاني: يقيس هذا المحور اتجاهات المبحوثين حول الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (11) عبارة.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق 2 درجات، غير موافق بشدة 1 درجة واحدة.

المطلب الثاني: ثبات اداة الدراسة وصدقها.

◀ الفرع الاول: الصدق الظاهري.

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على (7) محكمين من أساتذة مختصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوي أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

◀ الفرع الثاني: ثبات اداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (01): معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

معامل الصدق*	معامل الثبات	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0.980	0.961	29	المتغير الأول: الإدارة الإلكترونية
0.915	0.838	5	متطلبات إدارية.
0.943	0.890	12	متطلبات تقنية
0.852	0.726	4	متطلبات بشرية.
0.942	0.888	4	متطلبات مالية
0.898	0.808	4	متطلبات أمنية
0.961	0.924	11	المتغير الثاني: الأداء الوظيفي
0.984	0.969	50	الصدق والثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

ملاحظة: * يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر تربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ).

من خلال الجدول (01) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.969) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث. كما نعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

الفرع الثالث: الصدق البنائي:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد متطلبات الإدارية والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.841**	1
0.770**	2
0.787**	3
0.727**	4
0.789**	5
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

- فرع بسكرة -

الجدول (03): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد متطلبات التقنية والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.748**	6
0.635**	7
0.830**	8
0.682**	9
0.785**	10
0.515**	11
0.593**	12
0.545**	13
0.701**	14
0.825**	15
0.586**	16
0.630**	17
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الجدول (04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد متطلبات البشرية والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.866**	18
0.559**	19
0.856**	20
0.665**	21
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

- فرع بسكرة -

الجدول (05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد متطلبات المالية والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.928**	22
0.801**	23
0.904**	24
0.841**	25
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPS 0.17

الجدول (06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد متطلبات الأمنية والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.870**	26
0.766**	27
0.730**	28
0.822**	29
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.17

الجدول (07): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات محور الأداء الوظيفي والدرجة الكلية.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.782**	30
0.548**	31
0.761**	32
0.690**	33
0.715**	34
0.760**	35
0.763**	36
0.798**	37
0.843**	38
0.798**	39
0.808**	40
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.17

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنوية عند مستوى من الدلالة يساوي (0.01) فأقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع البحث الحالي في العمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث قمنا بحصر شامل لجميع مفرداته (إي أن عينة البحث شملت مجتمع البحث بأكمله) وبالتالي فان المعاينة والتحليل تمثلت في كافة العمال الإداريين البالغ عددهم (60)، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله (55) وبعد فحصها تم استبعاد (5) استبانات وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا أصبح عددها (50) استبانة بنسبة (83%) وهي نسبة جيدة لغايات هذا البحث.

سنتطرق فيما يلي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

الجدول رقم(08): الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة حسب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	47,1%
	أنثى	27	52.9%
	المجموع	51	100%
العمر	أقل من 30 سنة	28	54.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	29.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	5.9%
	من 50 سنة فأكثر	5	9.8%
	المجموع	51	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	7	13.7%
	تقني سامي	21	41.2%
	ليسانس	16	31.4%
	مهندس	2	3.9%
	دراسات عليا	5	9.8%
	المجموع	51	100%
مستوى التحكم في الاعلام الالى	ضعيف	2	3.9%
	متوسط	19	37.3%
	جيد	30	58.8%
	المجموع	51	100%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	27	52,9%
	من 3 الى 5 سنوات	13	25.5%
	من 5 الى 10 سنة	4	7.8%
	من 10 فاكثر	7	13.7%
	المجموع	51	100%
	ولا دورة	27	52.9%

- فرع بسكرة -

عدد الدورات	دورة واحدة	13	25.5%
التدريبية في مجال الادارة الالكترونية	دورتين فما فوق	11	21.6%
	المجموع	51	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن :

● بالنسبة لمتغير الجنس: إن غالبية المبحوثين كانوا من الاناث، حيث بلغت نسبتهم (52.9%) في حين بلغت نسبة الذكور (47.1%) من المجموع أفراد العينة الدراسة ويرجع ذلك إلى أن معظم الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة ذات طبيعة فنية.

● بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (54.9%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (29.4%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (5.9%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (9.8%). وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في ادماج حاملي الشهادات أي الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة وهم الفئة العمرية الاصغر التي تحتل مكانة كبيرة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

● بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد إن (41.2%) من المبحوثين حاصلين على تقني سامي، مقابل (31.4%) من حملة شهادة الليسانس، وكانت نسبة حملة شهادة الثانوي فأقل (13.7%) في حين كانت نسبة حملة شهادة دراسات عليا متخصصة (9.8%)، وكانت نسبة حملة شهادة المهندس (3.9%) وبمكنا القول أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.

● بالنسبة لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الألي لدى المبحوثين نجد أن نسبة المبحوثين الذي كان مستوى تحكمهم في الاعلام الالى جيد (58.8%) ، وكانت نسبة المبحوثين الذي اداءهم متوسط (37.3%)، اما نسبة

- فرع بسكرة -

المبحوثين اللذين اداءهم ضعيف (3.9%)، وبهذا نجد معظم العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة تحكمهم جيد في أجهزة الإعلام الآلى.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد إن (52.9%) منهم تقل خبرتهم عن 3 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وهي الفئة التي يمثلها المدجنين في عقود قبل التشغيل، و(25.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 3 إلى أقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (7.8%) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (10 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (13.7%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

- بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية فقد أظهرت نتائج الدراسة أن (25.5%) من أفراد عينة البحث تلقوا دورة واحدة، و(21.6%) تلقوا دورتين فما فوق.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة.

◀ الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل التطرق لمستوى الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة "لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي

لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح

(ASYMÉTRE و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (ASYMÉTRE)

يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى

تقول أن (ASYMÉTRE) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]، في

حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع

الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

جدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*):

ASYMÉTRE		KURTOSIS		الحد الاعلى	الحد الادنى	المتغيرات الأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	
0.656	0.952	0.333	-1.248	4.59	2.10	الإدارة الالكترونية
0.656	2.022	0.333	-1.567	4.60	1.40	المتطلبات الادارية
0.656	0.094	0.333	-0.856	4.83	2.08	المتطلبات التقنية
0.656	2.548	0.333	-1.548	5	1.75	المتطلبات البشرية
0.656	2.621	0.333	-1.548	5	1.25	المتطلبات المالية
0.656	1.431	0.333	-1.226	5	1.50	المتطلبات الأمنية
0.656	0.394	0.333	-0.990	5	1.36	الاداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

- فرع بسكرة -

من خلال الجدول (09): يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة بين (0.094 - 2.621) بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.856 و 1.567) حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10،10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3،3) < الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على اسئلة البحث، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي، وبالإنحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، من (2.5 - أقل 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5 - 5) دالا على مستوى مرتفع . ويظهر الجدول رقم (10 - 11) تلك النتائج كما يلي :

أولا: الإجابة عن أسئلة المتغير الأول الإدارة الإلكترونية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- ؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية.

الرقم	أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	1- متطلبات إدارية	3.913	0.760	4	مرتفع
		7	27		
1	هناك علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3.76	1.050	5	مرتفع
2	تقدم المؤسسة الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.10	0.964	1	مرتفع
3	في المؤسسة يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية .	3.88	0.791	3	مرتفع
4	في المؤسسة يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية .	3.82	1.072	4	مرتفع
5	تقدم الإدارة المساهمة في كل العمليات والوظائف لتحقيق الاهداف المطلوبة .	4.00	0.980	2	مرتفع
	2- متطلبات تقنية	3.915	0.672	3	مرتفع
		0	58		
6	يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.84	1.102	8	مرتفع
7	يتم استخدام اجهزة الحاسوب في مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة.	3.98	0.812	6	مرتفع
8	يتم التواصل بين مختلف فروع المؤسسة عن طريق شبكة الإسترات	3.82	1.161	9	مرتفع
9	هناك تبادل إلكتروني للبيانات بين مختلف أقسام المؤسسة و مصالحها عن طريق شبكة الانترنت	4.06	0.759	4	مرتفع
10	هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة و المؤسسة الأم عن طريق شبكة الانترنت.	4.14	1.040	1	مرتفع
11	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات و الاقسام.	3.76	0.971	10	مرتفع
12	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية Digital cameras	3.65	1.180	12	متوسط
13	أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في المؤسسة تعتبر كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .	3.88	0.909	7	مرتفع
14	يوجد في المؤسسة تليفاكس يسهل إنجاز الاعمال و المهام بكفاءة عالية.	4.00	1.039	5	مرتفع

