



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID- El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion.



الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2024 / 2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

بعنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة

تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف

❖ د. زرقوط حميدة

إعداد

❖ القلعي آية

❖ بلحسن هديل



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي

ذات الدعوات السخية، ملجأ يدي اليمنى، سر قوتي ونجاحي والدتي الغالية

إلى سندي وقوتي، ملاذي بعد الله، فخري واعتزازي والدي العزيز

أطال الله في عمرهما

إلى من شددت عضدي بهم إخوتي



القلعي آية

إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى حورية قلبي وحبيبة روحي

إلى داعمتي الأولى وبلسم جروحي، منك تعلمت الكفاح والصبر حفظك الله

من كل شر وسوء أمي

إلى عمري وفؤادي، رفيقي وسندي، أعطيتني وأحببتني من دون مقابل،

بك للنجاح سرت ولا زلت أواصل إلى أبي الغالي

إلى نفسي الطموحة والقوية، العنيدة والآبية

سقطت ونهضت، حاولت وما استسلمت، واليوم بإذن الرحمان قد رزقت،

فاستمري ولا تترددي، ما دام الرزق بيد الله المعبود فلا بد للسعي

أن يكون غير محدود إلى ذاتي

بلحسن هديل

شكر وعرfan

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة وأعاننا على إنجازها على هذا النحو فله الحمد كله والصلاة والسلام على خير خلق الله نبينا الكريم مُحَمَّد

ﷺ

اعترافاً بالفضل لأهل الفضل نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرfan للدكتورة والأستاذة المشرفة الدكتورة: "زرقوط حميدة"

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة خلال إنجاز هذا العمل

ونتمنى لها دوام الصحة والعافية

وفي الأخير اشكر كل من ساهم وأعان في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لكم جميعاً جزيل الشكر.





تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال اسقاط أبعاد الدراسة النظرية على مستوى مركز الضرائب لولاية الطارف كدراسة حالة على أرض الواقع.

ولهذا الغرض، فقد اعتمدت الدراسة الزاهنة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع وتحليل البيانات حسب توجهات الموظفين داخل المؤسسة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مركز الضرائب، والمقدر عددهم بـ 40 موظف، وقد قم توزيع (40) استبانة على جميع أفراد المجتمع المدروس، وتم اعتماد (31) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والتي تمثل عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها بواسطة البرامج الإحصائي (SPSS V22)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمركز الضرائب لولاية الطارف، كما أظهرت النتائج أيضا أنّ التغيرات التي تطرأ على مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة (كوحدة واحدة) بنسبة تفوق 42%.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، متطلبات الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، مركز الضرائب بولاية الطارف.

Abstract:.....

This study aims to identify the extent of the impact of electronic management on job performance, by projecting the dimensions of the study

Theory at the level of the tax center of the state of El Tarf as a case study on the ground. For this purpose, the current study relied on the descriptive approach, and the questionnaire was used as the main tool for collecting and analyzing data

According to the orientations of employees within the institution, the study population included all employees of the Tax Center, estimated at 40 employees

Distribute (40) questionnaires to all members of the studied community, and (31) valid questionnaires were approved for statistical analysis, which represent the study sample. After collecting and analyzing the data using the statistical programs (22) SPSS, the study reached a number of results, the most notable of which are: the presence of a significant effect. There is a statistical significance for electronic management on job performance at the tax center in the state of El Tarf. The results also showed that the changes that occur at the level of the dependent variable, job performance, are affected by the independent variables combined (as one unit by a rate of more than 42%).

Keywords: electronic management, management requirements Electronic, job performance, tax center in Al-Tarf state.



قائمة الأشكال

والجداول والملاحق

الإدارة العامة للتعليم

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| ث | نموذج الدراسة | 01 |
| 4 | تطور الفكر الإداري. | 02 |
| 13 | عناصر الإدارة الإلكترونية | 03 |
| 30 | خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية | 04 |
| 54 | خطوات نظام تقييم الأداء الوظيفي | 05 |
| 67 | الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بولاية الطارف | 06 |
| 71 | الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب بولاية الطارف | 07 |
| 78 | نموذج الدراسة الميدانية | 08 |
| 84 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 09 |
| 85 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 10 |
| 86 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 11 |
| 87 | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية | 12 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 76 | توزيع عدد الاستبيانات المعتمدة لتحليل استجابات أفراد العينة | 01 |
| 79 | توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور الاستبيان | 02 |
| 79 | درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي | 03 |
| 80 | المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان | 04 |
| 82 | معاملات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان | 05 |
| 83 | نتائج اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي | 06 |
| 84 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 07 |
| 85 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 08 |
| 86 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 09 |
| 87 | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية | 10 |
| 88 | عرض نتائج المحور الثاني: "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة" | 11 |
| 93 | عرض نتائج المحور الثالث: "قياس أداء الموظفين بالمؤسسة" | 12 |
| 96 | معلومات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي | 13 |

قائمة الملحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 115 | وثائق خاصة بمركز الضرائب_ ولاية الطارف_ | 01 |
| 118 | الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بولاية الطارف | 02 |
| 119 | الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب بولاية الطارف | 03 |
| 120 | الاستبيان | 04 |
| 125 | قائمة أسماء الأساتذة المحكمين | 05 |
| 126 | مخرجات برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (V22) .SPSS | 06 |
| 134 | استمارة قبول التربص | 07 |



