

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2022/2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان :

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى
العاملين في المؤسسات
- دراسة حالة -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن قديدح سفيان

من إعداد الطلبة:

نجوى ضياء الدين

غوافرية منذر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{.... نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي

عِلْمٍ عَلِيمٌ....}

ملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، التي تركز على الإستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة كأسلوب جديد في التشهير لهذا المفهوم الجديد، ولها أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ومن هذا المنطلق هدفت دراستنا لتوضيح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية الطارف حيث قمنا باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (50) فرد من العاملين والموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، وإستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، حيث اعتمدنا على الأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات منها معامل الارتباط ، معامل الثبات ألفا كرونباخ، إختبار Sample One-test، إختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov-smirnov.

و قد توصلنا من خلال تحليل متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما لوجود علاقة إرتباط بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، وبعد القيام بدراسة و تحليل الفرضيات تم التوصل إلى تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المؤسسة على المقومات التقنية و المالية والبشرية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر، كما إستنتجنا أن الإدارة الإلكترونية تساهم في رفع كفاءة عمال المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر من إنقاص إرتكاب الأخطاء وإتخاذ القرارات السليمة، وخلصت الدراسة إلى وجود دور كبير للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، أداء وظيفي، عاملين، بريد الجزائر

Abstract:

Electronic management is one of the modern administrative concepts in management, which is based on the heavy use of modern technologies as a new method of defamation. This new concept has a profound impact on the performance of employees and on the nature of the relationship between electronic management as an independent variable and job performance as a dependent variable. Electronic administration in improving job performance in Algeria Post, El Tarf State Unit, where researchers used the questionnaire as a main tool in data collection applied to a sample of (50) employees and administrative staff of different ranks at random. The researchers used in this study the descriptive statistical analytical approach , where he relied on statistical methods to test hypotheses, including Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha reliability coefficient, « One-test », Sample t-Test (kolmogorov-smirnov) test .normal distribution

And we have arrived by analyzing the variables of the study and the relationship between them, and after conducting a study and analysis of the hypotheses, an acceptable level was reached with regard to the availability of the institution on the technical, financial, human and mechanical components for the application of electronic management in the Algiers Postal Corporation, and electronic management also contributes to raising The efficiency of the workers of the Algiers Postal Corporation, and the electronic management helps the workers of the Algiers Post Corporation to reduce mistakes and make the right decisions, and the study concluded that there is a role for the .

Keywords: electronic management, job performance, employees, Algeria Post.

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح
بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظها الله وأدائها نورا للربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات

وإلى الأستاذ المشرف بن قديدح سفيان الذي رافقنا طيلة هذا البحث وأمدنا بنصائح
والمعلومات

راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه فجزاه الله كل خير

وإلى كل أساتذتي الكرام وكل الإداريين والعاملين بجامعة الشاذلي بن جديد

وإلى كل من كان لهم أثر في حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

غوافرية مندر

الإهداء

آلحمدلله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله اما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى قوة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي وهبتني كل شيء إلى أعلى إنسان أُمي الغالية حفظها الله

إلى الرجل العظيم صاحب الصبر الجميل إلى الذي أفنى حياته من أجل تعليمي إلى أعز الناس أبي العزيز حفظه الله

إلى من دعمني وسندني في هذه الدنيا إلى من لو لا وجودهم لا طعم للحياة

إخوتي الأفاضل شمسو وشروق

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين ساعدوني في هذا النجاح كل باسمه ومقامه

مهدي، محمد، آدم، جسور، حلومة، دنيا

إلى استاذي المشرف بن قديدح سفيان الذي لم ييخل علينا اي شيء ورافقنا طيلة مشورنا الذي اصاغ لنا من علمه حروفا ومن فكره منلة انزلت لنا مسيرة العلم والتفوق

إلى كافة دكاترة وأساتذة وطلبة وعمال جامعة الشاذلي بن جديد

نجوى ضياء الدين

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً وامتنالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ " بن قديدح سفيان " الذي تكرم بقبول

الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح "

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة

المذكرة وقبولها ومناقشتها وتصويبها .

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد والى كل موظفي المكتبة وجراهم الله كل

خير .

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله عز

وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب

" بارك الله لكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم "

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	صدق المقياس المحور الفرعي الأول (المتطلبات التقنية).....	69
2	صدق المقياس المحور الفرعي الثاني (المتطلبات البشرية).....	69
3	صدق المقياس المحور الفرعي الثالث (المتطلبات الأمنية).....	70
4	صدق المقياس المحور الفرعي الرابع (المتطلبات المالية).....	70
5	صدق المقياس للمحور الرئيسي الأول (الإدارة الإلكترونية).....	70
6	صدق المقياس المحور الرئيسي الثاني (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي).....	71
7	ثبات الاستبيان معامل "الفاكرومباخ".....	72
8	درجات مقياس ليكارت الحماسي.....	72
9	جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	73
10	جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	74
11	جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.....	74
12	جدول توزيع أفراد العينة حسب نوع منصب العمل.....	75
13	جدول توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.....	76
14	التحليل الوصفي لإتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي الاول.....	77
15	التحليل الوصفي لإتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي	78
16	التحليل الوصفي لإتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي الثالث.....	78
17	التحليل الوصفي لإتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي الرابع.....	79
18	التحليل الوصفي لإتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الرئيسي الثاني.....	80
19	جدول اختبار التوزيع الطبيعي.....	81
20	جدول اختبار One-Sample t-Test.....	82
21	جدول اختبار التوزيع الطبيعي.....	82
22	جدول اختبار One-Sample t-Test.....	83

84	 جدول إختبار التوزيع الطبيعي	23
84	 One-Sample t-Test جدول إختبار	24
85	 جدول إختبار التوزيع الطبيعي	25
86	 One-Sample t-Tes جدول إختبار	26

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تطور المدارس الإدارية.....	04
2	التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية.....	07
3	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	09
4	عناصر الإدارة الإلكترونية.....	15
5	محددات الأداء الوظيفي.....	36
6	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	40
7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية الطارف.....	64
8	تمثيل بياني للأفراد العينة حسب العمر	73
9	تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب معرفة الجنس بالمؤسسة.....	74
10	تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالمؤسسة.....	75
11	تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب منصب العمل.....	76
12	تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....	76

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	■ ملخص
II	■ Abstract
III	■ الإهداء.....
V	■ شكر وتقدير.....
VI	■ قائمة الجداول
VIII	■ قائمة الأشكال.....
IX	■ قائمة المحتويات.....
أ	■ مقدمة عامة.....
1	■ الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية.....
2	■ تمهيد الفصل.....
3	■ المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات الإدارة الإلكترونية.....
3	■ المطلب الأول: التطور التاريخي الإدارة الإلكترونية.....
7	■ المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ الإدارة الإلكترونية.....
10	■ المطلب الثالث: اهداف واهمية الإدارة الإلكترونية.....
12	■ المبحث الثاني: عناصر ومزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.....
12	■ المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية.....
14	■ المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية.....
19	■ المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.....
22	■ المبحث الثالث: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
22	■ المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
23	■ المطلب الثاني: متطلبات تطبيق للإدارة الإلكترونية.....

25	المطلب الثالث: معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
27	خلاصة الفصل.....
28	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.....
29	تمهيد الفصل.....
30	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.....
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
31	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الأداء الوظيفي.....
33	المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.....
37	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....
37	المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي.....
38	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
41	المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء الوظيفي.....
48	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ودرها في تحسين الأداء الوظيفي.....
48	المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....
49	المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.....
	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء
54	الوظيفي.....
55	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى
56	العاملين في مؤسسة بريد الجزائر -الطارف-.....
57	تمهيد الفصل.....
58	المبحث الأول: مقدمة عامة حول مؤسسة بريد الجزائر(الطارف).....
58	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة بريد الجزائر.....
	المطلب الثاني: التجهيزات المعلوماتية المتوفرة و الخدمات التي تقدمها مؤسسة
59	بريد الجزائر(الطارف).....
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بريد الجزائر (الطارف).....

65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
65	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.....
66	المطلب الثاني: تحضير الإستبيان.....
68	المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات الإستبيان.....
73	المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة.....
	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة
73	الدراسة.....
77	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.....
81	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
87	خلاصة الفصل.....
88	خاتمة عامة.....
91	المراجع.....
98	الملاحق.....

مقدمة عامة

لقد شهد العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية ومجال الحواسيب والإتصالات، التي أحدث تغييرا كبيرا في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الأساسية والمعتمد عليها في إحداث التنمية في مختلف المجالات خاصة في المجال الإداري، ونتيجة لهذا التغيير فقد إنتقلت الأعمال الإدارية من الأساليب الإدارية التقليدية إلى إستخدام الأساليب الإلكترونية التي تعد من ركائز التطور، وهذا ما مهد للإدارة الإلكترونية وجعلها تحل محل الإدارة التقليدية.

إن الإدارة الإلكترونية تقوم على تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تساهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف في طوابير طويلة أمام الموظفين، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وأيضا إنعكاسها على أداء العاملين وإستخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة وفروعها وبينها وبين المواطنين، أدى ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كمحل إداري متطور يستخدم المنجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكتسابها مميزات نوعية تنقلها إلى مصاف المستقبل، والإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية فحسب ولكنها مسألة حضارية وثقافية فهي ترتبط بتغير قيم ومفاهيم وعادات سائدة بين المواطنين.

في ضل وجود كل هذه التقنيات العلمية والتكنولوجية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، ونظرا لما تمتاز به من سرعة ودقة في إنجاز الأعمال ورفع مستوى الإنتاجية وتحقق جودة الخدمات والمعلومات وسهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي تعترض سير الأعمال، وخلق بيئة عمل أفضل وإدارة ذاتية للعمل، فإنها بذلك تكون المدخل نحو تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسات والذي يجب أن يقوم على التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في التطوير والتحسين والارتقاء بمستوى الأداء مما يترتب عليه استثمار الوقت والجهد وتحقيق التقدم ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات والتخلص من الإدارة التقليدية لتحسين الخدمات والأداء والإنتاجية.

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحسين وتطوير أداء عمالها باستمرار وذلك لمسايرة التطور الحاصل على المستوى المحلي والعالمي، حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال الموكلة لهم بأكبر كفاءة وفعالية. فكل مؤسسة تسعى إلى تحديث أنظمتها بإستخدام التكنولوجيا الجديدة كأداة لتحسين قدرات العاملين، وتبسيط وتسهيل الإجراءات وكذا تحسين وتطوير الأداء الوظيفي داخلها، والمؤسسة الجزائرية هي نموذج عن هذه المؤسسات التي يتمحور هدفها الأساسي في ضمان بقائها واستمرارها، من خلال العمل على تحسين أداء العاملين فيها.

1- إشكالية البحث:

نظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المنظمة جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

وتتجسد إشكالية دراستنا هذه في السؤال الرئيسي التالي:

هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بريد الجزائر؟

- ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- هل تعمل الإدارة الإلكترونية من رفع كفاءة العاملين؟
- ما هو دور وتأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر؟

2- الفرضيات:

لمعالجة إشكالية بحثنا وضعنا الفرضية الرئيسية: **تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في**

مؤسسة بريد الجزائر

- تتوفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تساهم الإدارة الإلكترونية من رفع كفاءة عمال مؤسسة بريد الجزائر الطارف.
- تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر الطارف من إنقاص إرتكاب الأخطاء وإتخاذ القرارات السليمة.

3- أسباب إختيار الموضوع:

إن مسألة إختيار موضوع بالنسبة لأي باحث تقف على جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، وتتمثل هاته الأسباب في ما يلي:

3-1-أسباب الذاتية:

- إرتباط الموضوع بالتخصص الذي ندرسه؛
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وإكتشافه؛
- الرغبة في معرفة واقع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر.

3-2- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية؛
- أهمية الموضوع ووزنه في المؤسسات؛
- العمل على إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؛
- قابلية إجراء هذه الدراسة ميدانيا.

4- أهمية الدراسة:

يعد موضع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من المواضيع الهامة التي يجب التطرق إليها نظرا لما يعود به من فوائد كثيرة حيث تساهم هذه الدراسة في التعرف على العلاقة التي تربط الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة، وكذلك الأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذا الموضوع من قبل المؤسسات والمجتمع وهذا لما يقدمه من دور هام وأساسي بنسبة للفرد والمجتمع وما يعود به من إثراء علمي وفتح الأفاق لباحثين جدد.

5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر الطارف؛
- التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على لأداء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر الطارف؛
- معرفة مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتنفيذ ممارسة الإدارة الإلكترونية؛
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفي مؤسسة بريد الجزائر الطارف؛
- الوصول إلى نتائج ملموسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تكون ذا فائدة للمؤسسة بريد الجزائر الطارف.

6- صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بدراستنا هذه:

- صعوبة إنجاز الجانب التطبيقي بسبب جائحة كوفيد19؛

- صعوبة توزيع واسترجاع إستمارات الإستبيان بسبب وقت العمل المكثف لعمال مؤسسة بريد الجزائر الطارف.

7- منهج الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث في الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي أما فب الجانب التطبيقي فإعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك من خلال التعرف على مشكلة موضوع البحث، وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع إستبانة على عينة عشوائية مكونة من 50 فرد وتم إسترجاع 42 عينة وهذا بهدف معرفة تصوراتهم حول هدف الدراسة وتم تحليلها وإستخلاصها باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**.

8- حدود الدراسة:

وكانت حدود الدراسة كما يلي:

الحدود البشرية: تم على العمال الإداريين في مؤسسة بريد الجزائر الطارف؛

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل مؤسسة بريد الجزائر بالطارف؛

الحدود الزمانية: تم القيام بالدراسة التطبيقية خلال الثلاثي الأول من سنة 2022.

9- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حول الإدارة الإلكترونية:

محمد قريشي حساني رقية(2017) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الإداريين والأساتذة دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، مقال في مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12، وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التوعية بمفهوم الإدارة الإلكترونية وتحدد عناصرها ومتطلباتها الأساسية؛

-تحديد أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- تحديد الأبعاد الأساسية للإدارة الإلكترونية؛

- تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة وذلك من وجهة نظر إداريها وأساتذتها.

واستخدما الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بحث بلغ عددها 80 عينة وتوصلوا إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى توفر مهارات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء مرتفعاً وذلك من وجهة نظر إداريها وأساتذتها.

- مستوى ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء مرتفعاً وذلك من وجهة نظر إداريها وأساتذتها.

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية محل الدراسة جاء مرتفعاً وذلك من وجهة نظر إداريها وأساتذتها.

الدراسة الثانية: حول الأداء الوظيفي:

غازي حسن عودة الحلايبي بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بالأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-الأردن- رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2013.

وهدف هذه الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والإستبيان كأداة للجمع البيانات من عينة بحث مجموعها 150 عينة وقد توصلوا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

- تبين أن بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداماً ودراسة ومعرفة من قبل موظفي الأمانة وله دوى كبير في تحسين الأداء.

- كما تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي الأمانة وليس له تأثير كبير على مستوى الأداء.

الدراسة الثالثة: حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي:

بوبكر عبد القادر قديد فوزية (2021) أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مصلحة الحالة المدنية بئر مراد راييس مقال في مجلة البشائر الاقتصادية العدد 01 هدفت هذه الدراسة على تسليط الضوء بالمفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وتحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة محل الدراسة وقد إستخداما الباحثين المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة للجمع البيانات وقد توصلوا إلى عدة نتائج أهمها:

-أنه هناك إرتباط قوي بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين.

-تتوفر مقومات الإدارة الإلكترونية بمصلحة الحالة المدنية بدرجة مقبولة لاسيما الإمكانيات التقنية والبشرية والمالية.

-إستخدام الإدارة الإلكترونية بمصلحة الحالة المدنية في إنجاز المهام يؤدي إلى السرعة في تنفيذ لأعمال والتقليل من الأخطاء.

-تكييف أنظمة وبرامج الإدارة الإلكترونية على مستوى المصلحة مع خصوصية الإدارة والمواطن.

10- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد ساهمت هذه الدراسة والدراسات السابقة الأخرى في تسهيل عملية البحث والمساهمة في إعداد الجانب النظري بحيث تتقارب الدراسات السابقة مع دراستنا في الجانب النظري جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة بالإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين، حسب ما توصلنا إليه من إستنتاجات وما أفرزناه من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي المتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل أمامنا في بناء منهجية الدراسة وتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين، وإستفدنا من إطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة للدراسة ولتعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

لكن تختلف دراستنا على الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي لأن دراستنا ستدرس وتعكس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى مؤسسة بريد الجزائر الطارف والتي ستسمح لنا بمعرفة طبيعة الأثر لهذه المتغيرات.

11- هيكل البحث:

ينقسم موضوع دراستنا هذا إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي ومقدمة البحث والخاتمة.

الفصل الأول: يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث عن الإدارة الإلكترونية وشمل المبحث الأول عن مفاهيم وأساسيات الإدارة الإلكترونية أما المبحث الثاني فتناول عناصر ومميزات وعيوب الإدارة الإلكترونية والمبحث الثالث فتطرق إلى منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث عن الأداء الوظيفي وتنولنا في المبحث الأول مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي وتنول المبحث الثاني قياس وتقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه أما المبحث الثالث فجمعنا بين الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: وهو فصل تطبيقي (دراسة حالة) حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث ويتناول المبحث مقدمة عامة حول مؤسسة بريد الجزائر الطارف وتطرقنا في المبحث الثاني لإطار المنهج للدراسة حيث إستخدمنا الإستبيان كأداة لجمع البيانات وفي المبحث الثالث قمنا بتحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإدارة الإلكترونية

تمهيد الفصل:

عرف العالم مع مطلع الألفية الثالثة مرحلة جديدة أطلق عليها عصر المعرفة والمعلومات، فكانت تكنولوجيا الإعلام والاتصال المحرك الرئيسي في هذا التحول الذي أحدث تغييرات عميقة في كافة المنظمات العامة منها والخاصة، حيث بعثت ديناميكية داخل المنظمات والسبب راجع إلى توفرها على تقنيات جديدة تسمح لها بتطوير أدائها وتحقيق أهدافها عن طريق تطوير العمل الإداري بشكل أكثر كفاءة وأكثر تحديدا وإبداعا، كما أتاح توسع استخدام تقنيات الإعلام والاتصال في شتى مجالات العمل الإداري وبروز أشكال جديدة ومفاهيم حديثة في الإدارة غير تلك المطبقة تقليديا في عالم الإدارة، كالإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، وتعد الإدارة الإلكترونية (administrative) أحد هذه الأساليب الحديثة التي تطبق في عالم الإدارة والتي تسمح بإنجاز الأعمال وتأدية الخدمات بشكل إلكتروني، لا سيما رفع الأداء في شتى مستوياته وإستجابة لهذه التطورات التي فرضت نفسها بقوة على طبيعة العمل الإداري، إنتقلت المنظمات العمومية الخدمية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي صار أحد أهم محاور عصرنتها .