- فرع بسكرة -

مرتفع	11	1.194	3.67	تتوفر لديكم النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية.	15
مرتفع	2	0.931	4.12	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المؤسسة.	16
مرتفع	3	0.759	4.06	يوجد موقع إلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت.	17
مرتفع	1	0.675	4.014	4- متطلبات بشرية	
		30	7		
مرتفع	3	1.113	3.96	يتوفر لدى مؤسستكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم.	18
مرتفع	2	0.858	4.06	يتوافر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.	19
مرتفع	4	0.895	3.86	يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب الاتصالات .	20
مرتفع	1	0.740	4.18	تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية.	21
مرتفع	2	0.814	3.995	4- متطلبات مالية	
		69	1		
مرتفع	4	1.090	3.82	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات حديثة .	22
مرتفع	1	0.722	4.20	توفر المؤسسة الميزانية الملائمة لتصميم و تطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.	23
مرتفع	3	1.065	3.84	توفر المؤسسة المحصنات المالية اللازمة لتدريب الموظفين.	24
مرتفع	2	0.840	4.12	تعمل المؤسسة دائما على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.	25
مرتفع	5	0.742	3.872	5- متطلبات امنية	
		25	5		
مرتفع	3	1.034	3.82	استخدام الادارة الإلكترونية يوفر للمؤسسة أنظمة جيدة لحماية أمن معلوماتها وسريتها.	26
مرتفع	1	0.871	4.04	يوجد في المؤسسة طرق وأساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب .	27
مرتفع	4	0.944	3.71	يتوفر لدى المؤسسة آليات لمراقبة وتفتيش نظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.	28
مرتفع	2	0.868	3.92	في المؤسسة يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.	29
مرتفع	/	0.666	3.933	الإدارة الإلكترونية بشكل عام	
		93	7		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

1-متطلبات بشرية : من خلال الجدول (10): نلاحظ أن بعد "متطلبات بشرية" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.014) بانحراف معياري (0.675). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ أن كل إجابات مفردات الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.82-4.20)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.740-1.113)، وهذا مايدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- تعمل جاهدة على تأهيل مواردها البشرية من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية، وتشجيعهم على الابداع و اتخاذ المبادرات .

2- متطلبات مالية: يتضح من خلال الجدول (10): أن بعد "متطلبات مالية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.999) بانحراف معياري قدره (0.814)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسطات إجابات مفردات الدراسة على العبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.82-4.20)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.722-1.090) وهذا ما يؤكد على أن مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- انها تخصص الموارد المالية الكافية للحصول على الاساليب و التكنولوجيا الحديثة و تكاليف تطوير برامج وتطبيقات الحاسوب، كما توفر الاموال اللازمة لتدريب موظفيها .

3- متطلبات تقنية: نلاحظ من خلال الجدول (10): أن بعد "متطلبات تقنية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.951) بانحراف معياري قدره (0.672)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسطات إجابات مفردات الدراسة، على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.65-4.14)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.759-1.190)، وهذا ما بين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- توفر احدث أجهزة الحاسوب وأفضلها وتؤمن العدد الكافي من المعدات كالطابعات وتمتلك مختلف البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية، ولديها شبكة حواسيب تصل إلى جميع

المكاتب في مختلف الإدارات والأقسام، إضافة إلى ذلك فإن هذه الحواسيب مبروطة بسير فير المؤسسة وبشبكة الانترنت كذلك هناك ربط الكتروني بين المؤسسة الأم وفروعها وزبائنها .

4 متطلبات إدارية: من خلال الجدول (10): نلاحظ أن بعد "متطلبات إدارية" جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل مفردات الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن هذا البعد (3.913) بانحراف معياري قدره (0.760)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات مفردات الدراسة، على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً" تقريباً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76 - 4.10) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.791 - 1.075) ، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - أن هناك علاقة بين الإدارات والأقسام كما لأن الإدارة تقدم الدعم اللازم للدراسات والبحوث المتعلقة بمجال التقنيات، كما تقدم المساهمة في كل العمليات والوظائف لتحقيق الاهداف المطلوبة.