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية عنصراً مهماً جداً في المجال الإداري العصري، حيث أصبح تأثيرها يمس أغلب أو معظم مجالات الحياة المعاصرة، وأهميتها تكمن في القدرة على التطور الكمي والنوعي الكبير في مجال تطبيق التقنيات ونظم المعلومات وما يتبعها من إنشاق، والذي يمكن تسميته بثورة تكنولوجيا المعلومات أو المعلوماتية المستمرة.¹

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

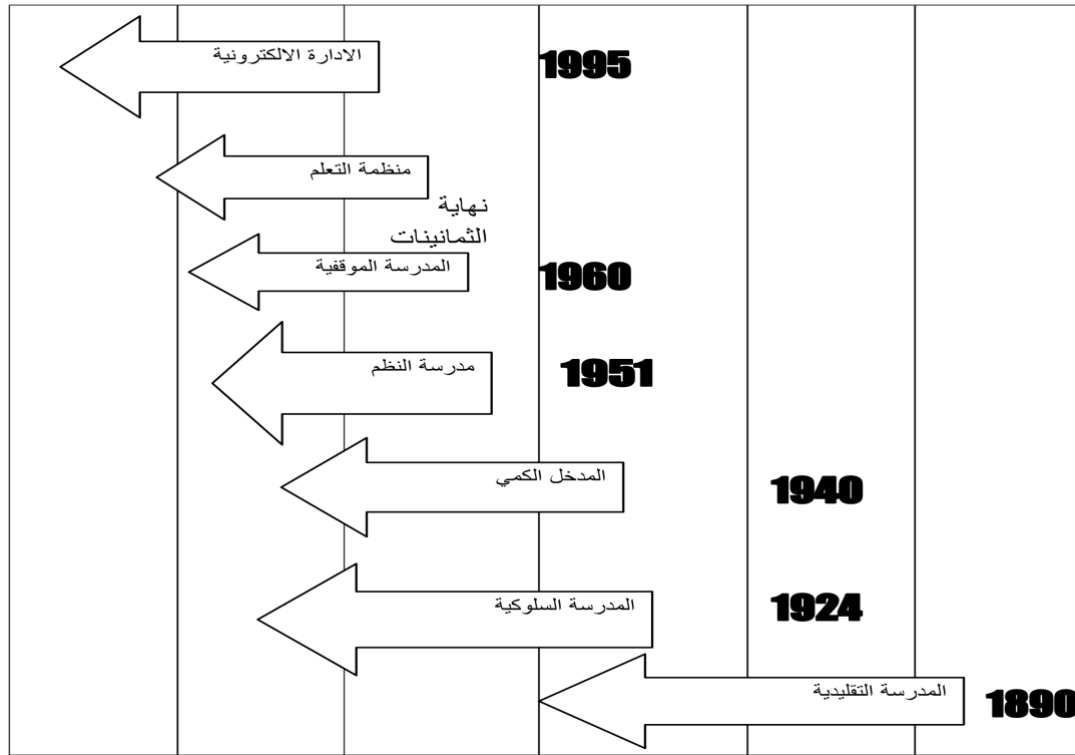
من أجل فهم الإدارة الإلكترونية فأنا سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وكالاتي:²

1 - إن الإدارة الإلكترونية هي تطوى للمدارس الإدارية وإمتداد لها: إن دراسة تعلم الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً في تطور الفكري الإداري، والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب باحثون للفترة 1993)، والتي شاعت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم من الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصمود الإدارة الإلكترونية.

¹ أحمد سالم سالم، معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير قسم إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا ماللك إبراهيم الإسلامية الحكومية، بمالانج، ليبيا، 2021، ص 05

² غسان الطالب راكز الزعابير، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني للمنظمات لأعمال المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، لأردن 2018، ص ص 27-28

شكل رقم (01): تطور المدارس الإدارية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البازوري لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2008، ص123.

2- إن الإدارة الإلكترونية في إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي إتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في يده في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم إنتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب وتخطيط التشغيل، لينتقل إلى العمليات الذهنية الحالية للإنسان من الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة والإنترنت و شركات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً ، كل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.

3- إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق (من حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة ،إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الإستخدام الواسع للإنترنت إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة من وظيفة

معينة، إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية يمكن أن تغطي جميع العاملين في الشركة، وشبكة خارجية تعطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال.

4- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى إعاقات شخصية وتنظيم لا رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العلم والوظيفة، وفيما بعد نظرت الإدارة وخاصة السلوكية إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين، وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يسعى للإسراع في إنجاز الأعمال وإختصار الجهد والوقت والموارد، لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها وهو ما سمي بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الإنترنت، في حين ترى بعض الدراسات أن الإهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية إهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية.¹

إن نشأة الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960م، عندما ابتكرت شركة IBM، مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964م، عندما طورت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (MT/ST) (الشريط الممغنط جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد إسترجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع

¹ براهمي سعيدة، الإدارة لإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل قسم العلوم لإجتماعية كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة أم لبواقي، الجزائر، 2020، ص32

إسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجد أنها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من الأشخاص.¹

ومن بعد ذلك ظهرت العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء، وقد حصرت كالتالي:²

● استخدام مصطلح المكتب اللاورقي (Paperless Office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (Digital) .

● في عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

● في سنة 1996 كانت بداية الإنطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً.

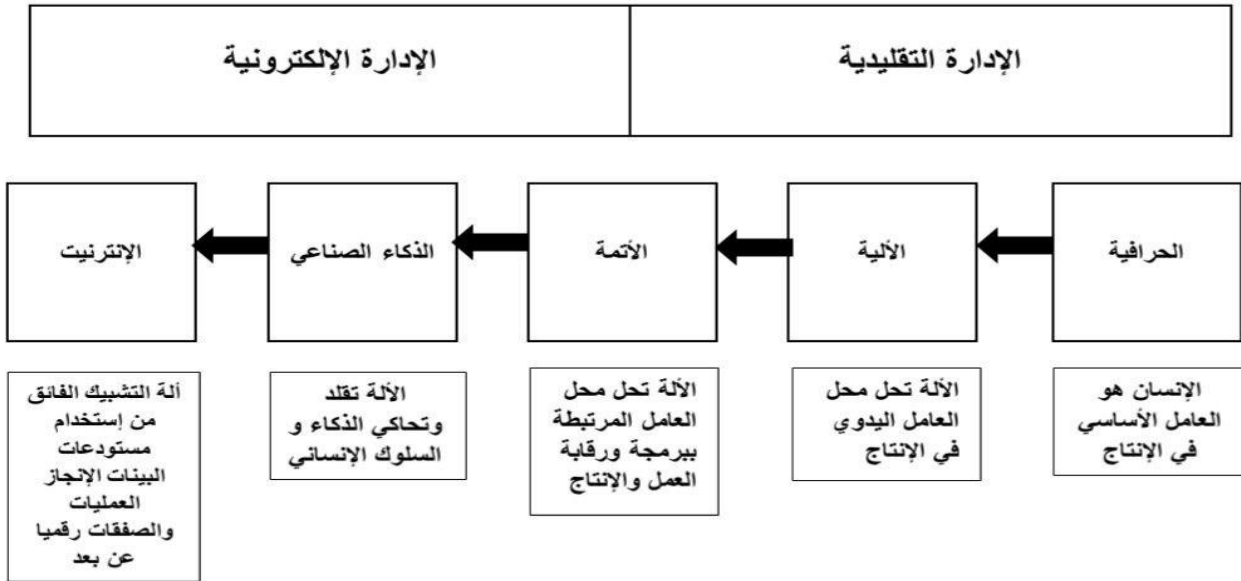
● في نهاية التسعينيات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية، وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

¹ إبتسام فرحان، علي العنزي، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على

درجة الماجستير، في الإدارة التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2019، ص 10

² براهيمى سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 33

شكل رقم (02): التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية



المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة الإلكترونية في الشؤون، مؤسسة مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة

الثانية، القاهرة، مصر، 2007، ص 44

المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ الإدارة الإلكترونية

مع التطور الذي حدث على مر الزمن في الإدارة الإلكترونية ظهرت العديد من التعريفات والمبادئ.

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

1- مفهوم الإدارة:

إن أصل كلمة إدارة لاتيني، وتعني من أجل الخدمة، حيث أن الإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة من أجل خدمة الآخرين، كما أن لفظ إدارة دائماً يأتي مقروناً بأحد الصفتين (عام) و(خاص)، فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام، وإذا ما أضيف إلى الصفة الثانية (خاصة) دل على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف الربح.¹

¹ محمد شيخ صالح القدومي، محمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 15

الإدارة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، وغيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية، بما يحقق أهداف المجتمع.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي أولاً وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في إستخدام مواردها¹.

وفيما يلي عدد من تعريفات للإدارة الإلكترونية:

تعريف 01: على العموم فالإدارة الإلكترونية management هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، من أجل إستخدام أمثل للوقت والمال والجهد.²

تعريف 02: هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين وإستعلاماتهم، كما تتحقق فيها الأنشطة الحكومية للجهة المعنية بذاتها، أو فيما بين الجهات الحكومية المختلفة، بإستخدام شبكات المعلومات والاتصالات عن بعد.³

كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير إحتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية."

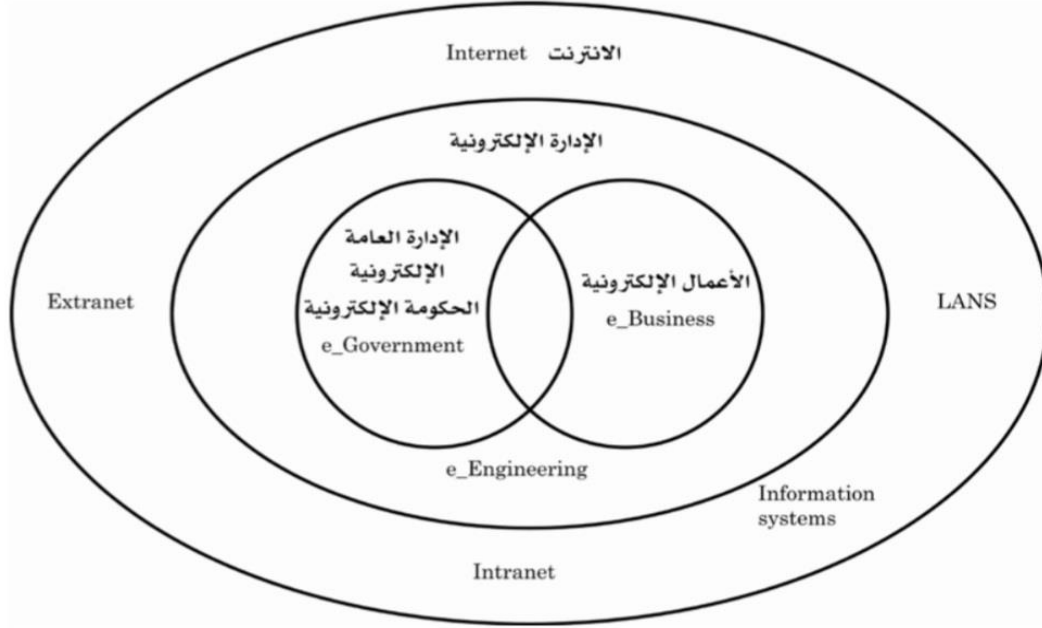
¹ مركز الخبرات المهنية للإدارة، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مؤسسة مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، شارع عامر الدقي، القاهرة، مصر،

2007 ص 40

² فداء حامد، الإدارة الإلكترونية لأسس النظرية والتطبيق، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، لأردن، 2015، ص 208

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 54-55

شكل رقم (03): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 12

ثانيا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من المبادئ التي تقوم عليها تتمثل فيما يلي:¹

1. إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى، والعاملين في الأسفل.
2. إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
3. إعادة بناء الأدوار والوظائف.
4. إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال رقميا عن بعد.

¹ بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03 2016، ص52

5. تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات.

6. التفاعل الآلي.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في الأهداف التي يمكن أن تحققها وفيما يلي سوف نعرض أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

حددت الإدارة الإلكترونية لتحقيق جملة من الأهداف وهي كما يلي¹:

- إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية كتوفير الخدمات الحكومية بأسرع وقت وبأقل تكلفة.
- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية:

- عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة.

- وفي مرحلة متقدمة ثم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

- الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الإزدواجية في الإجراءات المعقدة

- غلبة المعلومات وإنتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.

¹ راجي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كألية من أليات التنمية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية،

جامعة عامر ثليجي لأغواط، الجزائر، جانفي 2016، ص244

- تخفيف العبء والجهد على المواطنين من أجل إنهاء المعاملات.
- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للقيام بالمعاملات
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
- تدعي الشفافية والعمل في وضوح تام.

ثانيا: أهمية لإدارة الإلكترونية

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة أو موظفيها أو زبائنهم، بما توفره من فرص كثيرة، حيث تساعد على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها، والمعاملات التي تقدمها للمواطنين، وتحقيق التواصل بين المنظمة والمواطنين حيث يمكن توفير المعلومات، والبيانات امامهم بسهولة ودقة، وسرعة، وشفافية كاملة.¹

كما تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية بتوفير المرونة في عمل الموظف، بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت، وكذلك سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا والمكان الذي يرغب فيه، ولن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات و بالتالي توفير مساحة هذه الخزائن، وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات، وكذلك سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المنظمة أو المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.²

¹ محمد صادق أسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010، ص ص20-21

² نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بداية لألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص11

المبحث الثاني: عناصر ومزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية والقدرة على البقاء والاستمرار والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، في ظل العديد من العيوب التي تؤدي إلى عرقلة نشاطها والمزايا التي تقدمها.¹

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

- مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الإقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية، والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:²
- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual).
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع، والشهر، والسنة، ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

هناك مجموعة من الخصائص الأخرى نذكر منها:³

- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط الأولى، مدينة النصر، القاهرة، مصر 2012، ص 19

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع نفسه، ص ص 20-21

³ تفرات واليد، سلاوي حنان، بصري ريمة، مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 07 العدد 02 مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص 87

- إستخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تأكيد رفع الكفاءة في أداء الخدمات والفعالية في التعامل.
- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم وتبسيط إجراءات وتكاليف العمل.
- الإستجابة السريعة والفورية لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والإتصال المباشر فيما بينهم إلكترونيا.
- تجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد وتعيق حركات التعاملات.
- اعتماد مبدأ التكامل الإستثمار الجهد والوقت والحيز المكاني.

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الأخرى للإدارة الإلكترونية وفق الأتي:¹

- أولاً: إنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات (وإن كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية، والرقابة عليها.
- ثانياً: الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال: وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح (الإدارة الإلكترونية). وتتمثل هذه الإمكانيات في:

- 1-التشبيك الفائق (Hyperconnection): وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم إمكانات الشبكة وفق القانون الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات إتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها.
- 2- التفاعل الآني وعلى مدار الساعة: حيث أن الإنترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين العملاء والموردين والأطراف الأخرى ، كما أن الانترنت يعمل وفق قاعدة (24/7) أي في (24) ساعة في اليوم و (7) أيام في الأسبوع .

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42

3-التفاعل في كل مكان: حيث أن الإنترنت وشبكات الأعمال توفر إمكانات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو العملاء الموجودين في الشركة وفي كل مكان عبر العالم بسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدا.

4-السرعة الفائقة : من المزايا التي تتمتع بها الانترنت في الإتصالات عن بعد والمتنقلة الخلوية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء تجعل إرسال رسالة من منطقة إلى أخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من(15) ثانية بل إن كتابة الرسالة تأخذ أضعاف وقت ايصالها إلى الطرف الآخر.

5-الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود : إن المؤسسات مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين لهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود وبالتالي فإن النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة المؤسسة حتى لو كان من يقوم به هم المنافسون ، وإن العاملين عن بعد هم جزء من قوة عمل المؤسسة حتى لو كانوا لا يعملون في المؤسسة فعلا ، وإنما يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الوظائف والعناصر الخاصة بها والمتمثلة كما يلي:

أولا عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية وتتمثل فيما يلي:

1- **عتاد الحاسوب:** يشمل جميع المكونات المادية من عتاد الحاسوب و الطابعات ويشمل كل البرامج التي تقوم بتشغيل الحواسيب و الأجهزة المادية و كل البرامج التطبيقية المستخدمة في مختلف الأنشطة مثل تطبيقات العمليات المحاسبية وحساب الرواتب أو تطبيقات تسجيل ورصد درجات الطلاب، و كما يشمل نظام الحاسوب كل البيانات التي يتم إدخالها مباشرة عبر التطبيقات المختلفة وحفظها في نظام الحاسوب، كما يضم نظام الحاسوب شبكات الحاسوب وكل ما تحتويه من خوادم وشبكات كما يضم نظام الحاسوب المستخدمين الذين يقومون بالعمل على نظام الحاسوب، ويشمل متخصصين و مستخدمين عاديين.¹

¹ لعور أمين، مطاعي عبد السلام، الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم لإجتماعية، كلية العلوم لإجتماعية ولإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، ص ص83-84

2- البرمجيات: تعد البرامج من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية فكل إدارة تختار مجموعة من البرامج التي تناسبها وتناسب طبيعة نشاطها وأعمالها، من بين هيئات البرامج الحاسوبية وهذه البرامج يقوم بتنظيمها مختصون ومهندسون ومعدون صناع المعرفة مما يتوافق مع إمكانيات وطبيعة وحجم النشاطات الإدارية لكل مؤسسة أو منظمة.

3- شبكات الإتصال: أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات الإنترنت Internet والإكسترنات Extranet ، وشبكة الإنترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.¹

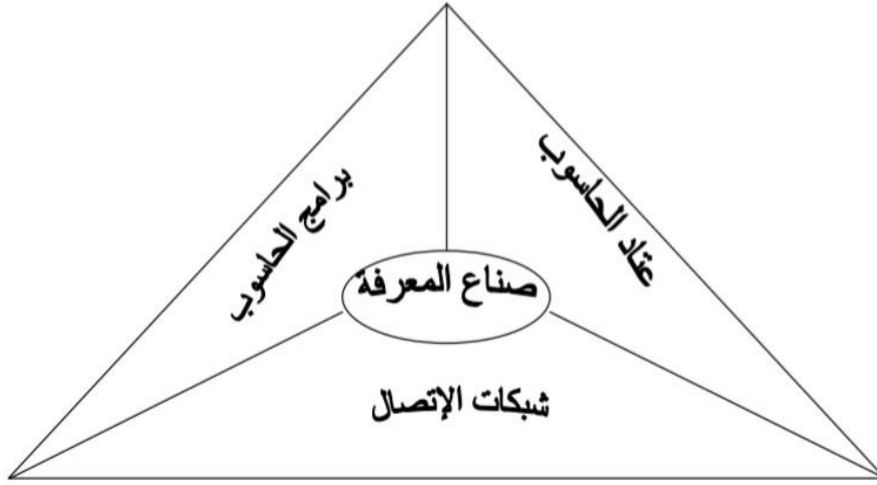
4 - صناع المعرفة: والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة Knowledge Workers من القيادات الرقمية Digital Leaderships، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.²

فضلا عن ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يركز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج وخاصة ضمان توفير الاستجابة السريعة لحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية Competitive Environment وظهور التحالفات وأنشطة الأعمال الكونية Global Business Activities & Alliances وإنشاء الشركات الكونية ذات البنية الشبكية.

¹ مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دارو مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جرمانا، دمشق، سوريا، 2011، ص77

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط الأولى، لأردن، 2010، ص15

شكل رقم (04): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب، ياسين الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص14

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدد من الوظائف الأساسية مثلت مراكز عامة وتغيراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

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

أولاً: إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي.

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

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 248-251

ثالثاً: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة التخطيط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنبغ في كل موقع، وفي كل وقت.

ولكن مع الإنترنت ومختلف الأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير وفي مقدمة ذلك ما يأتي:

أولاً: الحاجة للتخطيط: في زمن وبنية الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث تعمل الشركات في الزمن الحقيقي وفي الزمن الآني (Now- Time) وبالسعة الفائقة (Hyper speed)، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل، يكون السؤال هو: ما العمل مع الخطة؟ على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية، وإذا كان التخطيط ضرورياً و مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقاً، فإن التخطيط في الوقت الحاضر سيكون غير ذي موضوع مع أسواق بعضها متغير بسرعة، وبعضها غير موجودة.

ثانياً: أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الإنترنت وبيئتها هي الأقرب أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي عام وهذا ما نجده في شركات ذات المبدأ الأساس الواحد الذي يمثل مرشدها الإستراتيجي ففي الممارسة على الإنترنت فإن شركات مثل أمازون والياهو وإي باي (cBey) تنمو بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض متقدمة بشكل لم يسبق له مثيل.

ثالثاً: قيود التخطيط في الممارسة: مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص وفي المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

- إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الإستجابة للتغيرات في البيئة.
- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.
- إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس والإبداع .
- إن التخطيط يركز اهتمامه على المنافسة التي تواجهها الشركة اليوم وليس على البقاء في الغد.

1- التنظيم الإلكتروني: قبل التطرق لتحديد معنى التنظيم الإلكتروني سنقوم بتقديم تعريف للتنظيم التقليدي، حيث عرف هذا الأخير بأنه العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو يتكون من الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، نطاق الإشراف المركزية واللامركزية، السلطة والتفويض.¹

في حين عرف التنظيم الإلكتروني بأنه يمثل الإطار العام لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.

2- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجه الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

3-1- التكنولوجيا الصلبة: قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وميزة استخدام التكنولوجيا، المدير في كل مكان سواء أكان في آسيا أو أوروبا يمتلك القدر نفسه من المعلومات ويتعامل مع الحاسوب المحمول نفسه ويتصل مع كل العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه.²

• إنها قيادة حس التكنولوجيا تتحسس لكل تطور تكنولوجيا.

• قيادة حس الوقت على الإنترنت وزمن سريع الحركة مع القدرة على تصريف العمل في أي وقت

• قيادة الطوارئ داخلياً حددت أساليب جديدة، وإن مبتكري هذه النماذج والأعمال الجديدة مثل شركات أملزون، كوم، آيبي، يدركون أن بيئة الأعمال أصبحت الأساس بمعدلات غير مسبقة وأن القائد هنا يلعب أدواراً مختلفة مثل معالجة إضطرابات مخصصات الموارد بعين مفتوحة دائماً.

3-2- القيادة البشرية الناعمة: هناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل على وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكية، وإن هذه القيادة يجب

¹ عنترة بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر لإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2018 ص ص 109-110

² مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ضل الثورة التكنولوجية المعاصرة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا،

أن تدرك أن القيمة المضافة تتم من خلال العمل المعري وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافياً لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني بين العاملين وبين الزبائن.¹

3-3- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على الجاز المهمات والرغبة في المبادرة.²

3-4 - الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالعراقية الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية إكتشاف الانحراف أو الخطأ أو عملية تصحيحه، فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة وبين المستفيدين والإدارة.³

وهذا يدل أن الرقابة الإلكترونية تقوم على الثقة المتبادلة بين كل من المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين على عكس الرقابة التقليدية التي تقوم على الصرامة.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية الكثير من المزايا التي تتمتع بها ولكن في ضل هذه المزايا هناك أيضا العديد من العيوب التي تشوبها.

أولاً: مزايا الإدارة الإلكترونية

إن فكرة إنشاء الإدارة الإلكترونية ليست غاية في ذاتها، وإنما هي وسيلة وأداة لتحقيق الغاية من إنشائها، وتبرز هذه الغاية من خلال المزايا التي تنطوي عليها وما تحققه في أرض الواقع لمختلف فئات المواطنين، ويمكن أن تذكر أهم المزايا التي تحققها الإدارة الإلكترونية، وهي:

1- مزايا بنسبة للمجتمع: تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمجتمع في ما يلي:⁴

¹ مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية، مرجع نفسه، ص 97

² براهمي سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 46

³ بوثابة وسيلة، طابتي وهبية، دور لإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم

الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017، ص ص 54-55

⁴ لعور أمين، مطاعي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 102

- تساهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين فئات المجتمع.

- توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لمختلف فئات المجتمع.

- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق صور سهولة التعامل مع المنظمات.

2- مزايا بنسبة للمواطنين: تتمثل مزايا الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمواطنين في ما يلي¹:

- زيادة سرعة المعاملات، وتقليل وقت تقديم الخدمة .

- تقليص النفقات، حيث أدى إستخدام الإنترنت إلى تقليل عدد الموظفين، وإلى تقليل نفقات انتقال المواطنين إلى مكاتب الموظفين.

- كفاءة إدارة علاقات العملاء.

- إرتفاع درجة رضا العملاء.

- تقليل الإجراءات البيروقراطية

- العمل مستمر 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع و 365 يوما في السنة.

3- مزايا بنسبة للمنظمة: الإدارة الإلكترونية كان لها الأثر الكبير على المنظمة من جميع النواحي سواء في تحسين الخدمات أو أداء الموظفين من خلال جملة من الميزات التي قدمتها للإدارة والمؤسسة يمكن إيجازها في ما يلي:²

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مدينة النصر، القاهرة، مصر، 2017، ص 172

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24

- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
- كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

ثانياً: عيوب الإدارة الإلكترونية (السلبات)

- بالرغم من المزايا المتعددة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية إلا أن تطبيقها قد ينطوي على بعض السلبات، منها:¹
- إنقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
- رداءة البرمجيات المطورة، وضعف الصيانة البرمجية، مع تسجيل نقص في المتابعة والتطوير للتطبيقات البرمجية.
- البطالة حيث يتم الاستغناء عن عدد من الموظفين.
- وهناك عيوب أخرى للإدارة الإلكترونية تتمثل في التالي:²
- التجسس الإلكتروني فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.
- زيادة التبعية للخارج يزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة

¹ بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع العدد 01 جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2021 ، ص 373

² فداء حامد، مرجع سبق ذكره، ص 231-233

المبحث الثالث: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي تحولا شاملا في المفاهيم والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والبيئية والبشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفير متطلبات عديدة، ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها، في حين يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها، وعموما يمكن التطرق إلى مجموعة الخطوات والمتطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هنالك عدة خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المنظمات والإدارات وغيرها... وهي كالآتي:²

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضع بعضوية متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار الوصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة، ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

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

4- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة، والتكلفة المرصودة إليها.

¹ الحذاري شاريهان، مرجع سبق ذكره، ص33

² عبد الله حسين مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص218

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتطلب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات لتطبيقها والتي يجب مراعاتها ومن أهم هذه المتطلبات:

أولاً: المتطلبات الإدارية والأمنية:

1-المتطلبات الإدارية: تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية وضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرته على الابتكار، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على كل الإدارات في المنصات التحصن من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة، والمعيقة لكل تطور، وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.¹

ويؤكد ذلك (الصيرفي) حيث يرى ضرورة تصوير، وتبسيط إجراءات، وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية، بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة.

2-المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، أي أن المعلومات والوثائق التي تجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لسد متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها ، حيث يجب توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات والوصول للأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.²

ثانياً المتطلبات السياسية : حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية ، عن طريق تقديم العون المادي ، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وحدث تحديد سياسي ، وإرادة لدى القيادة، حيث إنطلقت مبادرة في عام 1999 موجب إعلان رسمي

¹ عبدالله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - مجلة الباحث عدد 09 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011،

أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها:¹

- 1 - تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات
- 2 - إبتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية ، لتحقيق التكامل الذي تمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- 3- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- 4- نوعية المجتمع تحتم التحول الإلكتروني ، وضمان الحد الأدنى من المعرفة ، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ثالثا: المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن إستثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي إكتشفها ثم طورها وسرحها لتحقيق أهدافها ، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعامد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.²

رابعا: المتطلبات التقنية: تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام وإستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في أن واحدة لكي تحقق الهدف من إستخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات حاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالإستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.³

¹ عشور عبد لكرم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص25

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 91

³ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع نفسه، ص91

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يواجه نظام الإدارة الإلكترونية بعض المعوقات التي تحاول النيل منه أو القضاء عليه أو التقليل من مزاياه، ويمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: معوقات إدارية: وتتمثل في:¹

- تعقيد الإجراءات الإدارية وإنعدام مرونة الهياكل التنظيمية
- إنعدام التخطيط لبرامج الإدارة الإلكترونية
- وجود مخاوف على مستوى القيادات الإدارية العليا
- غياب التنسيق بين الحكومات المختلفة.

ثانياً: المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:²

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الكثير من الأفراد
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

ثالثاً: المعوقات البشرية: ومن المتفق عليه فإن العنصر البشري هو أهم العناصر في أي نظام ، إذ بدونه لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المطلوبة ، فالآلات والمعدات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون

¹ قاشي علال، عاشير جلاي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلت الدراسات القانونية صنف

(ج)، المجلد 07 العدد02، صادرة عن مخبر السيادة والعمولة، جامعة يحي فارس، بالمدية، الجزائر، 2021، ص89

² عاشور عبد لكريم، مرجع سبق ذكره، ص 39

العنصر البشري ، إلا أن هنالك مشاكل في هذا العنصر الأساسي المتمثلة في عدد الأفراد المؤهلين و المناسبين للبيئة الرقمية أصبح أمر تعاني منه الكثير من الدول ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:¹

1- قلة المعرفة لصناع القرار بالمنظمات الحكومية بأهمية الإدارة.

2- قلة الكوادر الفنية المتخصصة في هذا المجال ، وخاصة في المجال التطويري كالمبرمجين والمحللين ومهندسي الصيانة وغيرهم.

3- قلة وضعف الحوافز المالية والمعنوية في مجال التطوير ونظم المعلومات والتعليم والتدريب والمتابعة .

4- قلة البرامج التدريبية في مجالات التقنية المتطورة والحديثة .

رابعا: معوقات سياسية وتشريعية: وتتمثل في:²

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة عصر الرقمية.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيتها.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني، مثل غياب تشريعات قانونية تحرم إختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

¹ أحمد سالم سالم، مرجع سبق ذكره، ص 32-33

² قاشي علال، عاشير جلاي، مرجع سبق ذكره، ص 90

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة أساسيات الإدارة الإلكترونية وما تحتويه من خصائص ومكونات ومتطلبات وأهداف إلى غير ذلك من معلومات متنوعة فنستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عملية الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغ ، وتظهر أهميتها على مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها.

الفصل الثاني:

الزواج الوظيفي

تمهيد الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية التي يعول عليها كثيرا للحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات ومدى وصولها لتحقيق مختلف أهدافها ، ويعتبر أحد المواضيع العامة على العمليات الادارية حيث يحظى الاداء الوظيفي باهتمام واسع من المفكرين و الباحثين لما له من اهمية كبيرة داخل المنظمة فهو جوهر تحقيق النجاح، حيث يعتبر الاداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لجميع الدول لتحسين الاداء، حيث تسعى المؤسسات للقيام بدراسة الاداء الوظيفي وتوفير مختلف الظروف الملائمة له والقيام بمختلف الاجراءات للعمل على تحسينه ولتحقيق الأهداف المرجوة، ولهذا سوف نتطرق في فصلنا هذا الى الاداء الوظيفي بصفة عامة من جوانبه المختلفة، وكذلك الى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي

يقوم الأفراد في المؤسسات بالقيام بمسؤوليات وواجبات محددة لهم من خلال القيام بأداء معين قصد تحقيق الاهداف المطلوبة حيث يعتبر الاداء من أبرز العمليات الادارية في المؤسسة، وأحد العوامل التي تساعد في تحسين وتطوير اداء المؤسسات فالأداء الوظيفي جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل ويعتبر من المفاهيم والمواضيع التي ركز واهتم بها الباحثون.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسة حيث يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه "القيام أو تأدية عمل معين أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، معنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فلا تكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما. وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن التعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي يسجلها النظام في شكل سلع وخدمات وبصفة عامة من أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعلي القدرة مع الرغبة مع البيئة"¹

كما يمكن القول بأن " الأداء " يعني: النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أو تنفيذ الأعمال."²

ويوجد العديد من التعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها:

الأداء الوظيفي هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية والنتائج الحاصل من هذا السلوك، معبر عنه بوحدات قياس معينة تشير إلى درجة اتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة.³

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن تميز بين ثلاثة أبعاد يمكن قياس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.⁴

¹ مدحت محمد ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 65

² امال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018، ص 51

³ خالد فتوح، وظائف ادارة الكفاءات وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص 44

⁴ كمال عبد الكريم، زكريا حويش، محمد مزوار، دور الاتصالات الادارية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة، مخبر العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 4

يعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها.¹ وعليه يمكن تعريف الاداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالوظيفة التي تطلبه منه المؤسسة، والتي تسعى لتحقيقها عن طريق العاملين فيها وهو الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود وفقا للمعدل المفروض أدائه.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الاداء الوظيفي

إن إستمرار أي مؤسسة يتوقف على أدائها حيث يتمتع الأداء الوظيفي بأهمية بالغة في مختلف الجوانب كما يتميز بخصائص مختلفة.

أولا: اهمية الاداء الوظيفي

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية وغالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه ويرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.²

يعتبر الأداء الوظيفي محصلة لسلوكيات معينة يقوم بها الفرد، وهذا السلوكيات تتحكم فيها عوامل متعددة منها: الموظف، والوظيفة، والموقف، والهدف، ولذلك فإن كل المؤسسات تهتم بمتابعة الأداء الوظيفي بصفة دورية، وتعمل على تطوير وتحسين أداء العاملين فيها؛ لما له من أهمية داخل أية مؤسسة، كما أن للأداء الوظيفي مكانة خاصة على مستوى الأفراد والمؤسسات باعتباره يمثل الناتج النهائي لجميع الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة واضحة، لأن المؤسسات تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها متميزا وجيدا، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للأفراد على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسات وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع وإمكانات جميع المرؤوسين فحسب، بل يعد انعكاسا لقدرات ودوافع وإمكانات الرؤساء والقادة أيضا.

¹ محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو منظمة إحترافية وطموحة، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا e-kutub ltd، الطبعة الأولى، لندن 2019، بريطانيا، ص 35

² فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010، ص 45

يحظى الأداء الوظيفي لدى المنظمات بأهمية كبيرة لأنه يمثل حصيلة مردودية الفرد داخل المنظمة، بحيث يكون مستوى نشاط المنظمات مرتبط بدرجة أداء العمال فيها سواء كان متميزا أو غير ذلك وقد تم إيلاء هذا الموضوع أهمية كبيرة لارتباطه الوثيق بمردودية المنظمة سواء كانت وحدة اقتصادية أو خدمة عمومية ويرتبط مفهوم أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة عبر مراحل حياتها والتي تتمثل في: ¹

- مرحلة البقاء والاستمرارية.
- مرحلة الاستقرار والثبات.
- مرحلة بناء السمعة والأداء.
- مرحلة التميز والمثالية.
- مرحلة الريادة والوصول إلى القمة.

وبذلك يكون أي تحرك نحو الأمام من مرحلة إلى أخرى مرتبط بمستوى الأداء الوظيفي.

ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكتابة في المنشآت، ويتمثل الأداء الوظيفي في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين. هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص تستطيع أن نوجزها في النقاط التالية: ²

- الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات....)؛
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف معين؛
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متحدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد؛

¹ عبيدلي عصام، عزوي عمر، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال ازمة كوفيد

19، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد2، الجزائر، 2021 ص 125

² لعور أمين، مطاعي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111

- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الانسان على سلوك يفضل له لو كان منفردا؛
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة؛
- سلوك الأداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

للأداء عناصر ومحددات بدونها لا يمكن الحديث عن أداء فعال وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين، وعليه سنقوم بتحديد عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية: ¹

1 - الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

2 - متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3 - بيئة التنظيم : و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعالة التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الاداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2018، ص ص 80-81

4 - محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

5 - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية ، التفاني في العمل ، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

يتعلق هذا الجانب بعلاقة العامل أو الموقف بعمله، وترتبط حتى بخصائصه الشخصية من قدرة إتقان العمل والتصرف الجدية وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية، والتي تؤثر على أدائه ومهنيته، لأن الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المهنية يجب صعوبة في التجرد منها، وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل احترام وتقدير المنظمة.¹

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، يمكن صياغته في المعادلة التالية:

الدوافع + القدرات + الإدراك

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال احتكاكه بالعاملين الآخرين المتمثلين في القدرات الدافعية ومن أجل فهم هذه المعادلة سنتطرق إلى كل عامل على حدى:

1 - الدافعية: يعرف الدافع على أنه القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط.

كما يعرفه موراى بانه : عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة والمما استنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه .

¹ عيدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2020، ص ص 56-58

ومنه يمكن القول بأن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الأفراد.¹

2 - القدرات: يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل و الانساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.²

فطرية: أي أن الفرد يولد وهو يتمتع بها (موروثة).

أما المكتسبة: فهي ما يحصل عليه الفرد من قدرات جراء التدريب والتعلم.

وعلى هذا فإن المدير الناجح يجب أن يكون ملما بمختلف أساليب. التدريب وكيفية وضع برامج التدريب من أجل تطوير أداء العاملين والموظفين.³

3 - الإدراك: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، فالمنظمات توفر مجموعة من المثيرات لتوجيه سلوك العمال والموظفين في أدائهم وفي علاقاتهم المهنية ، هذه المثيرات يتوقف نجاحها على إدراك الظروف والواقع الذي يتعاملون معه .