5 متطلبات أمنية من خلال الجدول (10): نلاحظ أن بعد "متطلبات أمنية" جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل مفردات الدراسة، إذ يبلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن هذا البعد (3.872) بانحراف معياري قدره (0.742)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات مفردات الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً" تقريباً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.71 - 4.04) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.871 - 1.034)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - لديها أنظمة حماية آلية متطورة تستخدمها لحماية بياناتها المختلفة كما تملك أيضا طرق و أساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب .

وتأسيسا على ما تقدم ، نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - جاءت "مرتفعة" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة (3.9337) بانحراف معياري قدره (0.66693) ، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة الإلكترونية و الدور الذي تلعبه في زيادة فعالية مختلف العمليات الإدارية .

- فرع بسكرة -

ثانيا: الإجابة على أسئلة المتغير الثاني الأداء الوظيفي .

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- السؤال الثاني : ماهو مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -؟.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات محور الأداء الوظيفي.

الرقم	عبارات الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة و الإتقان	3.80	1.077	5	مرتفع
2	أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات و بدقة.	4.20	0.775	1	مرتفع
3	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر	3.98	1.049	4	مرتفع
4	أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4.18	0.793	2	مرتفع
5	لدي القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.	3.86	1.059	6	مرتفع
6	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.	4.08	0.997	3	مرتفع
7	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.	3.76	1.210	7	مرتفع
8	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الاداء الوظيفي .	3.69	1.273	8	مرتفع
9	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وأنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية.	3.53	1.255	10	مرتفع
10	نادرا ما ارتكب الأخطاء أثناء أداء عملي.	3.65	1.197	9	مرتفع
11	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال.	3.53	1.206	11	مرتفع
	الأداء الوظيفي بشكل عام	3.8414	0.82319	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من الجدول أعلاه أن الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - أن مستوى أدائهم "مرتفع".

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05)"

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	19.954	1	19.954	70.199	0.000*
الخطأ	13.928	49	0.284	-	-
المجموع	33.882	50	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل الارتباط $(R) = 0.767$

معامل التحديد $(R^2) = 0.589$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12): يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (70.199) وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "الإدارة الإلكترونية" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الأداء الوظيفي" بعبارة أخرى الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي . وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

- فرع بسكرة -

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - بسكرة -

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2
الإدارة الإلكترونية	0.767	8.378	*0.000	70.199	0.767	0.589

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

*عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية والمتغير التابع الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود أثر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (70.199) وكذلك قيمة (T) البالغة (8.378) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط مرتفعة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (0.767) حيث أن متغير الإدارة الإلكترونية يفسر ما نسبته (58.9%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.76)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة- بمستوى دلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات الإدارية والأداء الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي .

R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	المتغير المستقل X1
0.348	0.590	26.100	*0.000	5.109	0.590	المتطلبات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.100) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.109) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة الى قوة ارتباط مرتفعة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (0.590)، حيث أن بعد المتطلبات الإدارية يفسر ما نسبته (34.8%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.590) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا راجع المساهمة و مساندة التطوير و الاخذ بكل جديد و مستحدث في الاساليب الإدارية و الدعم الدائم بين الإدارة و موظفيها من أجل مناقشة مختلف الأهداف مما يجعل الفرد داخل المؤسسة يشعر بقيمته وأهميته داخلها وأنه عنصر مهم يساهم في نجاحها فيرفع ذلك من معنوياته ويزيد من رضاه، بالإضافة الى توضيح مهامهم وواجباتهم لكي تكون واضحة للموظفين فيكونوا على علم تام بمسؤولياتهم الواجب القيام بها، كذلك تبسيط كيفية أداء العمل من خلال الإجراءات السهلة التي تقلل الضغط على العامل وتشعره بالراحة اثناء اداء عمله وبالتالي رفع كفاءته من خلال رضاه على مختلف ظروف العمل.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية .

H0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتطلبات التقنية والأداء الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي .

المتغير المستقل X2	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2
متطلبات التقنية	0.714	7.134	*0.000	50.896	0.714	0.509

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (50.896) وكذلك قيمة (T) البالغة (7.134) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، إضافة الى قوة ارتباط مرتفعة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (0.714) حيث ان بعد المتطلبات التقنية تفسر ما نسبته (50.9%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.714). و بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة - عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال الإداريين للبرمجيات، و عن قوة الاستعمال للبرامج الخاصة للتطبيقات الأعمال الإدارية، و التي تدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الإيجابي لديهم و أن المؤسسة توفر الاجهزة المطلوبة لتأدية

- فرع بسكرة -

الاعمال و أن هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة و مختلف القطاعات المتعاملة معها و هذا ما يجعلها على تواصل مستمر وهذا يمكنها من قيامها بعملياتها الإدارية على أكمل وجه ومن ثم تحسين أداء مختلف أنشطتها ومنه تحقق أداء متميز .
الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على أداء الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2
متطلبات البشرية	0.726	7.396	*0.000	54.704	0.726	0.528

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

*عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (54.704) وكذلك قيمة (T) البالغة (7.396) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، إضافة الى قوة الأثر بين المتغيرين تقدر بنسبة (0.726)، حيث ان بعد المتطلبات البشرية يفسر ما نسبته (52.8%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.726)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

- فرع بسكرة -

مما يشير أن المؤسسة توفر الفنيون والمبرمجون والأكفاء في مجالات الحاسوب والاتصالات كما توفر أيضا النظم الفعالة للمحافظة عليهم وذلك لأهميتهم والاعتماد عليهم من شأنه أن يساهم في تطوير العمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال استخدام لغة البرمجة التي يمكن للحاسوب التعامل معها .

الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتطلبات المالية على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل X4	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2
المتطلبات المالية	0.778	8.676	*0.000	57.266	0.778	0.606

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (57.266)، وكذلك قيمة (T) البالغة (8.676) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة الى قوة الأثر بين المتغيرين تقدر بنسبة (0.778) حيث ان بعد المتطلبات المالية يفسر ما نسبته (60.6 %) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي . كذلك قيمة معامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.778) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05."

- فرع بسكرة -

بمعنى أن المتطلبات المالية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال توفير الأموال الكافية للحصول على الأساليب و التكنولوجيات الحديثة التي يتم استخدامها في الوظائف كما توفر المخصصات المالية لتدريب الموظفين عليها وهذا مايساعد على رفع كفاءتهم ، مما يؤثر بالإيجاب على تأديتهم لوظائفهم .

الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة.

H0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل X5	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2
المتطلبات الأمنية	0.789	8.990	*0.000	80.825	0.789	0.623

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (80.825)، وكذلك قيمة (T) البالغة (8.990) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، إضافة الى أثر قوي بين المتغيرين يقدر بنسبة (0.789) حيث ان بعد المتطلبات الأمنية يفسر ما نسبته (62.3%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي . كذلك قيمة معامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.789) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

- فرع بسكرة -

كما يشير هذا ان بتوفير انظمة حماية آلية متطورة تستخدمها لحماية بياناتها وكذلك أنظمة مراقبة وتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية يسهل عليهم تأدية مهامهم بحرية .

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى التحكم في الإعلام الآلى، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرع الأول : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى المحسوبة	الدلالة	مستوى المعتمدة	الدلالة
-0.531	0.922		0.05	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) : نجد أن قيمة T (-0.531) ومستوى الدلالة المحسوب (0.922). وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد. وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تصورات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، بذلك نقبل الفرضية الصفرية بصيغتها. أي أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية

حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.210	3	0.737	1.728	0.174
داخل المجموعات	20.030	47	4260.		
المجموع	22.240	50			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.728) والدلالة الإحصائية (0.174)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر. أي أن اجابات المبحوثين لم تتأثر بعمرهم.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإدارة

الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.506	0.824	0.379	4	1.517	بين المجموعات
		0.450	46	20.723	داخل المجموعات
			50	22.240	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.824) والدلالة الإحصائية (0.506)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة الإدارة الإلكترونية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. إذ أن اجابات الباحثين لم تتأثر بمؤهلهم العلمي.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإدارة

الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي "

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير

مستوى التحكم في الإعلام الآلي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.350	1.074	0.476	2	0.953	بين المجموعات
		0.443	48	21.287	داخل المجموعات
			50	22.240	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإدارة الإلكترونية محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.074) والدلالة الإحصائية (0.350)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.585	3	0.195	0.423	0.737
داخل المجموعات	21.655	47	0.461		
المجموع	22.24	50			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإدارة الإلكترونية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.423) والدلالة الإحصائية (0.737)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرع السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H_0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية "

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير

عدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.211	2	1.106	2.650	0.081
داخل المجموعات	20.028	48	0.417		
المجموع	22.240	50			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الإدارة الإلكترونية محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.650) والدلالة الإحصائية (0.081)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لم تأثر في إجابات الباحثين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرع الأول : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (25): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى المحسوبة	الدلالة	مستوى المعتمدة	الدلالة
-2.295	0.195		0.05	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) : نجد أن قيمة T (-2.295) ومستوى الدلالة المحسوب (0.195) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد . وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تصورات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، بذلك نقبل الفرضية الصفرية بصيغتها. أي أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي

حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.411	3	0.470	0.681	0.568
داخل المجموعات	32.470	47	0.691		
المجموع	33.882	50			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.681) والدلالة الإحصائية (0.568)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.011	4	1.003	1.544	0.205
داخل المجموعات	29.871	46	0.649		
المجموع	33.882	50			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.544) والدلالة الإحصائية (0.205)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى

الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي "

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير

مستوى التحكم في الإعلام الآلي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.350	1.074	0.476	2	0.953	بين المجموعات
		0.443	48	21.287	داخل المجموعات
			50	22.240	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء الوظيفي محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.074) والدلالة الإحصائية (0.350)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى

الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.585	3	0.195	0.423	0.737
داخل المجموعات	21.655	47	0.461		
المجموع	22.24	50			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (29): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء الوظيفي محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.423) والدلالة الإحصائية (0.737)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرع السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة.

H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية "

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير عدد

الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.211	2	1.106	2.650	0.081
داخل المجموعات	20.028	48	0.417		
المجموع	22.240	50			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17


يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (30): أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء الوظيفي محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.650) والدلالة الإحصائية (0.081)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد الدورات التدريبية في مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

خلاصة :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالمؤسسة والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الإدارة الإلكترونية" و"الأداء الوظيفي" ، وهدفنا من خلال الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها :مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة جاء "مرتفعاً" ، أيضا مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ذاتها جاء كذلك "مرتفعاً"، وتوصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإلكترونية كمجموعة على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بسكرة - . وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على نحو مستقل على الأداء الوظيفي لدى مفردات الدراسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي .

وفي الأخير تأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس والعمر وسنوات الخبرة المؤهل العلمي ومستوى التحكم في الإعلام الآلى و عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية .

وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى للمتغيرات السابقة .



قائمة المراجع

* أولا: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أحمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، مصر.
4. الهوامش ابو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة مصر، 2005.
5. إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، 2009 .
6. إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن ط 1، 2004.
7. بيسوني محمد البرادعي، تنمية المهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر 2008،
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 08 ماي 1945، 2008.
9. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. راويه حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. زهير ثابت، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001.
12. سعد غالب ياسين ، الادارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ،المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، 2005.
13. سعود محمد النمر ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، ط6، 2006
14. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبوعة العشري، القاهرة، 2005.
15. شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج، الأردن، 2008.

16. عادل حرحوش المفرحي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
17. عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. علاء عبد الرزاق محمود السالمي، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل ،عمان ، 2008 .
19. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ،دار زهران ،عمان، ط1، 2013،
20. غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية ،دار وائل ،عمان ، الاردن، ط2008، 1.
21. فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 2، 2005.
22. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
23. محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية ،مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2006.
24. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
25. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة ، عمان ، 2009.
26. محمد سيد أحمد عبد المعتال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2003.
27. محمد طعامنة ، طارق العلوش ،الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 2004
28. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي ، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2011
29. مصطفى محمود أبو بكر، ادارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008
30. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ،مدخل كمي، دار مجد ،عمان، ط3، 1998.

31. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و محالات علمية، دار صفاء، الأردن .
32. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ،دار المريخ، المملكة العربية السعودية،2004.
- * ثانيا: الرسائل الجامعية
01. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد،العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2008.
02. الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال قيادة فعالة،مذكرة ماجستير ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007.
03. حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، قسم علوم إدارية ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف السعودية،2004.
04. رجم خالد،أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير ،كلية علوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير-جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011.
05. رحامي سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
06. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ،الجزائر،2009.
07. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين،مذكرة ماجستير،قسم إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
08. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري،قسنطينة2010.

09. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 200.

10. منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و عضويات هيئة التدريس في الجامعة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية ، 2009.

11. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية ،مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

* ثالثا: المجالات والملتقيات

01. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديد ،الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ،مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري ، القاهرة ، 2004.

02. سحر قدوري، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ،مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية ،مجلة منصور، عدد 14 الجزء الاول، 2010 .

03. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاء والفعالية" مفهوم التقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001.

04. علي يونس ميا وآخرون، "قياس اثر التدريب في أداء العاملين"،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة علوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد1، 2009.

05. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم و التكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد 9 ،الجزائر، 2011.

06. نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة إستطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.

قائمة المراجع

07. يوسف أحمد أبو الفأرة، استراتيجية الأعمال عبر الانترنت، ملتقى حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.



قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان:
" دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي "
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة:
بنوناس صباح

إعداد الطالبة:
لخزاري شريهان

السنة الجامعية: 2015/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية

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

1- الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي بكالوريا فأقل ليسانس

دراسات عليا مهندس
متخصصة (PGS)

4- مستوى التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف متوسط جيد

5- سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات من 3 إلى أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنة 10 سنوات فأكثر

6- عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية: ولا دورة دورة واحدة

دورتين فما فوق

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية .

نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عن العبارات، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- متطلبات إدارية						
1	هناك علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
2	تقدم المؤسسة الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
3	في المؤسسة يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية .					
4	المؤسسة تدعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال التقنيات .					
5	تقدم الإدارة المساهمة في كل العمليات والوظائف لتحقيق الاهداف المطلوبة .					
ب - متطلبات تقنية .						
6	يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
7	يتم استخدام اجهزة الحاسوب في مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة.					
8	يتم التواصل بين مختلف فروع المؤسسة عن طريق شبكة الإكسترانت .					
9	هناك تبادل إلكتروني للبيانات بين مختلف أقسام المؤسسة و مصالحها عن طريق شبكة الانترنت.					
10	هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة و المؤسسة الأم عن طريق شبكة الانترنت.					
11	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات و الاقسام.					
12	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية Digital cameras.					
13	أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في المؤسسة تعتبر كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .					
14	يوجد في المؤسسة تليفاكس يسهل إنجاز الاعمال و المهام بكفاءة عالية.					

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15					تتوفر لديكم النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية.
16					يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المؤسسة.
17					يوجد موقع إلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت.
ج- متطلبات بشرية.					
18					يتوفر لدى مؤسستكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم.
19					يتوافر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.
20					يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات .
21					تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية .
ج- متطلبات مالية					
22					تخصص المؤسسة موارد مالية كافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات حديثة .
23					توفر المؤسسة الميزانية الملائمة لتصميم و تطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
24					توفر المؤسسة المخصصات المالية اللازمة لتدريب الموظفين.
25					تعمل المؤسسة دائما على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
ج متطلبات امنية					
26					استخدام الادارة الإلكترونية يوفر للمؤسسة أنظمة جيدة لحماية أمن معلوماتها وسريتها.
27					يوجد في المؤسسة طرق وأساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب .
28					يتوفر لدى المؤسسة آليات لمراقبة وتفتيش نظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
29					في المؤسسة يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة و الإتقان.					
2	أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات وبدقة.					
3	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر .					
4	أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
5	لدي القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.					
6	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بما وتوظيفها لخدمة العمل.					
7	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.					
8	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الاداء الوظيفي .					
9	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وأنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية.					
10	نادرا ما ارتكب الأخطاء أثناء أداء عملي .					
11	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم و اللقب	الوظيفة	مكان الوظيفة
01	محمد قريشي	أستاذ مساعد صنف -أ-	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
02	بنو ناس صباح	أستاذ مساعد صنف -أ-	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
03	جبيرات سناء	أستاذ مساعد صنف -أ-	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
04	زير صبرينة	أستاذ مساعد صنف -أ-	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
05	مهني أشواق	أستاذ مساعد صنف -أ-	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
06	موسي سيهام	أستاذة محاضرة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
07	صولح سماح	أستاذ مساعد صنف -أ-	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.