ويعرف الإدراك أنه تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس حول المتغيرات في البيئة المحيطة، لتصبح مرتبة وذات معنى.⁴

¹ هشام زرقاط، جندي يوسف، محددات الاداء الوظيفي و علاقتها بدافعية الانجاز لدى موظفي الادارة الرياضية، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة، 2021 ، ص ص 22-23

² عائشة بنت أحمد الحسيني، شدا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة و جامعة الزاهر، العدد العشار، يناير 2013، ص 76

³ هشام زرقاط، جندي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 23

⁴ صغيري عبد الرشيد، الخلية الثقافية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الادارة الرياضية، مذكرة مقدمة لتيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص ادارة وتنظيم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص ص 10-11

شكل رقم (05): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: ايمان زريق، امنة بهلول، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير اداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة لنيل

شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية، جامعة 08 ماي 1956، قالمة، الجزائر،

2018، ص 50

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بأداء الأفراد فيها فالأداء الوظيفي أساس نجاح كل منظمة حيث يتميز بعدة أصناف تساعد في عمله وتحقق أقصى المتطلبات منه، فالمؤسسة تسعى دائماً بالارتقاء بأداء موظفيها من خلال تحفيزهم وتدريبهم والتواصل معهم، ومن ثم النظر إلى مردودهم ومدى تحقيقهم للمطلوب منهم والقيام بتقييم أدائهم وفق طرق معينة.

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية التي يمكن تصنيفه، ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر والشمولية والزمن وطبيعة العمل¹:

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: من زاوية الشمولية: من الممكن تقسيم الأداء إلى:

¹ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مدينة النصر، مصر، 2018، ص 28

1- الأداء الكلي : أي الأداء الذي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه ، ولا يمكن نسبة إنجازه إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ومن خلاله يمكن النظر إلى مدى تحقق الأهداف الكلية للمنظمة بقياس عناصر كالأرباح ، والنمو .

2- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف النظام الفرعي ، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء مالي ، أو تسويقي ، أو بيعي وهكذا ، وتجدر الإشارة إلى أن الاداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية .

ثالثا: من زاوية المدى الزمني: ينقسم الأداء حسب هذه الزاوية إلى طويل، ومتوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف وإن كان صعب التطبيق لصعوبة الفصل بين المدى الزمني لكل عمل وتحديد مواعده مسبقا إلا بصفة تقريبية في بعض الوظائف إلا أنه في وظائف أخرى يكون من الأهمية الاعتماد على المدى الزمني للعمل مثل وظائف المبيعات مثلا.

رابعا: من زاوية طبيعة العمل: ينقسم إلى: تحقيق غاية أو بذل عناية، وإن كانت كل الوظائف تقريباً تلتزم بالعنصرين إلا أنه في بعض الوظائف مثلا لا يمكن إلزام شاغليها بتحقيق الغاية طالما قاموا ببذل العناية مثل وظائف المحاماة والطب .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل والتي تؤثر على أدائه وتعمل على المساهمة في تحقيق أهدافه و هي: ¹

أولا: التدريب على الأداء الوظيفي: يعد التدريب من ابرز وسائل رفع الكفاءة و الأداء وتطوير أساليب العمل، بالإضافة إلى انه يؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للموظف، وبالتالي تقليل تكلفة العمل اليومي وتقليل الهدر في الإمكانيات المتاحة، وهذا ما يعكس لنا دور التدريب في رفع وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: تعد الثقافة التنظيمية احد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة، وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، إذ أن المؤسسة التي تدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة عليه، تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، كما أن منح أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والأفكار والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد

¹ نجوية الحدي، سهام موفق، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، الجزائر، ص 77

موضوعية، تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة والعاملين بها.

ثالثاً : الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي : يعتبر الاتصال التنظيمي من أبرز العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن وجود قنوات اتصال كافية وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، يتيح للفرد العامل الحصول على المعلومات المطلوبة وفي التوقيت المناسب، مما يساهم في ترشيد القرارات التي يتخذها الفرد العامل، كما يساهم في تقليل وقوعه في الأخطاء، وعليه يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين أداء الفرد، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

رابعاً: تأثير الخوافز على الاداء الوظيفي: إن من أهم المقومات العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ، العنصر البشري ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية ، فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل ، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في أداء العمل ، وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل ، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته ، ويمكن تقسيم الحوافز إلى :

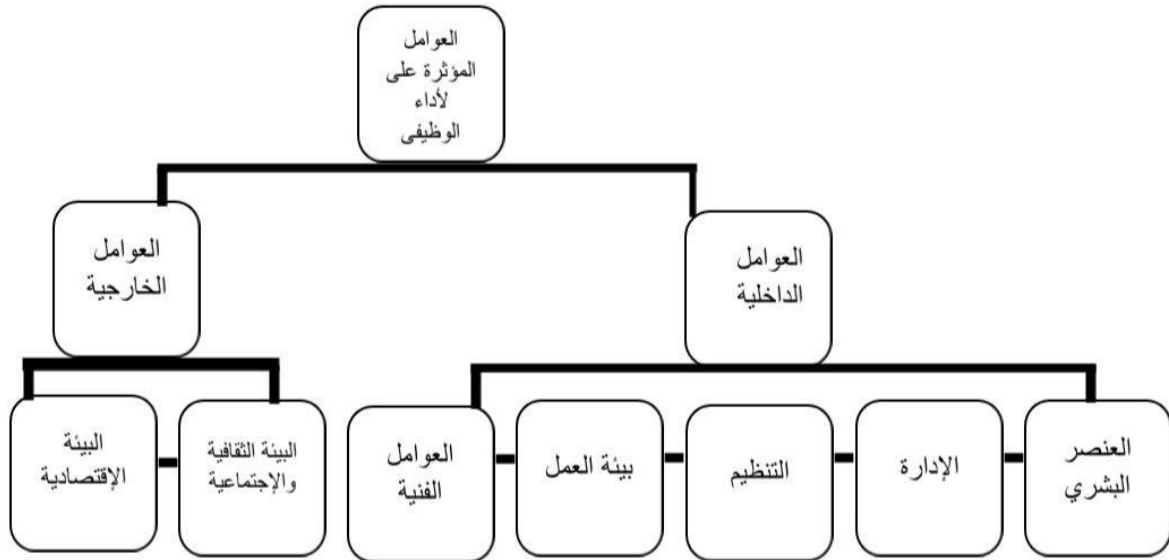
1- الحوافز المادية : وهي التي تشبع حاجات الإنسان المادية من مأكل ، مشرف ، ملابس ساوي ، زيادة الأجر.

2- الحوافز المعنوية : وهي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل : الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة ، ومن بينها فرص الترقية والاعتراف بأهمية الفرد العامل والثناء عليه .¹

¹ هشام زرقاط، جنيدي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 29/28

كما يمكن كذلك إدراج عوامل أخرى بالإضافة إلى ما سبق كمؤثرات في على الأداء الوظيفي :¹

شكل رقم (06): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: احمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 41

أولاً: عوامل داخلية: تتمثل في:

1- العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المنظمة فتمو تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر و أداء أفضل .

2- الإدارة : للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء

3- التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العاملين ، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا فالمرونة في أي تنظيم مطلوبة بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

¹ احمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 40

4- العمل : تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل ، بل في بعض الاحيان الى عدن اتساق ترتيب مكثن الموظف في بيئة العمل المادية مع إجراءات العمل يعد من مظاهر سلبية بيئة العمل كذلك .

5- العوامل الفنية : حيث تؤثر العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تأثيرا كبيرا على الأداء الفردي .

ثانيا: عوامل خارجية : تتمثل في :

1- البيئة الاجتماعية والثقافية : العادات والتقاليد الموروثة والعرف وأمور الدين والمستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه .

2- البيئة الاقتصادية : الإطار العام لإقتصاد الدولة (حر، موجه)، الاستقرار الاقتصادي .

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

إن عملية قياس و تقييم الاداء الوظيفي هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، لتحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وخطة لتحسين وتطوير أدائه .

أولاً: قياس الاداء الوظيفي

عرف قياس الأداء بأنه: " عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية الشركة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ووضع معايير الأداء، ومؤشرات للقياس، وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة"¹

عملية قياس الأداء الوظيفي تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين:

المجال الأول يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطهم المطلوب منهم القيام بها ، والمجال الثاني والمتعلق بتناول مدى استعداد ورغبة الفرد ما تحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به ، وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي العاملين وكذلك العمل من حيث الوجبات

¹ دودين أحمد يوسف، بطاقة الاداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات الاعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن،

و النشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها ، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للتشخيص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائها ¹.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الاداء الوظيفي بانه: "عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبقت تحديدها المستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء".
وتقوم عملية تقييم الاداء على عدة مراحل وهي: ²

- تحديد الاداء المراد قياسه؛
- وضع معايير قياسية مسبقة؛
- قياس الأداء؛
- الأداء هل يتطابق الاداء الفعلي مع الأداء المخطط له؛
- إتخاذ التصرفات التصحيحية في حالة عدم تطابق الاداء الفعلي مع الأداء المخطط له و وجود انحرافات.

2- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

2-1- أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى إلى التطور والتميز في الأداء و يترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، فضلاً عن ذلك فإن تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في ادائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها بالمستقبل. وأيضاً يساعد على التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة ومن ثم العمل على تجنبها فضلاً عن أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده

¹ عبيدلي عصام، عزوي اعمر، مرجع سبق ذكره، ص 125/124

² أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 45

لأن شعور الشخص أن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سيجعله أكثر التزاماً بنظام العمل وقواعده ، فيما أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء العمال (الكفاءة والفاعلية) لإبراز مدى إسهام الفرد في الإنتاجية، إذ تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة فكلما كانت المخرجات أكثر من المحلات فإن الكفاءة تكون أعلى، ورأى إنه من الضروري عمل التقييم الأداء الموظفين لأنه يساعد في تحسين ادائهم ويساعد أيضاً المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹

كما ينظر العملية تقييم الأداء على أنها من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار على فاعلية الأداء وعلى الروح المعنوية، وهي عملية دورية ومستمرة، فهي من العمليات التي تتكرر بصورة منتظمة وهي من العمليات الإدارية المهمة؛ لأنها تدفع العاملين للعمل بجِد وحيوية ونشاط، وهي جزء من عمليات الرقابة التي تشكل عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، وتسير بصورة متوازية مع العمليات الإدارية الأخرى.²

2-2 أهداف عملية تقييم الاداء الوظيفي:

- تمثل أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي في: ³
- عملية الإشراف الإداري والقدرة على تقييم النتائج النهائية ؛
- متابعة عملية التنفيذ وصولاً لتحقيق الاهداف
- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه ؛
- زيادة مستوى الإنتاجية ورفع الكفاءة والفاعلية ؛
- الأعمال والمهام وإيجاد طريقة علمية لتقييمها ؛

ثالثاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم الاداء الوظيفي تستعمل عدة طرق منها التقليدية و منها الحديثة و هذا ما سنستعرضه الان :

¹ ناصر عويد عطية العقابي، أ.م.د. خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية وعامة، المجلد الثالث عشر، العدد 45، 2018، ص79

² فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51

³ عبيدلي عصام، عزواي امير، مرجع سبق ذكره، ص 125

1- الطرق التقليدية : تتمثل الطرق التقليدية لعملية تقييم الاداء الوظيفي فيما يلي :

1-1- طريقة الترتيب : يعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل التقييم تنازليا حتى يتم تقييمهم من الاحسن الى الاسوأ وغالبا يتم مقارنة اداء الشخص بالآخرين على الا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب ان يشمل الاداء الكلي للشخص .
و تتميز هذه الطريقة بأنها :

- سهولة التطبيق
- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة
- اما من ناحية المأخذ عليها فأنها :
- ان شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و احتياجاته قد تترتب عليها نتائج غير موضوعية .
- يصعب تطبيقها في حالة عدم وجود اعدادا كبيرة من الافراد
- لا تظهر نواحي الضعف و القصر في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

1-2- طريقة المقارنة الثنائية : بموجب هذه الطريقة التي يقوم المشاركون بمقارنة أداء كل مرؤوس بباقي زملائه لتحديد الافضل منهما في كل مقارنة، وتوفر هذه الطريقة الموضوعية في التقييم اكثر من الطرق السابقة لكن يؤخذ عليها انها معقدة و خاصة في حالة وجود اعداد كبيرة¹.

1-3- طريقة التوزيع الاجباري : اي ان يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة بحيث توضع درجه بسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتتخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبه الدرجة الوسيطة².

1-4- طريقة قوائم المراجعة Checklists Method : بموجب هذه الطريقة يتم أعداد قائمة تحتوي على أسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، ويتطلب من المرؤوس الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال بحسب ما

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 61-63

² نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 22

يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته وبعد استيفاء هذه القائمة يتم العمل على تحديد وزن أو قيمة الاجابات من اجل الوصول إلى الترتيب النهائي .

1-5- طريقة الاختيار الإجباري: Forced – choice Method: يتطلب من قبل المقيم في هذه الطريقة اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثلا فيتعلم بسرعة. يعمل بجدية وحرص) أو (غالبا ما يتعب. يتأخر عادة عن العمل) وان هذه العبارات تصف سلوك الفرد اما أيجانا أو سليا، والمقيم يكون محبرا على اختيار العبارة التي تصف ملوك الفرد وتكون أكثر انطباقا عليه.¹

1-6- طريقة المقالة : ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه. وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعا للإسهاب والإطالة الزائدة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة يشكل ثابت وتخضع للتعبير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

1-7- التدرج البياني: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

¹ ناصر عويد عطية العقابي، أ.م.د.خلود هادي عبود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 80

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائمين بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائمين بعملية التقييم وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.¹

2- الطرق الحديثة : تتمثل الطرق الحديثة لعملية تقييم الاداء الوظيفي فيما يلي :

2-1- طريقة الأحداث الحرجة (أو الجوهرية): ويقصد بالحدث الحرج أو الجوهرى، هو ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث ذاته، وإنما على سلوك الفرد فيه، وقدرته على مواجهة الموقف والتصرف فيه بأكثر قدر ممكن من الدقة والسلامة، والكشف سواء عن قدرته على أحداث ردود أفعال سريعة ومتوافقة مع الأحداث التي يواجهها، أو سلوكه مسلكاً انسحابياً أو اضطرابياً.

وفي هذه الطريقة يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث المهمة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أم إيجابية ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه ويشير إلى كفاءته، والقسم الآخر للأحداث السلبية وتشير إلى عدم كفاءته وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث المهمة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي بعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.

ويفضل تقسيم هذه القائمة إلى عدد من العوامل يركز عليها المشرف في تقييمه للفرد مثل :

— تقبل المسؤولية

— العقل الواعي

— الحكم

— الدقة

¹ مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118

– القدرة على مواجهة الضغوط

– التعاون مع الآخرين.¹

2-2- طريقة الإدارة بالاهداف : تعتمد على ان العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد ان يحققها بعيدا عن سلوك وصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية :

– تحديد الاهداف المراد وتحقيقها كمقياسا لتحديد الاداء

– فتره التنفيذ لا بد للرئيس من متابعته تحقيق الاهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرته

– خلال مرحله تقييم الاداء مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها²

2-3- نظام قياس وتقييم الإنتاجية : حيث يتم تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن إنتاجيتهم بوجود الوسائل والأساليب وتوافر العناصر الأربع (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة) يتم تحسين الإنتاجية والأداء بالمنظمة، حيث يطلق علي هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشاملة "

2-4- الجودة الشاملة : على عكس الطرق السابقة التي تركز على الأداء الفردي وتقييم الرئيس المباشر فقط، تركز مقارنة الجودة الشاملة في عملية التقييم على الأداء الجماعي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحسين الأداء من خلال تزويدهم معلومات حول أدائهم ومجالات تحسينه.³

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 54

² نزار عوني اللبدي. مرجع سبق ذكره، ص 22

³ بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، المجلد السابع، العدد الاول، الجزائر، أبريل 2021، ص 378

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل اية منظمة حيث يعتبر جوهر المؤسسات، حيث تسعى المنظمات من اجل القيام بعملية تحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال مجموعة اتباع مجموعة من الخطوات التي تقوم بها والتي تساعد في زيادة كفاءتها وتستند ايضا في تحسين الاداء الوظيفي على الإدارة الإلكترونية لما لها من أثر ودور في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين.

المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي

تسعى المنظمة لتحسين الأداء الوظيفي حيث تقوم بمجموعة من الاجراءات و المداخل التي تساعد في ذلك .
و يحدد " هاينز " (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي :¹

أولاً: المدخل الأول: تحسين الموظف

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

1- الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

2- الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

3- الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

¹ مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 82-86

ثانيا: المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتلئة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني الأداء، مستوى ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

ثالثا: المدخل الثالث : تحسين الموقف

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرضا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه تحسين للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف .

المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي

تؤثر الإدارة الإلكترونية على مختلف العمليات الادارية بما فيها الاداء الوظيفي حيث ان لها دور في تحسين الاداء الوظيفي من خلال تكنولوجيا المعلومات على غرار اجهزة الحاسوب الشبكات البرمجيات والكوادر البشرية.

أولاً: أجهزة الحاسوب ولواحقها واثرها في تحسين الأداء الوظيفي

المقصود بأجهزة الحاسوب هو عتاد الحاسوب وملحقاتها، أي هي الأجهزة والوسائل التي تحمل نشاط الحاسبات كالتخزين والاسترجاع والاتصال بالبيانات، ويتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة والعناصر المادية، ومنها وحدات الإدخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي، ووحدة التخزين، وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

1. ملائمة العتاد للتطورات البرمجية، وبرمجيات نظم المعلومات.

2. توفير تكاليف التطوير المستمر، وتكاليف الصيانة.

ولعتاد الحاسوب أثر في الأداء الوظيفي من خلال :

- تبسيط الإجراءات.
- تحسين القرارات الإدارية.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- إنجاز الأعمال بسرعة ودقة متناهية وبتكلفة أقل وزيادة معدل أداء العاملين.
- تحقيق الإستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية لمنظمات العمل.
- يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل، وإنجاز المهام في أسرع وقت.¹

¹ بوالشعير فريدة، بوشلبي حنان، أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصادق بين يحيي، جيجل، الجزائر، 2020، ص 31

ثانيا : البرمجيات وقواعد البيانات واثرها في تحسين الأداء الوظيفي

البرمجيات هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الاجهزة والمعدات الالكترونية ، وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم ادارة الشبكة ، برامج البريد الالكتروني وغيرها ، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توافي أحدث البرامج لتسيير انشطتها وقواعد البيانات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول الى محتوياتها وادارتها وتحديثها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القيود بشار اليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ويسمى البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول الى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا يؤدي إلى جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الأداء الوظيفي من خلال :

- ان التحسين المستمر في الأداء اصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون اسلوب التطوير والتدريب قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الانتحار والحصول على الخدمة باقل جهد.
- ان توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الاداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- ان توفر ضمانة الحماية المتطورة تمنع وصول المعلومات إلى ايدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات.
- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها ما هو موجود مسبقا ولإتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين .
- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليل أماكن الارشيف وهذا يؤدي إلى انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين .

- على لموظف إعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.¹

ثالثا: الشبكات واثرها في تحسين الأداء الوظيفي

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحداث مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، التلكس، فاكسميلي، الأقمار الصناعية، البريد الإلكتروني... ولعل أبسط مثال للشبكات: شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة و لشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية :

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى الفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة.

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.

- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.

- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الاجراءات الإدارية، ومنع الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

- تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.²

¹ جهرة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 49

² عمران كريمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق و

العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 43

رابعاً: الكوادر البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري ، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية ، كونهم يمتلكون ابداع أكثر ونباهة اعلي وقدرة لإدارة الذات أعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون اهتمام اكبر بتطوير المؤسسة ، ومن خصائصهم الابداع ، الابتكار ، الاستقلالية ، والتميز في العمل ولهم اهمية كبيرة داخل المنظمة ، مما يجعلهم يضيفون قيمة المنظمة ليس فقط ، من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ، ولكن ايضا من خلال توظيف خبرهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة .

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغيرات التي تحدث في اجراءات اداء العمل من قبل المديرين ، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية . . .
- وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهراكم ، يؤدي الى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى اداء جيد .
- ان استقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي الى كسب ميزة تنافسية ، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي إلى تحسين الأداء
- تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة ، وذلك من اجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام ، من اجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب
- تحسين الأداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية، وما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لابد ان يتم انتقالها بموضوعية، ومن ثم سقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الاسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوي المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الادارية¹

¹ جهة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 51/50

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

أصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين خاصة في المؤسسات الخدمية، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وتوفير البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها.

وعليه يمكن أن نستنتج دور و مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي فيما يلي: ¹

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات وتقليص أماكن الأرشفة.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل معدلات الأخطاء.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير وقت وجهد الموظفين.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم.

¹ لعور أمين، مطاعي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 129

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في فصلنا هذا دراسة عامة للأداء الوظيفي بمختلف جوانبه، ولقد تبين من هذا الفصل أن الأداء الوظيفي من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها، لذا كان لزاما متابعة وتقييم هذا الأداء بصفة مستمرة ومنظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله عن طريق تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، فالأداء الوظيفي يتأثر بطريقة عمل الأفراد وكيفية التعامل معهم.

يعد تقييم الأداء الوظيفي من أصعب الاختبارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكننا التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الإستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

كما تناولنا في فصلنا هذا الاجراءات اللازمة للقيام بعملية تحسين الاداء الوظيفي من تحسين الموظف وتحسين الوظيفية وتحسين الموقف، وأخيرا تطرقنا لتأثير الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات.

الفصل الثالث:

دور الجودة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر

- الطارف -

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال الفصل الأول و الثاني ، بالإضافة إلى علاقة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، لذلك سوف نحاول في هذا الفصل ، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على العاملين في مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية الطارف دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين و محاولة الاجابة على تساؤلات الدراسة و إختبار فرضيات الدراسة ، حيث في هذا الفصل ، سنتناول في المبحث الأول مقدمة عامة حول بريد الجزائر وحدة الطارف و في المبحث الثاني سنقوم بدراسة الإطار المنهجي للدراسة و أخيرا في المبحث الثالث سنقوم بتحليل البيانات و إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: مقدمة عامة حول مؤسسة بريد الجزائر

تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد المؤسسات الخدمية العمومية في الجزائر، وقد نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة عدة إصلاحات قامت بها الدولة الجزائرية لإعادة بعث وهيكله قطاع البريد، حيث تعتبر مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة إقتصادية وإجتماعية لها مكانتها ودورها في التنمية المستدامة بجميع أبعادها

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة بريد الجزائر

نتناول في هذا المطلب نشأة مؤسسة بريد الجزائر وتعريفها من خلال ما يلي: ¹

أولاً: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

تأسّس بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 بعد الإصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية، لكن الانطلاقة الحقيقية كانت في عام 2003 كي يجمع بريد الجزائر بين المهام العمومية الإدارية وبين الخدمة العمومية الصناعية والتجارية، محافظا في ذلك على مهنة القاعدية والمتمحورة أساسا حول خدمة البريد والطرود والخدمات المالية البريدية.

هذا ووضعت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تحت وصاية وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة. وهي تحظى بالصفة الاعتبارية وبالاستقلالية المالية وتخضع لقواعد القانون العمومي من جهة في نشاطاتها مع الدولة، وتعتبر تجارية في تعاملاتها مع الغير من جهة أخرى.

ثانياً: تعريف مؤسسة بريد الجزائر

إنّ المؤسسة ذات الطابع الصناعي والإقتصادي «بريد الجزائر»: موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، يديرها مجلس إدارة يرأسه الوزير (ة) المكلف (ة) بالبريد أو ممثل (ة) عنه (ها)، يسيّرهما مدير عام، معيّن بموجب مرسوم رئاسي. محدّدة بقرار وزاري مؤرّخ في 21 يناير 2010 (رقم 002/أخ/و.ب.م.س.ل.ت.ر.) وموطّرة من قبل لجنّتين (02) تنفيذيّة وتجاريّة وكذا مكلفّة بالتسويق، يتمحور نشاط المؤسسة ذات الطابع الصناعي والإقتصادي «بريد الجزائر» حول المهن البريدية الكلاسيكية، وهذا على ثلاث أصعدة (مركزي، جهوي، ومحلي).

¹ <https://www.poste.dz/#servicespart>

يقع مقرّ المديرية العامة لـ«بريد الجزائر» ومصالحها المركزية بباب الزوار 16024، بالحصة العقارية رقم 01، القطعة رقم 04، منطقة الأعمال، في مبنى ذي اثني عشرة (12) طابقا.

المطلب الثاني: التجهيزات المعلوماتية المتوفرة والخدمات المقدمة من مؤسسة بريد الجزائر (الطارف)

تتوفر مؤسسة بريد الجزائر على مجموعة من التجهيزات المعلوماتية، وذلك من أجل السير الحسن لنشاطها كما تقدم مجموعة من الخدمات لفائدة زبائننها.

أولا: التجهيزات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسة

لضمان سير العمل الجيد للمؤسسة يستلزم توفر الإمكانيات المادية والبشرية :¹

1- الكمبيوتر : تحتوي المؤسسة على أجهزة كمبيوتر حديثة ذات شاشات عرض مسطحة وأخرى ذات نوعية قديمة ، تتوزع هذه الأجهزة على بعض المصالح وهي : مصلحة الشبائيك ، مصلحة رئيس قسم ، مصلحة المحاسبة ، مصلحة الصندوق ومصلحة رئيس المؤسسة وكل جهاز من هذه الأجهزة موصول بطابعة.

2- البرامج : البرامج المكتبية المتوفرة على مستوى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسة تجدد world،Power

3- الماسح الضوئي : تمتلك المؤسسة هذا الجهاز لغرض اجراء مقاصة إلكترونية الصكوك البنكية

4- قارئ البطاقة المغناطيسية : تمتلك المؤسسة أجهزة خاصة بقراءة البطاقة المغناطيسية بعضها خاص بعملية السحب حيث يمكن للزبون القيام بعملية السحب باستخدام بطاقة ccp دون اللجوء إلى الشبائيك الآلية.

5- جهاز متعدد الوسائط الإعلامية : تمتلك المؤسسة جهاز من هذا النوع موضوع تحت تصرف زبائن البريد ليتسنى لهم بواسطة البطاقة ccp للإطلاع على ما توفره الانترنت من معلومات أو قيام ببعض العمليات الإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري أو طلب الحصول على دفتر الصكوك أو تسديد الفواتير ، إلا أنه لا يسمح بعملية السحب.

ثانيا: خدمات مؤسسة بريد الجزائر (الطارف)

تقدم بريد الجزائر العديد من الخدمات لزبائننها و تنقسم هذه الخدمات الى خدمات بريدية و خدمات مالية و خدمات نقدية و تتمثل في :

1 - الخدمات البريدية : هي كل الخدمات المتعلقة بالرسائل و الطرود و تتمثل في مايلي :

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف

1-1 الخدمات الأساسية لإرسالات البريد (الوثائق والبضائع): تتخذ إرسالات البريد شكلين يتمثلان في الوثائق أو البضائع.

1-2 الخدمات التكميلية لإرسالات البريد (الوثائق والبضائع):

-الإرسال الموصى عليه ؛

-الإرسال الموصى عليه مع إشعار بالاستلام ؛

-الموصى عليه مع إشعار بالاستلام أو الإرسال الموصى عليه مع وصل بالاستلام ؛

-خدمة التتبع والتتبع "Track and trace" عبر الموقع الإلكتروني "aptracking.poste.dz" ؛

-الإرسال المصرح بقيمته ؛

-الإرسال المستعجل ؛

-سحب مواد المراسلة / تغيير العنوان ؛

1-3 كراء صناديق البريد / الصناديق التجارية: بطلب من الزبائن، يمكن منح صناديق البريد (أو الصناديق التجارية) المتواجدة على مستوى المؤسسة البريدية التابعة لمكان إقامتهم و تكون الاشتراكات سنوية وقابلة للتجديد الضمني.

1-4 حفظ البريد: يمكن للزبائن المعتادين على تلقي بريدهم محل إقامتهم، والذين يضطرون لحفظ بريدهم في مكان آمن، لسبب أو لآخر، لا سيما الغياب المطول، بتقديم طلب لبريد الجزائر لحفظ إرسالياتهم، مهما كان نوعها، و ذلك على مستوى المؤسسة البريدية التابعة لمحل إقامتهم، خلال مدة أقصاها ثلاثة (03) أشهر.

1-5 البريد الماكث: يمنح بريد الجزائر لزبائنه فرصة تلقي مراسلاتهم عبر خدمة "البريد الماكث" على مستوى أي مؤسسة بريدية من إختيارهم، يسحبون منها المراسلات شخصيا لدى الشباك..

1-6 إعادة بعث المراسلات: في حال التغيير النهائي أو المؤقت لمحل الإقامة، يحظى الزبائن بإمكانية الأمر بإعادة الإرسال المؤقتة أو النهائية لمراسلاتهم إلى عنوان جديد يحدّدونه على طلب يسلم: إلى ساعي البريد المناوب، لدى الشباك، عبر البريد أو البرق (برقيتك).

1-7 خدمة البرقية الإلكترونية (برقيتيك): تم إستبدال النمط الكلاسيكي لإرسال البرقيات عن طريق الروابط البرقية عبر الطابعة البرقية أو باستعمال الهاتف بنمط إتصال إلكتروني عبر شبكة الإنترنت، معروف باسم (برقيتيك).

1-8 البريد السريع: تتمثل خدمة البريد السريع في الخدمة البريدية الممتازة بخاصية فريدة تتجسد في معالجة إرساليات الوثائق والبضائع (التوصيل والتوزيع في محل الإقامة).

1-9 " الخدمة الممتازة" للبطاقة الذهبية (التوزيع البريدي السريع): تطلق مؤسسة بريد الجزائر لأصحاب الحسابات البريدية خدمة التوزيع البريدي السريع للبطاقة الذهبية "الخدمة الممتازة" «Service Premium»، والمتعلقة بطلب توصيل البطاقة النقدية " الذهبية".

2 - الخدمات المالية: هي كل الخدمات المالية المقترحة من بريد الجزائر و المتمثلة في :

2-1 فتح وإستغلال حساب جاري بريدي: يسمح لكل شخص طبيعي او معنوي من جنسية جزائرية أو أجنبية مقيم بالجزائر بفتح حساب بريدي جاري إستفائه للشروط القانونية و التنظيمية الساري بها العمل .

2-2 الخدمات المتاحة على مستوى الحساب الجاري البريدي:

- الخدمات المالية نقدا على مستوى جميع مكاتب البريد ؛

- التحويل ؛

- الدفع ؛

- الاقتطاع الآلي ؛

- التصديق على صك .

2-3 الخدمات المرتبطة بالحساب الجاري :

- على رصيد الحساب الجاري: الإشعار عبر الرسائل القصيرة ، طلب دفتر الصكوك البريدية، كشف للحساب ، إضافة و تغيير رقم الهاتف النقال المرتبط بالحساب الجاري البريدي، كشف الهوية البريدية.

- غلق حساب بريدي

2-4 الحوالات: يتمتع الزبون بحق إصدار حوالة النظام المحلي على مستوى أي مَكْتَب بريد. حيث يجد تحت تصرفه نوعين من هذه الحوالات : حوالة على شكل بطاقة ، حوالة إلكترونية .

2-5 الخدمات الجواريّة: سهرنا منها على التّقرّب من زبائننا وقصد خدمتهم وتلبية طلباتهم المتزايدة، وضعت مؤسسة بريد الجزائر تحت تصرّف مجموعة من الخدمات المبتكرة ، وللاستفادة من هذه الخدمات، يمكنكم التّقرّب من مكاتب البريد التابعة لبريد الجزائر ، مثل دفع فواتير الكهرباء والغاز، دفع فواتير اشتراكات الإنترنت، دفع فواتير المياه، بيع قسيمة السيّارات.

2-6 خدمة حوالتك: حوالتك، هي خدمة لتحويل الأموال بصفة آنية، بسيطة و مؤمنة، عن طريق حوالة إلكترونية، و تأتي هذه الخدمة الجديدة لإثراء باقة الخدمات المالية لبريد الجزائر.

2-7 خدمة التحويل من حساب بريدي إلى حساب بريدي آخر بواسطة صك بريدي: خدمة "التحويل من حساب بريدي إلى حساب بريدي آخر باستعمال الصك البريدي" متوفرة بجميع المكاتب البريدية.

2-8 بريدي موب / بريدي ويب

بريدي ويب: تطبيق بريدي ويب، يسمح لزبائن بريد الجزائر الاستفادة من باقة متنوعة من الخدمات المالية البريدية عبر البوابة الإلكترونية www.poste.dz ، تسمح هذه الخدمة بتنفيذ العمليات بسرعة فائقة وفي أي وقت 7ايام /7، و 24ساعة/24

بريدي موب: هي عملية تطبيقية على الهاتف النقال، تضع تحت تصرفكم الخدمات النقدية والمالية لبريد الجزائر، وبالتالي فهي تساهم في تحسين الاستخدام الأكفأ للوقت، والتسيير الاحسن لحسابكم البريدي الجاري و لمعاملاتكم الماليّة كيفما و حيثما شئتم.

2-9 الدّفع عن طريق الهاتف النّقال "بريد باي": "بريد باي" هو عبارة عن وسيلة دفع جديدة ،عن طريق الهاتف النّقال ،من ميزاتھا أنّھا سهلة الاستعمال و غاية في الامان. للعلم فإنّ هذه الخدمة مبنية على تكنولوجيا تقنية قراءة الرّمز الشريطي ثنائيّ الابعاد . و هي التقنية المعروفة باسم كيو .ار. كود أي بمعنى (رمز الاجابة السريع).

3- الخدمات النقدية: هي كل الخدمات المتعلقة بالبطاقة الذهبية و تتمثل في :

3-1 طلب التزويد ببطاقة الذهبية: خلال فتح حساب جاري بريدي على مُستوى مَكْتَب البريد: حين إيداع طلبكم بفتح حساب جاري بريدي على مستوى المكتب البريدي و ملئكم للإستمارة الخاصة بفتح الحساب ، عليكم بشطب خانة "استصدار بطاقة رقميّة نقدية"، تتمّ معالجة طلبكم، ومن ثمّ إبلاغكم عبر رسالة نصية قصيرة فورما تجهز بطاقتم النقدية المصحوبة برمز التعريف الشخصي "PIN" على مُستوى مَكْتَب البريد التابع لمحلّ إقامتكم.

3-2 خدمات تقدمها البطاقة النقدية الذهبية: على مُستوى جميع المكاتب البريدية من سحب الأموال، والاطلاع على رصيد حسابكم الجاري البريديّ، تحويل الأموال من حساب بريدي إلى حساب آخر..... باستعمال جميع أجهزة الدفع الإلكترونيّ "TPE" الموضوعة في مكاتب البريد

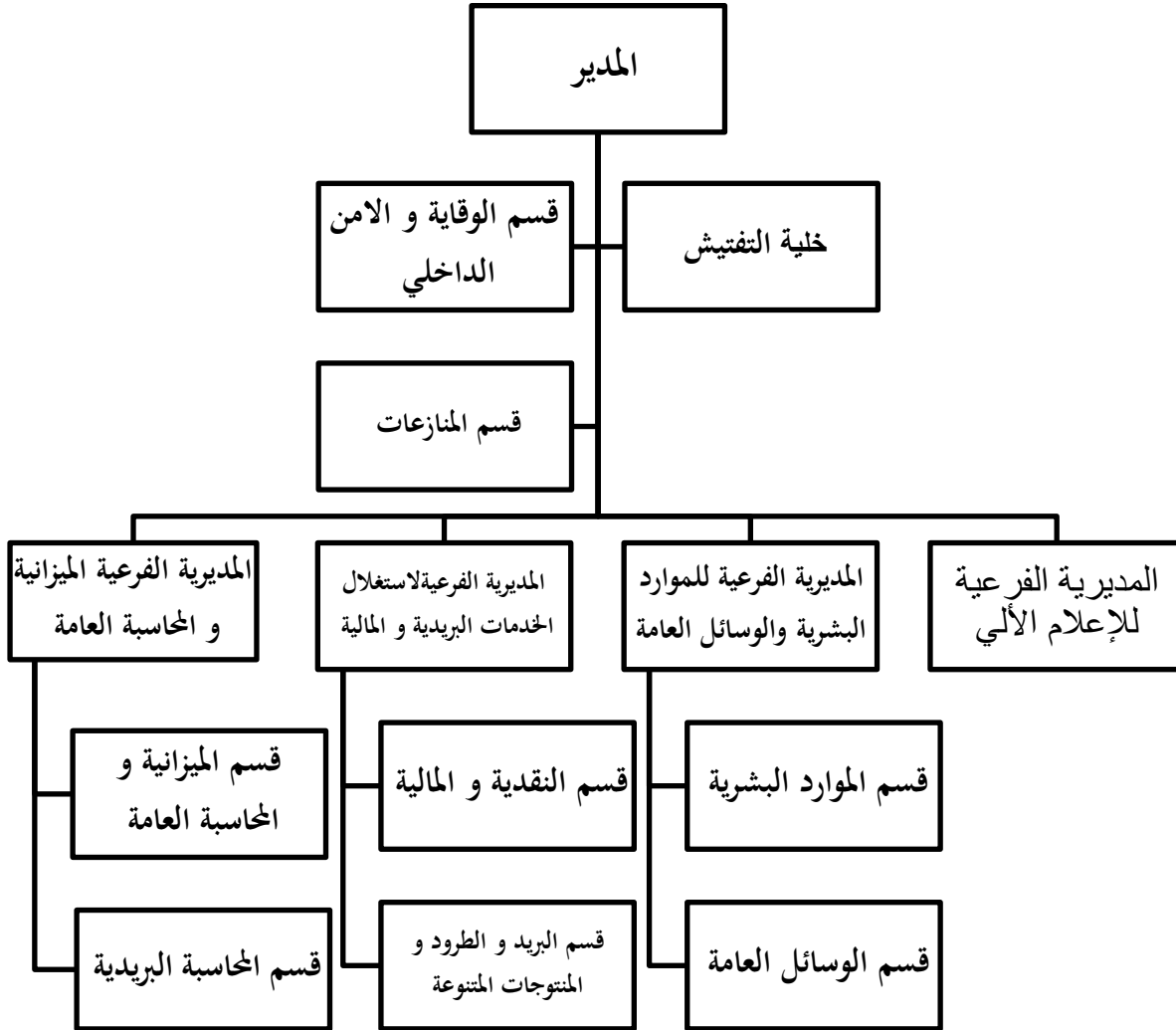
3-3 خدمة السحب بدون بطاقة: خدمة جديدة تمكن زبائن بريد الجزائر الحائزين على البطاقة النقدية (الذهبية)، من سحب أموالهم و دون الحاجة لاستعمالها و من أي موزع آلي يختارونه عبر كامل التراب الوطني، كما يمكن لزبائن بريد الجزائر أن يختاروا اي شخص آخر لكي يستفيد من هذه الخدمة وذلك بتسليمه رقم العملية والرقم السري الخاص بها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر (الطارف)

يتدرج الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر الوحدة الولائية الطارف من المدير ثم قسم المنازعات وقسم الوقاية والامن الداخلي و خلية التفتيش ويتفرع إلى:

- 1 - المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة، التي تتفرع إلى قسم الموارد البشرية وقسم الوسائل العامة
- 2 - المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات البريدية والمالية، والتي تتفرع الى قسم النقدية والمالية وقسم البريد والطرود والمنتجات المتنوعة
- 3- المديرية الفرعية الميزانية والمحاسبة العامة، وتتفرع الى قسم الميزانية والمحاسبة العامة وقسم المحاسبة البريدية
- 4- المديرية الفرعية للإعلام الألي.

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية الطارف



المصدر: بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب الدراسة الميدانية الاعتماد على جملة من الأدوات لضمان أفضل معالجة للموضوع، إتجهنا للاعتماد على الاستبيان وذلك باعتباره أداة واسعة الإستعمال من قبل الباحثين، لما له من مزايا في مجال قياس تطابق وجهات النظر مع أفراد العينة الموجه لها هذا الاستبيان، وذلك من خلال تحليل نتائجه وتكوين رأي عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب بدراسة مجتمع و عينة الدراسة محل البحث بالإضافة الى دراسة أداة جمع البيانات و هي الاستبيان :

1-مجتمع الدراسة: يشمل جميع عناصر ومقررات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فهو مجتمع الأكبر أو مجموعة المفردات التي تستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج الدراسية على كل مفرداته.

حيث يمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه في موظفي بريد الجزائر لولاية الطارف، فمجتمع البحث في دراستنا متباين من حيث الجنس العمر والمستوى التعليمي والمنصب والاقدمية، حيث كان من الصعب إجراء الدراسة على المجتمع الأصلي في كله، ففي حالة تباين ومفردات المجتمع البحث فإن الأمر يختلف لأن هذه المفردات لا تحمل المعلومات الواحدة، وبالتالي يجب على الباحث في اختيار العينة أن يحرص على أن تكون جميع هذه البيانات مضمنة داخلها حرص على تمثيلها السليم كمجموعة مفردات المجتمع الأصلي الكلي.

2- عينة الدراسة: تعتبر العينة من أهم عناصر البحث، ولذلك من أهم المراحل الهامة لبحث ونجد الباحث عند اختبار وتحديد مشكلة البحث يفكر في العينة التي سيطبقها ويستخدمها في الدراسة. وتعرف العينة بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي وهنالك أساليب مختلفة يتم من خلالها اختيار أفراد العينة، أو هي نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة وحدات ومفردات المجتمع الأصلي.

وانطلاقا من موضوع بحثنا ودراستنا، قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة حيث يعتبر هذا النوع أبسط أنواع العينات ومن أكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية والإنسانية ففيها يراعى إعطاء جميع الوحدات في المجتمع فرص متكافئة للاختيار.

فالعينة العشوائية البسيطة: نوع من أنواع العينة الاحتمالية، لا يعتمد عند اختيارها أي طريقة بل تؤخذ بطريقة عشوائية، تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرص متساوية في الاختبار ويتم طبقا لقواعد معروفة.

وكذلك تعني أن الباحث يختار عينة الدراسة بحيث تكون الفرصة متساوية لعينة الدراية في عملية الاختيار، أي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

في دراستنا هذه تم أخذ 50 موظف من أجل إجرائها والوصول لنتائج مقبولة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

3- أداة جمع البيانات (الاستبيان): يختار البحث تقنيات معينة لجميع البيانات الخاصة بالظواهر التي يريد دراستها واختيار التقنية يتفق على طبيعة الموضوع المراد دراسته والهدف المرجو تحقيقه وبما أننا بصدد دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وتماشيا مع هذا الموضوع فقد اعتمدنا على استمارة استبيان إذ تعد أكثر الوسائل استخداما للحصول على المعلومات المراد جمعها التي من خلالها يمكن للباحث الإجابة على تساؤلاته. وتعرف استمارة الاستبانة على أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة الباحث حسب أغراض البحث.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه، وتقدم الاستفسارات المكتوبة يد بيد أو عبر البريد الإلكتروني أو بأية طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث، كعينة لبحثه ومن المفروض الإجابة عن مثل الاستفسارات أو تعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادة للباحث.

في دراستنا هذه تم تقديم 50 استبانة، وقد تم استرجاع 42 استبانة سليمة يمكن الاعتماد عليها بنسبة استرجاع 84%.

المطلب الثاني: تحضير الاستبيان

في هذا المطلب سنقوم بدراسة أداة الدراسة و هي الإستبيان من خلال تحضير استمارة الاستبيان و دراسة هيكله وما يحتويه من متغيرات شخصية و محاور للدراسة :

أولاً: تحضير إستمارة الإستبيان

إستكمالا لمنهجية البحث وتحقيقاً لأغراضه، ولمعرفة مدى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، صممت استمارة استبانة لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني، حيث تم إعداد هذا الاستبيان وتعيينه بعد الاطلاع على الأدبيات وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت المتغيرات التي شملها البحث مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم وموضوع البحث وطبيعي.

جاءت أسئلة هذا الإستبيان بصفة بسيطة وواضحة، حيث حاول فيها الطالبين الابتعاد عن التعقيد حتى تكون قابلة للفهم من قبل الأفراد المستجوبين، وقد تضمن استبيان الدراسة قسمين، يتضمن القسم الأول أسئلة شخصية عن المستوى التعليمي والتخصص العلمي والخبرة المهنية... الخ؛ أما القسم الثاني فلقد تضمن محاورين رئيسين (الإدارة الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي) حيث يتفرع المحور الأول الى أربعة محاور ثانوية (المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات

الأمنية، والمتطلبات المالية) تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تناولت الجوانب المختلفة تساعدنا في الاجابة عن الاسئلة الفرعية المطروحة في مقدمة البحث.

ثانيا: هيكل إستمارة الإستبيان.

بعد تصميم استبيان الدراسة من خلال الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التسويق والتسيير، بحيث يغطي فرضيات وأهداف الدراسة، جاء في صورته النهائية كما هو مبين في قائمة الملاحق (انظر الملحق رقم 1)، حيث يتكون هذا الاستبيان من جزئين رئيسيين وهما:

القسم الأول: المتغيرات الشخصية

وهو عبارة عن السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث تم جمع بيانات ديموغرافية عن الاطارات العاملة في المؤسسة في عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الاستبيان) العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي...الخ).

القسم الثاني: محاور الإستبيان.

وهو عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون الإستبيان من 26 فقرة موزعة على 2 محاور رئيسية هي:

المحور الرئيسي الأول: الإدارة الالكترونية ممثلا بمتطلباته (المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، والمتطلبات المالية) ويتكون من الفقرات التالية:

المحور الفرعي الأول: المتطلبات التقنية.

1. تحتوي المؤسسة على عدد كافي من أجهزة الحاسب الآلي.
2. يتم استخدام أجهزة الحاسب الآلي في مختلف العمليات الإدارية.
3. الخوادم المتوفرة في المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات والمساحات الضوئية وفي مختلف الأقسام.
5. تتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
6. تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية في حالة حدوث خلل في الأنظمة الإلكترونية.

المحور الفرعي الثاني: المتطلبات البشرية، ويتكون من الفقرات التالية:

1. لدى مؤسستكم مهندسين وفنيين لتشغيل وإصلاح لأجهزة الإلكترونية.
2. لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.
3. تخصص المؤسسة دورات تكوينية على استخدام الأجهزة الإلكترونية.
4. يتلقى الموظفون على حوافز مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المحور الفرعي الثالث: المتطلبات الأمنية، ويتكون من الفقرات التالية:

1. يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية لحماية البيانات.
2. يتوفر لدى المؤسسة طرق ولأساليب لاسترجاع البيانات في حالة تلفها.
3. زيادة فعالية العملية الرقابية من خلال سرعة وسهولة إعداد ورفع التقارير.
4. يتوفر لدى المؤسسة آليات للتفتيش والرقابة على نظام المعلومات وشبكات الاتصال.

المحور الفرعي الرابع: المتطلبات المالية، ويتكون من الفقرات التالية:

1. لدى المؤسسة ميزانية مالية خاصة للحصول على تجهيزات تكنولوجية حديثة.
 2. توفر المؤسسة الموارد المالية في تطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
 3. توفر المؤسسة المخصصات المالية لتدريب وتكوين الموظفين إلكترونيا.
 4. توفر المؤسسة تكاليف خاصة بصيانة وقطع غيار لأجهزة الإلكترونية.
- #### المحور الرئيسي الثاني: الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي: ويتكون من الفقرات التالية:

1. حصولي على التدريب الكافي في الإدارة الإلكترونية يجعلني أتمكن عملي جيدا
2. تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري
3. تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب
4. تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص ارتكاب الأخطاء أثناء العمل
5. تسهل الإدارة الإلكترونية الاتصال وتبادل البيانات بين مختلف الأقسام الإدارية والعملاء
6. تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على التعامل مع المشاكل والظروف الطارئة
7. تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة القيام بمختلف الأعمال والمهام الإدارية
8. تتيح الإدارة الإلكترونية للعامل الإبداع والابتكار أثناء عمله.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

في هذا المطلب سنقوم بعرض صدق و ثبات الاستبيان الذي قمنا بأعداده :

أولاً: اختبار صدق الاستبيان.

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الباحثين بالتأكد من صدق الاستبيان:

1- صدق المقياس:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الإتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات استمارة الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

توضح الجداول التالية معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والمحور نفسه، والذي يبين أن معظم معاملات الارتباط المحسوبة مقبولة (أكبر من 0.6) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (01): صدق المقياس المحور الفرعي الأول (المتطلبات التقنية)

معامل الارتباط	عبارات المحور
0.791	تحتوي المؤسسة على عدد كافي من أجهزة الحاسب الآلي.
0.651	يتم استخدام أجهزة الحاسب الآلي في مختلف العمليات الإدارية.
0.920	الحواد المتوفرة في المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
0.886	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات والماسحات الضوئية وفي مختلف الأقسام.
0.830	تتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
0.917	تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية في حالة حدوث خلل في الأنظمة الإلكترونية.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الجدول رقم (02): صدق المقياس المحور الفرعي الثاني (المتطلبات البشرية)

معامل الارتباط	عبارات المحور
0.821	لدى مؤسستكم مهندسين وفنيين لتشغيل وإصلاح لأجهزة الإلكترونية.
0.818	لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.
0.870	تخصص المؤسسة دورات تكوينية على استخدام الأجهزة الإلكترونية.
0.918	يتلقى الموظفون على حوافز مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج (spss).

الجدول رقم (03): صدق المقياس المحور الفرعي الثالث (المتطلبات الامنية)

معامل الارتباط	عبارات المحور الثالث
0.816	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية لحماية البيانات.
0.785	يتوفر لدى المؤسسة طرق ولأساليب لاسترجاع البيانات في حالة تلفها.
0.778	زيادة فعالية العملية الرقابية من خلال سرعة وسهولة إعداد ورفع التقارير.
0.307	يتوفر لدى المؤسسة أليات للتفتيش والرقابة على نظام المعلومات وشبكات الاتصال.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الجدول رقم (04): صدق المقياس المحور الفرعي الرابع (المتطلبات المالية).

معامل الارتباط	عبارات المحور
0.466	لدى المؤسسة ميزانية مالية خاصة للحصول على تجهيزات تكنولوجية حديثة.
0.837	توفر المؤسسة الموارد المالية في تطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
0.867	توفر المؤسسة المخصصات المالية لتدريب وتكوين الموظفين إلكترونيا.
0.519	توفر المؤسسة تكاليف خاصة بصيانة وقطع غيار لأجهزة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الجدول رقم (05): صدق المقياس المحور الرئيسي الأول (الإدارة الالكترونية).

معامل الارتباط	عبارات المحور
0.977	المتطلبات التقنية
0.790	المتطلبات البشرية
0.906	المتطلبات الأمنية
0.700	المتطلبات المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الجدول رقم (06): صدق المقياس المحور الرئيسي الثاني (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي).

معامل الارتباط	عبارات المحور الخامس
0.854	حصولي على التدريب الكافي في الإدارة الإلكترونية يجعلني أتمكن عملي جيدا
0.691	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري
0.916	تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على إتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب
0.819	تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص إرتكاب الأخطاء أثناء العمل
0.674	تسهل الإدارة الإلكترونية الإتصال وتبادل البيانات بين مختلف الأقسام الإدارية والعملاء
0.865	تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على التعامل مع المشاكل والظروف الطارئة
0.522	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة القيام بمختلف الأعمال والمهام الإدارية
0.854	تتيح الإدارة الإلكترونية للعامل الإبداع والابتكار أثناء عمله.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج (spss).

ثانيا : إختبار ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات إستبيان الدراسة من خلال طريقة معامل "ألفا كرونباخ" وذلك كما يلي:

حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الإستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه

الجدول رقم (07): ثبات الإستبيان معامل "ألفا كرونباخ"

الترتيب	معامل الفا كرومباخ	عدد العبارات	المحاور
	0.917	26	ثبات الاستبيان كله
1	0.912	18	المحور الرئيسي الأول (الإدارة الإلكترونية)
4	0.808	6	المحور الفرعي الأول (المتطلبات التقنية)
2	0.566	4	المحور الفرعي الثاني (المتطلبات البشرية)
3	0.687	4	المحور الفرعي الثالث (المتطلبات الأمنية)
1	0.874	4	المحور الفرعي الرابع (المتطلبات المالية)
2	0.806	8	المحور الرئيسي الثاني (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (spss v24).

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أن قيمة معامل "ألفا كرومباخ" كانت جيدة لكل الاستبيان تراوح تساوي (91.7%)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان أكبر من (60%) وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول، إلا المحور الفرعي الثاني (المتطلبات البشرية) الذي اقل من (60%) لكنه لم يؤثر على ثبات الكلي للاستبيان والمحور الرئيسي، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

ثالثا : معايير قياس الاستبيان.

تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المستقصين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح :

الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5-4.2)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

بغية الوصول لتحقيق أغراض هذه الدراسة، والإجابة على صحة أو رفض فرضياتها، سيتم من خلال هذا المبحث استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، ومن ثم تحديد نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وإعطاء نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات هذه الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم بدراسة توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية والجنس والمستوى العلمي ومنصب العمل وحسب الخبرة والأقدمية في المنصب.

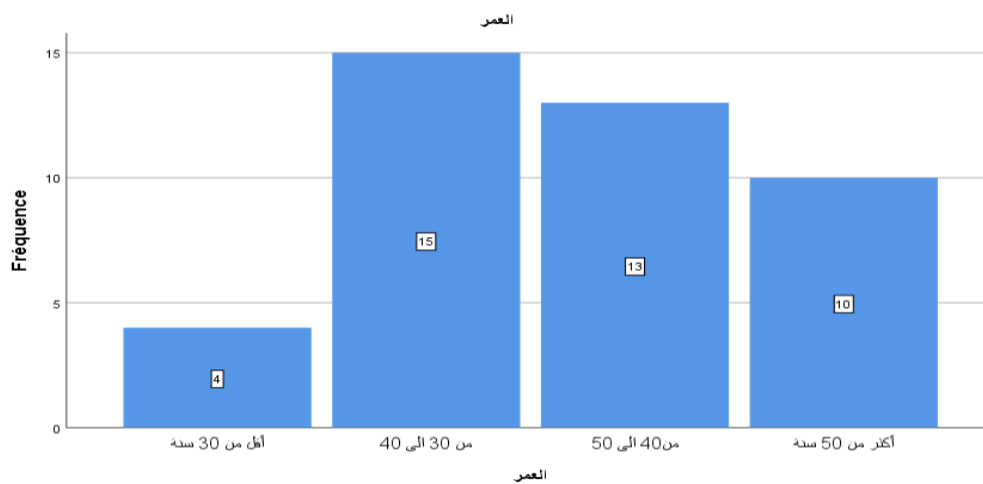
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

جدول رقم (09): جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المجموع المتصاعد	النسبة المئوية	التكرار	
9,5	9,5	4	أقل من 30 سنة
45,2	35,7	15	من 30 إلى 40
76,2	31,0	13	من 40 إلى 50
100,0	23,8	10	أكثر من 50 سنة
	100,0	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

شكل رقم (08): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر الطارف

بناءً على الجدول والشكل أعلاه وجدنا أن 35% من العينة كانت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40، وهي النسبة الأكبر في العينة المدروسة، و31% من العينة كانت أعمارهم بين 40 و50 سنة، وتقريبا 30% مجموع كل من الفئة الأعمار أقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة.

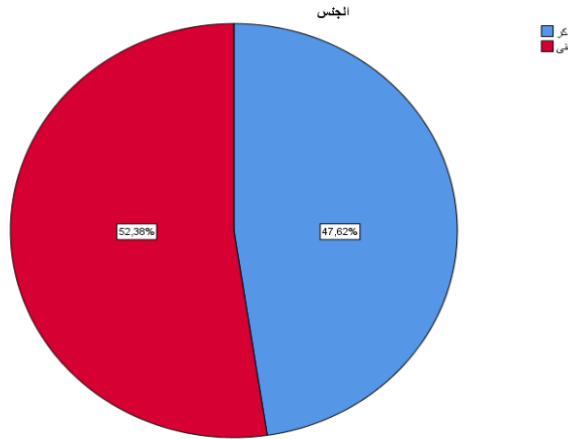
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جدول رقم (10): جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع المتصاعد	النسبة المئوية	التكرار	
47,6	47,6	20	ذكر
100,0	52,4	22	أنثى
	100,0	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

شكل رقم (09): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب معرفة الجنس بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عينة الدراسة تتشكل بنسبة (52.4%) من الإناث وعددهم 22 وهي النسبة الأعلى، من الذكور والتي بلغت نسبتهم 47.6% وعددهم 20.

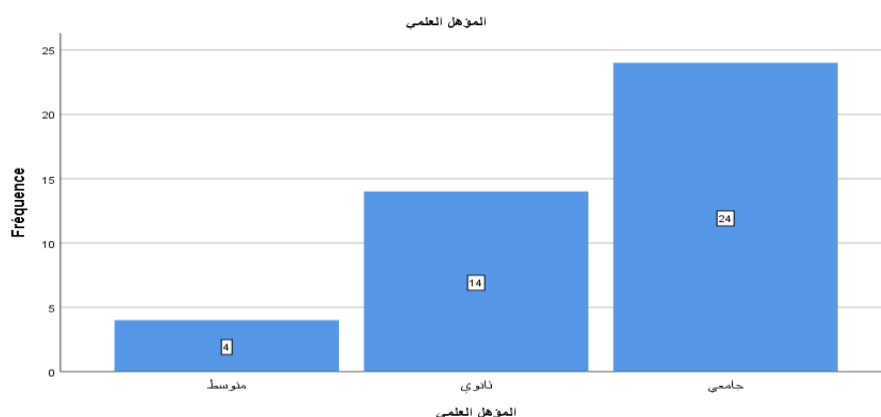
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

جدول رقم (11): جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

المجموع المتصاعد	النسبة المئوية	التكرار	
9,5	9,5	4	متوسط
42,9	33,3	14	ثانوي
100,0	57,1	24	جامعي
	100,0	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

شكل رقم (10): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول السابق أنه لا يوجد من العينة له مستوى ابتدائي، مع تحصيل المستوى الجامعي لأكثر نسبة (57%) تليها نسبة الثانوي بنسبة 33% ثم المتوسط بنسبة 9%.

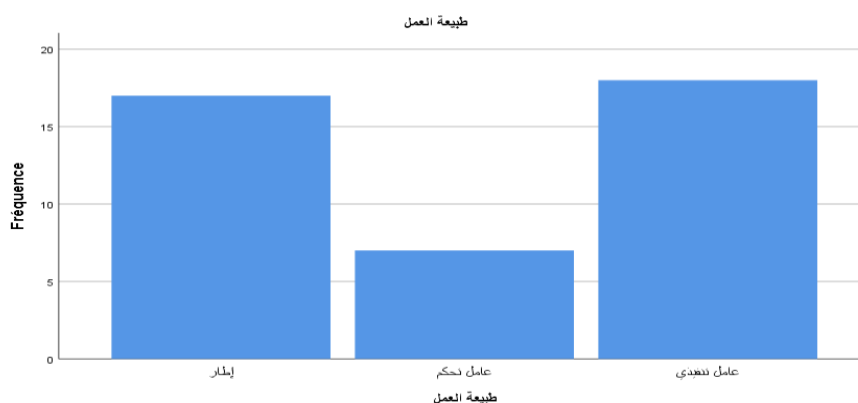
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع منصب العمل.

جدول رقم (12): جدول توزيع أفراد العينة حسب نوع منصب العمل.

المجموع المتصاعد	النسبة المئوية	التكرار	
40,5	40,5	17	إطار
57,1	16,7	7	عامل تحكم
100,0	42,9	18	عامل تنفيذي
	100,0	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

شكل رقم (11): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب منصب العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

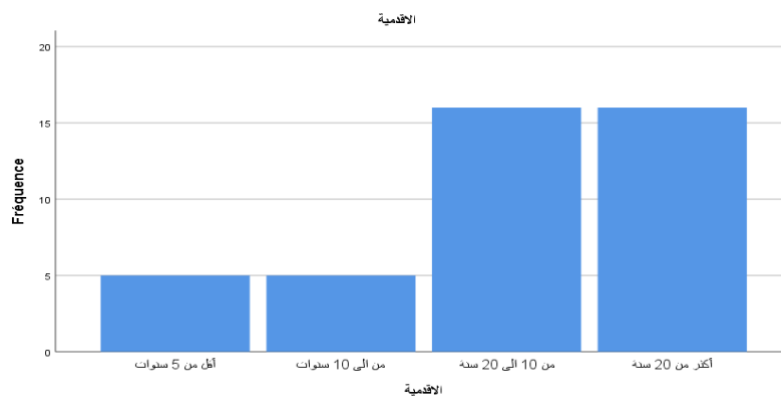
نلاحظ من الجدول السابق أن العينة كانت متوازنة إحتوائها على العمال التنفيذيين والإطارات حين كانت حصلت نسبة التنفيذيين لأكثر نسبة (42%) تليها نسبة الإطارات بنسبة 40% ثم نسبة عمال التحكم بنسبة 16%.
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

جدول رقم (13): جدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

المجموع المتصاعد	النسبة المئوية	التكرار	
11,9	11,9	5	أقل من 5 سنوات
23,8	11,9	5	من 5 الى 10 سنوات
61,9	38,1	16	من 10 الى 20 سنة
100,0	38,1	16	أكثر من 20 سنة
	100,0	42	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الإستبيان وبرنامج (spss).

شكل رقم (12): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول السابق أن العينة كانت متوازنة بين فئات أقل من 5 سنوات ومن 5 الى 10 سنوات بنسبة متساوية (11.9%) وكذلك متوازنة بين الفئة من 10 إلى 20 سنة والفئة أكثر من 20 سنة بنسبة مساوية أيضا (38.1%).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

في مطلبنا هذا سنقوم بدراسة لمحاور الدراسة وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة

المحور الرئيسي الأول: الإدارة الإلكترونية.

المحور الفرعي الأول: (المتطلبات التقنية).

جدول رقم (14): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي الأول.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.83	1.88	0	0	9.5	4	0	0	59.5	25	31.0	13	تحتوي المؤسسة على عدد كافي من أجهزة الحاسب الآلي.
0.47	1.66	0	0	0	0	0	0	66.7	28	33.3	14	يتم استخدام أجهزة الحاسب الالي في مختلف العمليات الإدارية.
0.85	2.04	0	0	11.9	5	2.4	1	64.3	27	21.4	9	الخوادم المتوفرة في المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
1.03	2.42	0	0	26.2	11	4.8	2	54.8	23	6	6	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات والماسحات الضوئية وفي مختلف الأقسام.
0.7	2.19	0	0	9.5	4	9.5	4	71.4	30	9.5	4	تتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
0.98	2.59	2.4	1	21.4	9	16.7	7	52.4	22	7.1	3	تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية في حالت حدوث خلل في الأنظمة الإلكترونية.
موافق		(3.4-2.6) ÷ 2,13				المتوسط الحسابي للمحور						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS).

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور يقع في فئة " أوافق ". وهذا يعني أن عينة الدراسة من عمال المؤسسة يوافقون

على توفر المتطلبات التقنية.

المحور الفرعي الثاني: (المتطلبات البشرية)

جدول رقم (15): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي الثاني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.49	2	0	0	2.4	1	4.8	2	83.3	35	9.5	4	لدى مؤسستكم مهندسين وفنيين لتشغيل وإصلاح لأجهزة الإلكترونيّة.
0.8	2.28	0	0	14.3	6	7.1	3	71.4	30	7.1	3	لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.
1.12	2.73	4.8	2	26.2	11	19.0	8	38.1	16	11.9	5	تخصص المؤسسة دورات تكوينية على استخدام الأجهزة الإلكترونيّة.
1.11	3.71	26.2	11	40.5	17	14.3	6	16.7	7	2.1	1	يتلقى الموظّفين على حوافز مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونيّة
محايد		(2.6-1.8) ÷ 2,68				المتوسط الحسابي للمحور						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS).

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " محايد ". وهذا بسبب ترجيح السؤال الأخير " يتلقى الموظفون على حوافز مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية"، والذي جاء بمعدل (3.71) الامر الذي يدل على أن عينة الدراسة من عمال المؤسسة بريد الجزائر لا يتحصلون على الحوافز اللازمة مقابل مجهوداتهم لترقية الإدارة الإلكترونية، غير ذلك فإن أجوبة العينة تميل الى الموافقة على توفر المتطلبات البشرية.

المحور الثالث: (المتطلبات الأمنية)

جدول رقم (16): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي الثالث.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.69	2.00	0	0	4.8	2	9.5	4	66.7	28	19.0	8	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية لحماية البيانات.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر الطارف

1.01	2.40	4.8	2	11.9	5	14.3	6	57.1	24	11.9	5	يتوفر لدى المؤسسة طرق ولأساليب للإسترجاع البيانات في حالة تلفها.
0.93	2.38	2.4	1	14.3	6	11.9	5	61.9	26	9.5	4	زيادة فعالية العملية الرقابية من خلال سرعة وسهولة إعداد ورفع التقارير.
0.96	2.42	2.4	1	11.9	5	26.2	11	45.2	19	14.3	6	يتوفر لدى المؤسسة آليات للتفتيش والرقابة على نظام المعلومات وشبكات الاتصال.
موافق		(2.6-1.8) 2,3			المتوسط الحسابي للمحور							

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الإستبيان وبرنامج (spss).

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق ". وهذا يعني أن عينة الدراسة من عمال

المؤسسة يوافقون على توفر المتطلبات الأمنية.

المحور الفرعي الرابع: (المتطلبات المالية)

جدول رقم (17): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الفرعي الرابع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.95	2.35	4.8	2	7.1	3	19.0	8	57.1	24	11.9	5	لدى المؤسسة ميزانية مالية خاصة للحصول على تجهيزات تكنولوجية حديثة.
1.17	2.69	9.5	4	16.7	7	19.0	8	42.9	18	9.11	5	توفر المؤسسة الموارد المالية في تطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
1.12	2.9	7.1	3	26.2	11	26.2	11	31.0	13	9.5	4	توفر المؤسسة المخصصات المالية لتدريب وتكوين الموظفين إلكترونيا.
0.87	2.21	2.4	1	7.1	3	14.3	6	61.9	26	14.3	6	توفر المؤسسة تكاليف خاصة بصيانة وقطع غيار لأجهزة الإلكترونيية.
موافق		(2.6-1.8) 2,53										

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الإستبيان وبرنامج (spss).

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر الطارف

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق ". وهذا يعني أن عمال المؤسسة يوافقون على انه هنالك متطلبات مالية للإدارة الإلكترونية.

المحور الرئيسي الثاني: الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

جدول رقم (18): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الرئيسي الثاني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.80	1.88	2.4	1	2.4	1	4.8	2	61.9	26	28.6	12	حصولي على التدريب الكافي في الإدارة الإلكترونية يجعلني أتقن عملي جيدا
0.55	1.88	0	0	2.4	1	2.4	1	76.2	32	19.0	8	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري
0.47	1.85	0	0	0	0	4.8	2	76.2	32	19.0	8	تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب
0.50	1.88	0	0	0	0	7.1	3	73.8	31	19.0	8	تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص ارتكاب الأخطاء أثناء العمل
0.45	1.71	0	0	0	0	0	0	71.4	30	28.6	12	تسهل الإدارة الإلكترونية الاتصال وتبادل البيانات بين مختلف الأقسام الإدارية والعملاء
0.59	1.88	0	0	0	0	11.9	5	64.3	27	23.8	10	تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على التعامل مع المشاكل والظروف الطارئة
0.53	1.91	0	0	0	0	2.4	1	57.1	24	40.5	17	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة القيام بمختلف الأعمال والمهام الإدارية
0.76	2.04	0	0	2.4	1	23.8	10	50.0	21	23.8	10	تتيح الإدارة الإلكترونية للعامل الإبداع والابتكار أثناء عمله.
موافق		1,87 ÷ (1.8 – 2.6)										

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر الطارف

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق "، وهذا يعني أن عمال المؤسسة يوافقون على أهمية الإدارة الإلكترونية في رفع الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في مطلبنا هذا سنقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة و مدى قبولها

الفرضية الاولى: تتوفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من أجل اختبار هذه الفرضية تم توظيف اختبار " **One-Sample t-Test** " والذي يستعمل بهدف اختبار ما إذا كان متوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة يساوي متوسط الذي تم إفتراضه (وهي القيمة 2.5 وهي المتوسط الذي يقع بين القيمة التي تقابل الموافقة (2) والمحايدة (3) والتي نفرض أنها تمثل أقل قيمة لتوفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية"، لكن قبل ذلك يجب التحقق من التوزيع الطبيعي لإجابات العينة للمتغير الإدارة الإلكترونية، من أجل معرفة أي الاختبارات يمكن إستعمالها (البرامترية أو اللابرامترية)، لذلك سيتم إستعمال اختبار(kolmogorov-smirnov) الذي جاءت نتائجه كمايلي:

H0: التوزيع غير طبيعي.

H1: التوزيع طبيعي.

جدول رقم (19): جدول اختبار التوزيع الطبيعي.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة.	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة.
الإدارة الإلكترونية	,111	42	,200*	,976	42	,499

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (sig) لاختبار (kolmogorov-smirnov) أكبر من (0.05) وبهذا ترفض (H0) وقبول (H1) ما يعني أن توزيع إيجابيات العينة للمحور الإدارة الإلكترونية طبيعي ما يدفعنا لاستعمال اختبار " **One-Sample t-Test** " المعلمي ومقارنته معدل المحور مع القيمة 2 التي تمثل الموافقة:

H0: تتوفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على أقل المقومات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (معدل المجتمع $\mu = 2.5$).

H1: (معدل المجتمع $\mu \neq 2.5$ $\mu > 2.5$ أو $\mu < 2.5$)



جدول رقم (20): جدول اختبار One-Sample t-Test.

المتغير	القيمة المختبرة 2.5					مجال الثقة عند 95%	
	قيمة (t)	درجة الحرية	Sig. الدلالة	الفرق في المعدل	الأقل	الأعلى	
الإدارة الإلكترونية	-0.920	41	0.363	-0.8383	-0.2678	0.1001	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (Sig.) أكبر من (0.05) ومنه تقع في منطقة قبول (H_0) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل المجتمع والقيمة 2.5، ومنه يمكن قبول فرضية توفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية من رفع كفاءة عمال مؤسسة بريد الجزائر الطارف.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم كذلك توظيف اختبار "One-Sample t-Test" والذي يستعمل بهدف اختبار ما إذا كان متوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة يساوي متوسط الذي تم إفتراضه (وهي القيمة 2.5 وهي قيمة المتوسط الذي يقع بين القيمة التي تقابل المحايدة (3) نحو الموافقة (2) والتي نفرض أنها تمثل أقل قيمة لمساهمة الإدارة الإلكترونية من رفع كفاءة عمال مؤسسة بريد الجزائر الطارف. لكن قبل ذلك يجب التحقق من التوزيع الطبيعي لإجابات العينة للمتغير "الإدارة الإلكترونية"، من أجل معرفة أي الاختبارات يمكن إستعمالها (البيرامترية أو اللابرامترية)، لذلك سيتم إستعمال اختبار (kolmogorov-smirnov) الذي جاءت نتائجه كمايلي:

H_0 : التوزيع غير طبيعي.

H_1 : التوزيع طبيعي.

جدول رقم (21): جدول اختبار التوزيع الطبيعي

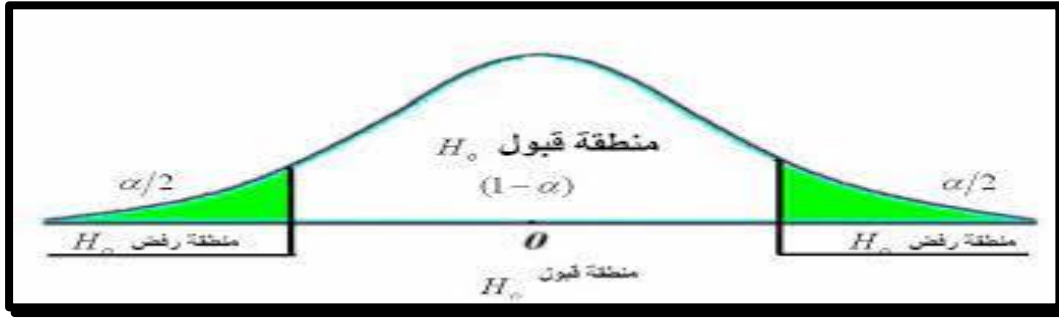
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	,253	42	,340*	,855	42	,699

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (.sig) لاختبار (kolmogorov-smirnov) أكبر من (0.05) وبهذا ترفض (H_0) وقبول (H_1) ما يعني أن توزيع إجابيات العينة للمحور الإدارة الإلكترونية طبيعي ما يدفعنا لاستعمال اختبار "One-Sample t-Test" المعلمي ومقارنة معدل المحور مع القيمة 2.5 التي من المفروض تمثل تتوفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

H_0 : تساهم الإدارة الإلكترونية من رفع كفاءة عمال مؤسسة بريد الجزائر الطارف. (معدل المجتمع $\mu = 2.5$).

H_1 : (معدل المجتمع $\mu \neq 2.5$ أو $\mu > 2.5$ أو $\mu < 2.5$)



جدول رقم (22): جدول اختبار One-Sample t-Test.

مجال الثقة عند 95%		القيمة المختبرة 2.5				المتغير
الأعلى	الأقل	الفرق في المعدل	Sig. الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
0.5335	-0.7761	-0.65476	0.000	41	-10.901	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ($Sig. = 0.000$) وهي أقل من (0.05) ومنه تقع في منطقة قبول (H_1) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل المجتمع والقيمة 2.5. ومن إشارة t سالبة تشير أن معدل المجتمع أقل من 2.5 أي يميل الى (2) التي تقابل "موافق" و 1 "موافق بشدة"، يمكن القول بقبول فرضية أن الإدارة الإلكترونية تساهم من رفع كفاءة عمال مؤسسة بريد الجزائر الطارف.

الفرضية الثالثة: تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر من إنقاص ارتكاب الأخطاء واتخاذ القرارات السليمة

❖ من الأجوبة على سؤال رقم 4 من المحور الثاني الرئيسي (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي) يمكن اختبار فرضية أن تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر من إنقاص ارتكاب الأخطاء وبنفس الاختبار المعتمد سابقا (اختبار التوزيع الطبيعي) و (اختبار "One-Sample t-Test")

H_0 : التوزيع غير طبيعي.

H1: التوزيع طبيعي.

جدول رقم (23): جدول اختبار التوزيع الطبيعي.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر من إنقاص إرتكاب الأخطاء	,153	42	,230*	,855	42	,299

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (**sig.**) لاختبار (**kolmogorov-smirnov**) أكبر من (0.05) وبهذا ترفض (**H0**) وقبول (**H1**) ما يعني أن توزيع إيجابيات العينة للمحور الإدارة الإلكترونية طبيعي ما يدفعنا لاستعمال اختبار "One-Sample t-Test" المعلمي ومقارنة معدل المحور مع القيمة 2.5 التي من المفروض تمثل تتوفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

H0: تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر من إنقاص إرتكاب الأخطاء. (معدل المجتمع $\mu = 2.5$).

H1: (معدل المجتمع $\mu \neq 2.5$ أو $\mu > 2.5$).

جدول رقم (24): جدول اختبار One-Sample t-Test.

المتغير	القيمة المختبرة 2.5				مجال الثقة عند 95%	
	قيمة (t)	درجة الحرية	Sig. الدلالة	الفرق في المعدل	الأقل	الأعلى
تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر من إنقاص إرتكاب الأخطاء	-7.964	41	0.000	-0.61905	-0.7760	0.4621

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الإستهبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (**Sig. = 0.000**) وهي أقل من (0.05) ومنه تقع في منطقة قبول

(H1) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل المجتمع والقيمة 2.5.

ومن إشارة t سالبة تشير أن معدل المجتمع أقل من 2.5 أي يميل الى (2) التي تقابل "موافق" و 1 "موافق بشدة"، يمكن القول قبول فرضية أنه تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر من إنقاص ارتكاب الأخطاء

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر الطارف

- ❖ من الأجوبة على سؤال رقم 3 من المحور الثاني الرئيسي (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي) يمكن اختبار فرضية أن تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر في اتخاذ القرارات السليمة وبنفس الاختبار المعتمد سابقا (اختبار التوزيع الطبيعي) و (اختبار "One-Sample t-Test")
- H0: التوزيع غير طبيعي.
- H1: التوزيع طبيعي.

جدول رقم (25): جدول اختبار التوزيع الطبيعي.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة.	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة.
تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر في اتخاذ القرارات السليمة	,263	42	,080*	,555	42	,099

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (**sig.**) لاختبار (**kolmogorov-smirnov**) أكبر من (0.05) وبهذا ترفض (**H0**) وقبول (**H1**) ما يعني أن توزيع إجابيات العينة للمحور الإدارة الإلكترونية طبيعي ما يدفعنا لاستعمال اختبار "One-Sample t-Test" المعلمي ومقارنة معدل المحور مع القيمة 2.5 التي من المفروض تمثل تتوفر مؤسسة بريد الجزائر الطارف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
- H0: تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر في اتخاذ القرارات السليمة. (معدل المجتمع $\mu = 2.5$).
- H1: (معدل المجتمع $\mu \neq 2.5$ $\mu > 2.5$ أو $\mu < 2.5$).

جدول رقم (26): جدول اختبار **One-Sample t-Test**.

المتغير		القيمة المختبرة 2.5				مجال الثقة عند 95%
تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر في اتخاذ القرارات السليمة	قيمة (t)	درجة الحرية	Sig. الدلالة	الفرق في المعدل	الأقل	الأعلى
	-7.964	41	0.000	-0.61905	-0.7760	0.4621

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ($Sig. = 0.000$) وهي أقل من (0.05) ومنه تقع في منطقة قبول (H_1) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل المجتمع والقيمة 2.5. ومن إشارة t سالبة تشير أن معدل المجتمع أقل من 2.5 أي يميل إلى (2) التي تقابل "موافق" و 1 "موافق بشدة"، يمكن القول قبول فرضية أنه تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر في اتخاذ القرارات السليمة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية لهذا الفصل والتي تتمثل في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بريد الجزائر الوحدة الولائية الطارف، وبعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، تبين أن للإدارة الإلكترونية دور كبير وإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال ما تتوفر عليه مؤسسة بريد الجزائر الطارف من مقومات لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أنها تساهم في رفع كفاءة عمال المؤسسة كما تساعد الإدارة الإلكترونية عمال المؤسسة على الانقاص من ارتكاب الأخطاء كما تساعد في اتخاذ القرارات السليمة .

إن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال سرعة ودقة الإنجاز وتخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية، عبر توفير تكنولوجيات المعلومات والاتصال والبنية التحتية الملائمة لهذا التطور ما يخلق ثقة لدى كافة الموظفين.

خاتمة عامة

خاتمة:

يشهد العالم تطورا كبيرا نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى الى محاولة الاستفادة من تلك الثورة و تطويرها حيث أن الإدارة الإلكترونية من أهم المنجزات التقنية في العصر الحديث والتي أصبحت حاجة ملحة وضرورية في وقتنا الحالي تحتاجها جل المؤسسات للقيام بمختلف أعمالها حيث ان التغيرات والتطورات التقنية والعلمية الحاصلة في العالم أدت لضرورة الإستنتاج بما حيث أن تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة و إستخدام تلك البيانات و المعلومات بين الإدارات بسرعة ودقة عالية تحقق أهداف المؤسسة، وتوفر المرونة اللازمة للإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وما تتوفره الإدارة الإلكترونية من إمكانيات يساهم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وباعتبار الأداء الوظيفي أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط التي تمارسه و أن تحسينه يمثل أحد المهام الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة.

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى عدة نتائج نستخلصها فيما يلي:

نتائج نظرية:

- الإدارة الإلكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية وتتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات...) التي تساعد الموظفين في أداء مختلف مهامهم، كما تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية ؛
- الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في تسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وزيادة إنتاجية الموظفين و تبسيط الإجراءات، وإختصار الوقت والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة ؛
- يعتبر الأداء الوظيفي من العمليات الإدارية الأساسية وهو عبارة عن مجموعة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف في عمله من خلال ما ينجزه من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي ؛
- للأداء الوظيفي مجموعة من العوامل التي تأثر على أدائه من تدريب و ثقافة تنظيمية وإتصال تنظيمي وحوافز .

نتائج تطبيقية:

- يوجد إهتمام في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الطارف بالإدارة الإلكترونية ؛
- تتوفر مؤسسة بريد الجزائر على مختلف المقومات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؛
- تهدف مؤسسة بريد الجزائر إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل ؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة العاملين في مؤسسة بريد الجزائر ؛

• تساعد الإدارة الإلكترونية عمال مؤسسة بريد الجزائر على الإنقاص من إرتكاب الاخطاء كما تساعد في إتخاذ القرارات السليمة ؛

• للإدارة الإلكترونية دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بريد الجزائر .

توصيات الدراسة:

من النتائج السالفة الذكر يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاعتماد على وظائفها من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية.

- ضرورة توفر المؤسسة على المخصصات المالية لتدريب وتكوين الموظفين إلكترونيا.

- العمل عل تحفيز العمال ماديا ومعنويا على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تشجيع العاملين بالمؤسسة على الإتيان بأفكار جديدة وتبادلها فيما بينهم من اجل العمل على تحسين الأداء.

- تخصيص ميزانية مالية خاصة للحصول على تجهيزات تكنولوجية والإلكترونية حديثة.

- تفعيل الإدارة الإلكترونية وإستخدامها في العمل الإداري وكل ملحقات العمل لتسهيل وتحسين اداء العاملين.

- تعزيز العمل بالإدارة الإلكترونية لما له من أثر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- العمل على الإهتمام بحاجيات العمال لتحسين أدائهم في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

إنطلاقا من أهداف دراستنا هذه؛ والمتمثلة في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها وإستكمالا لها يمكننا أن نقترح بعض البحوث المستقبلية التالية:

- المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

- دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي.

- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن .

- الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء مؤسسة بريد الجزائر الطارف.

- المعوقات و الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر الطارف .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع من الكتب

1. أحمد صادق أسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010.
2. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي، الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، مدينة نصر، مصر، الطبعة الاولى، 2018.
3. امال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الاولى، الجزائر، 2018.
4. بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو منظمة واحترافية وطموحة، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا e-kutub ltd، الطبعة الأولى، لندن، بريطانيا، 2019.
5. تفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 1997.
6. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مؤسسة مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2007.
7. دودين أحمد يوسف، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات الاعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
9. عبد الله حسين مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
10. عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، لأردن، 2018.
11. عيدان نبيلة، ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2020
12. غسان الطالب، راکز الزعاير، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني للمنظمات لأعمال المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة لأولى، الأردن، 2018.
13. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن ، 2010.

14. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن ، 2015.
15. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، عمان، الأردن، 2009.
16. محمد شيخ صالح القدومي، محمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
17. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية تطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة لأولى، مدينة النصر، القاهرة، مصر، 2012.
18. مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مدينة النصر، القاهرة، مصر 2017.
19. مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2018.
20. مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، الطبعة لأولى، دمشق، سوريا، 2009.
21. مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جرمانا دمشق، سوريا، 2011.
22. نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة لأولى، القاهرة، مصر، 2014.
23. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
24. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

ثانيا: المراجع من المجلات والمقالات العلمية

1. بنت أحمد الحسيني، شدا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير، 2013.

2. بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد السابع العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2021.
3. خالد فتوح، وظائف ادارة الكفاءات وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 1، 2022.
4. راجي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كألية من أليات التنمية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عامر ثليجي، لأغواط، الجزائر، جانفي 2016.
5. سلاوتي حنان، بصري ريمة، مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 07 العدد 02، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
6. عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، المجلد السابع، العدد الاول، أفريل 2021.
7. عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، مجلة دراسات محاسبية و عامة، المجلد الثالث عشر، العدد 45، 2018.
8. عويد عطية العقابي، أ.م.د.خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية و دوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011.
9. عبيدلي عصام، عزوي عمر، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال ازمة كوفيد 19، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2021.
10. علال، عاشير جلال، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلت الدراسات القانونية صنف (ج)، المجلد 07، العدد 02، صادرة عن مخبر السيادة والعولمة، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2022.
11. نجوية الحدي، سهام موفق، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، الجزائر.

12. نور طاهر محمد الأقرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، جامعة القدس ،فلسطين، 2020.

ثالثا: المراجع من أطروحات ورسائل الماجستير والدكتوراه

1. ابتسام فرحان، علي العنزي، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2019.
2. أحمد سالم سالم، معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، بمالانج، ليبيا، 2021.
3. أحمد شعبان حامد سيد، الأداء الوظيفي كمنبه للإرهاك النفسي لدى معلمات رياض الأطفال، رسالة ماجستير، تخصص رياض الاطفال، قسم علوم النفسية ، كلية رياض الاطفال، جامعة منيا، مصر، 2016.
4. ايمان زريق، أمنة بملول، الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير اداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات و التوثيق، تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية، جامعة قلمة 8ماي 1956، قلمة، الجزائر ، 2018.
5. براهيمى سعيدة، الإدارة لإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة أم لبواقي، الجزائر، 2020
6. بوالشعير فريدة، بوشلبو حنان، أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2020.
7. بوثابة وسيلة، طابتي وهيبة، دور لإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017.

8. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016.
9. جهرة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
10. صغيري عبد الرشدي ، الخلية الثقافية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ،تخصص ادارة و تنظيم رياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
11. عشور عبد لكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
12. عمران كريمة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
13. كمال عبد الكريم وأخرون، دور الاتصالات الادارية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة، مخبر العلوم و الخبرة و تكنولوجيا النشاط البدني، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
14. لعور أمين، مطاعي عبد السلام، الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر 2018.
15. هشام زرقاط، جنيدي يوسف، محددات الاداء الوظيفي و علاقتها بدافعية الانجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية ، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.

رابعاً: من المواقع

1. <https://www.poste.dz/#servicespart>

الموحدون

ملحق رقم 01: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

إستمارة إستبيان

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة استراتيجية تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات " دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف وعليه نرجو من سيادتكم الاجابة عن الأسئلة المرفقة بعناية وجدية ونحيطكم علما أن أجوبتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض بحثية وعلمية فقط.

لكم فائق الإحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ :

د. بن قديدح سفيان

من اعداد الطالبين:

نجوى ضياء الدين

غوافرية منذر

السنة الجامعية 2021/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- طبيعة العمل:

إطار ☐ عامل تحكم ☐ عامل تنفيذي ☐

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني : الإدارة الإلكترونية

1- متطلبات تقنية:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تحتوي المؤسسة على عدد كافي من أجهزة الحاسب الألي					
02	يتم إستخدام أجهزة الحاسب الإلي في مختلف العمليات الإدارية					
03	الحوادم المتوفرة في المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
04	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات والماسحات الضوئية وفي مختلف الأقسام					
05	تتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
06	تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية في حالة حدوث خلل في الأنظمة الإلكترونية					

2- متطلبات بشرية:

07	لدى مؤسستكم مهندسين وفنيين لتشغيل وإصلاح لأجهزة الإلكترونية					
08	لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات					
09	تخصص المؤسسة دورات تكوينية على إستخدام الأجهزة الإلكترونية					

					يتلقى الموظفون على حوافز مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية	10
--	--	--	--	--	---	----

3- متطلبات أمنية:

رقم العبارة	العبارات	غير بشدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية لحماية البيانات					
12	يتوفر لدى المؤسسة طرق وأليات للاسترجاع البيانات في حالة تلفها					
13	زيادة فعالية العملية الرقابية من خلال سرعة وسهولة إعداد ورفع التقارير					
14	يتوفر لدى المؤسسة أليات للتفتيش والرقابة على نظام المعلومات وشبكات الإتصال					

4- متطلبات مالية:

15	لدى المؤسسة ميزانية مالية خاصة للحصول على تجهيزات تكنولوجيا حديثة					
16	توفر المؤسسة الموارد المالية في تطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي					
17	توفر المؤسسة المخصصات المالية لتدريب وتكوين الموظفين إلكترونيا					

					توفر المؤسسة تكاليف خاصة بصيانة و بقطع غيار للأجهزة الإلكترونية	18
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	حصولي على التدريب الكافي في الإدارة الإلكترونية يجعلني أتقن عملي جيدا					
02	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري					
03	تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على إتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب					
04	تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص إرتكاب الأخطاء أثناء العمل					
05	تسهل الإدارة الإلكترونية الإتصال وتبادل البيانات بين مختلف الأقسام الإدارية و العملاء					
06	تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على التعامل مع المشاكل و الظروف الطارئة					
07	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة القيام بمختلف الأعمال و المهام الإدارية					
08	تتيح الإدارة الإلكترونية للعامل الإبداع والإبتكار أثناء عمله.					

شكرا على تجاوبكم معنا

ملحق رقم 02: نتائج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	18

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	47,6	47,6	47,6
	انثى	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

.687

4

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	9,5	9,5	9,5
	من 30 الى 40	15	35,7	35,7	45,2
	من 40 الى 50	13	31,0	31,0	76,2
	أكثر من 50 سنة	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	9,5	9,5	9,5
	ثانوي	14	33,3	33,3	42,9
	جامعي	24	57,1	57,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

طبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	17	40,5	40,5	40,5
	عامل تحكم	7	16,7	16,7	57,1
	عامل تنفيذي	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	11,9	11,9	11,9
	من 5 إلى 10 سنوات	5	11,9	11,9	23,8
	من 10 إلى 20 سنة	16	38,1	38,1	61,9
	أكثر من 20 سنة	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Statistiques

		تحتوي المؤسسة على عدد كاف من أجهزة الحاسب الآلي	يتم استخدام أجهزة الحاسب الآلي في مختلف العمليات الإدارية	الخواص المتوفرة في المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات والمساحات الضوئية وفي مختلف الأقسام
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,8810	1,6667	2,0476	2,4286
Ecart type		,83235	,47712	,85404	1,03930

Statistiques

		تتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية	تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية في حالة حدوث خلل في الأنظمة الإلكترونية
N	Valide	42	42
	Manquant	0	0
Moyenne		2,1905	2,5952
Ecart type		,74041	,98920

Statistiques

		لدى مؤسستكم مهندسين وفنيين لتشغيل وإصلاح لأجهزة الإلكترونيات	لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات	تخصص المؤسسة دورات تكوينية على استخدام الأجهزة الإلكترونية	يتلقى الموظفون على حوافز مادية ومعنوية على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق الإدارة الإلكترونية
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,0000	2,2857	2,7381	3,7143
Ecart type		,49386	,80504	1,12747	1,11061

Statistiques

		يتوفر لدى المؤسسة طرق وأساليب لاسترجاع البيانات في حالة تلفها	زيادة فعالية العملية الرقابية من خلال سرعة وسهولة إعداد ورفع التقارير	يتوفر لدى المؤسسة آليات للتفتيش والرقابة على نظام المعلومات وشبكات الاتصال
N	Valide	42	42	42
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,0000	2,4048	2,3810
Ecart type		,69843	1,01356	,93580

Statistiques

		توفر المؤسسة الموارد المالية في تطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي	توفر المؤسسة المخصصات المالية لتدريب وتكوين الموظفين إلكترونيا	توفر المؤسسة تكاليف خاصة بصيانة وقطع غيار لأجهزة الإلكترونية
N	Valide	42	42	42
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,3571	2,6905	2,9048
Ecart type		,95818	1,17884	1,12205

Statistiques

		تساهم الإدارة الإلكترونية العامل على اتخاذ القرارات المسليمة وفي الوقت المناسب	تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص ارتكاب الأخطاء أثناء العمل	تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص ارتكاب الأخطاء أثناء العمل
N	Valide	42	42	42
	Manquant	0	0	0
Moyenne		1,8810	1,8810	1,8571
Ecart type		,80251	,55005	,47223

Statistiques

		تسهيل الإدارة الإلكترونية الاتصال وتبادل البيانات بين مختلف الأقسام الإدارية والعملاء	تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على التعامل مع المشاكل والظروف الطارئة	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة القيام بمختلف الأعمال والمهام الإدارية	تتيح الإدارة الإلكترونية للعامل الإبداع والابتكار أثناء عمله.
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,7143	1,8810	1,6190	2,0476
Ecart type		,45723	,59274	,53885	,76357

Test T

[Jeu_de_données1] C:\Users\merwa\Desktop\الاشراف\الطارف\الطارف.sav

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الادارة الالكترونية	42	2,4162	,59029	,09108

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2.5

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la Inférieur
الادارة الالكترونية	-,920	41	,363	-,08383	-,2678

Test sur échantillon unique

Valeur de test = ..

Intervalle de
confiance de la ...

Supérieur

الادارة الالكترونية	,1001
---------------------	-------

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإدارة الالكترونية والاداء الوظيفي	42	1,8452	,38927	,06007

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2.5

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la . Inférieur
الإدارة الالكترونية والاداء الوظيفي	-10,901	41	,000	-,65476	-,7761

Test sur échantillon unique

Valeur de test = ..

Intervalle de confiance de la ...

Supérieur

الإدارة الالكترونية والاداء الوظيفي	-,5335
-------------------------------------	--------

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص ارتكاب الأخطاء أثناء العمل	42	1,8810	,50376	,07773

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2.5

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la . Inférieur
تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص ارتكاب الأخطاء أثناء العمل	-7,964	41	,000	-,61905	-,7760

Test sur échantillon unique

Valeur de test = ..

Intervalle de confiance de la ...

Supérieur

تساهم الإدارة الإلكترونية من إنقاص ارتكاب الأخطاء أثناء العمل	-,4621
---	--------

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب	42	1,8571	,47223	,07287

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2.5

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la . Inférieur
تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب	-8,822	41	,000	-,64286	-,7900

Test sur échantillon unique

Valeur de test = ..

Intervalle de confiance de la ...

Supérieur

تساعد الإدارة الإلكترونية العامل على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب	-,4957
---	--------