فهرس المحتويات

المحرقة

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|--|---|
| | إهداء |
| | شكر وعرفان |
| II | الملخص |
| III | Abstract |
| V | قائمة الاشكال |
| VI | قائمة الجداول |
| VII | قائمة الملاحق |
| IX | فهرس المحتويات |
| ب | مقدمة |
| الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية | |
| 02 | تمهيد |
| المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية | |
| 03 | المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية |
| 05 | المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية |
| 09 | المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية |
| المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية | |
| 12 | المطلب الأول: عناصر وأنماط الإدارة الإلكترونية |
| 14 | المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية |

| | |
|---|--|
| 15 | المطلب الثالث: أنظمة ووظائف الإدارة الإلكترونية |
| المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الإدارة الإلكترونية | |
| 22 | المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية |
| 28 | المطلب الثاني: مجالات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 31 | المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية |
| 34 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية | |
| 36 | تمهيد |
| المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي | |
| 37 | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي |
| 39 | المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي |
| 43 | المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه |
| المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي | |
| 48 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي |
| 51 | المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء الوظيفي |
| 55 | المطلب الثالث: شروط نجاح وأسباب فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي |
| المبحث الثالث: تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي | |
| 58 | المطلب الأول: تأثير المتطلبات الإدارية والبشرية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي |
| 60 | المطلب الثاني: تأثير المتطلبات التقنية والأمنية لإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي |
| 61 | المطلب الثالث: تأثير المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي |
| 63 | خلاصة الفصل الثاني |

| | |
|---|--|
| الفصل الثالث: واقع أثر الإدارة الالكترونية على أداء موظفي مركز الضرائب_ ولاية الطارف_ | |
| 65 | تمهيد |
| المبحث الأول: عرض عام لمركز الضرائب_ ولاية الطارف_ | |
| 66 | المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف وهيكلها التنظيمي |
| 68 | المطلب الثاني: نبذة عن مركز الضرائب لولاية الطارف |
| 71 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب بولاية الطارف |
| المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 75 | المطلب الأول: طريقة الدراسة |
| 77 | المطلب الثاني: أداة الدراسة |
| 80 | المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة |
| المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان | |
| 84 | المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة |
| 88 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة |
| 95 | المطلب الثالث: اختبار نتائج فرضيات الدراسة |
| 98 | خلاصة الفصل الثالث |
| 100 | الخاتمة |
| 105 | قائمة المراجع |
| 116 | الملاحق |



مقدمة

شهد العالم العقود الأخيرة، ظهور مصطلحات جديدة تعبر عن التطورات في استخدام التقنيات الرقمية والحوسبة التي استفاد منها الإنسان لتحسين حياته وزيادة منفعتها، هذا التقدم العلمي والتقني أدى إلى انتشار استخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت، مما أثر على طبيعة العمل الإداري وجعل الخدمات تتحول من أنشطة طبيعية إلى أنشطة إلكترونية بشكل تدريجي، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية، تدير كافة الوظائف الإدارية بشكل رقمي وإلكتروني بدلاً من الأساليب التقليدية.

وحيث أن في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده عصرنا الحالي، أصبحت الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً حيوياً ومحورياً في تنظيم وإدارة المؤسسات، تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المعلوماتية لتحسين العمليات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة.

تعد الإدارة الإلكترونية منهجاً شاملاً، أي أنها ليست مجرد ترفاً اجتماعياً، بل أصبحت ضرورة حيوية تفرضها التحديات الحالية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، إذ تشمل على العديد من الجوانب مثل إدارة المعلومات، وإدارة العمليات، والتواصل والتعاون الإلكتروني، وتحليل البيانات، وأمن المعلومات، وغيرها، ومن خلال تبني الإدارة الإلكترونية يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، تحسين أداؤها باعتبار أن الأداء الجيد هو نتيجة جهد سواء كان عضلياً أو فكرياً يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي، كل هذا يعزز مكانتها وتنافسيتها في سوق الأعمال المتنامي والمتطور، لذا يتعين على المؤسسات الاستثمار في بنية الإدارة الإلكترونية.

يعتبر التحول نحو الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية ظهرت نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، إذ تعكس تطوراً في أساليب العمل الإداري، كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجياً بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية، حيث تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، وبذلك رأس مالها هو العقل البشري والثروة البشرية داخل الدولة، فالعنصر البشري يمثل الركيزة الهامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن تدريبه وتكوينه هو من الأمور الملحة التي تتطلبها الثورة المعلوماتية بحيث أن العنصر البشري هو المحرك والمصدر الأساسي للتقنية، لذلك لا بد من الاهتمام به ليكون قادراً على أداء وظائفه، وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

ولتقضي مدى أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي على أرض الواقع، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية في مركز الضرائب لولاية الطارف، باعتباره أرضية خصبة لإسقاط أبعاد الدراسة الراهنة، متمثلة في متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة (متطلبات إدارية، متطلبات بشرية، متطلبات تقنية، متطلبات أمنية، متطلبات مالية)، والأداء الوظيفي من منظور الموظفين فيها، باعتبارهم احد أهم ركائز المؤسسة محل الدراسة.

لوقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإتمام بمختلف جوانبه، تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي بمركز الضرائب لولاية الطارف؟

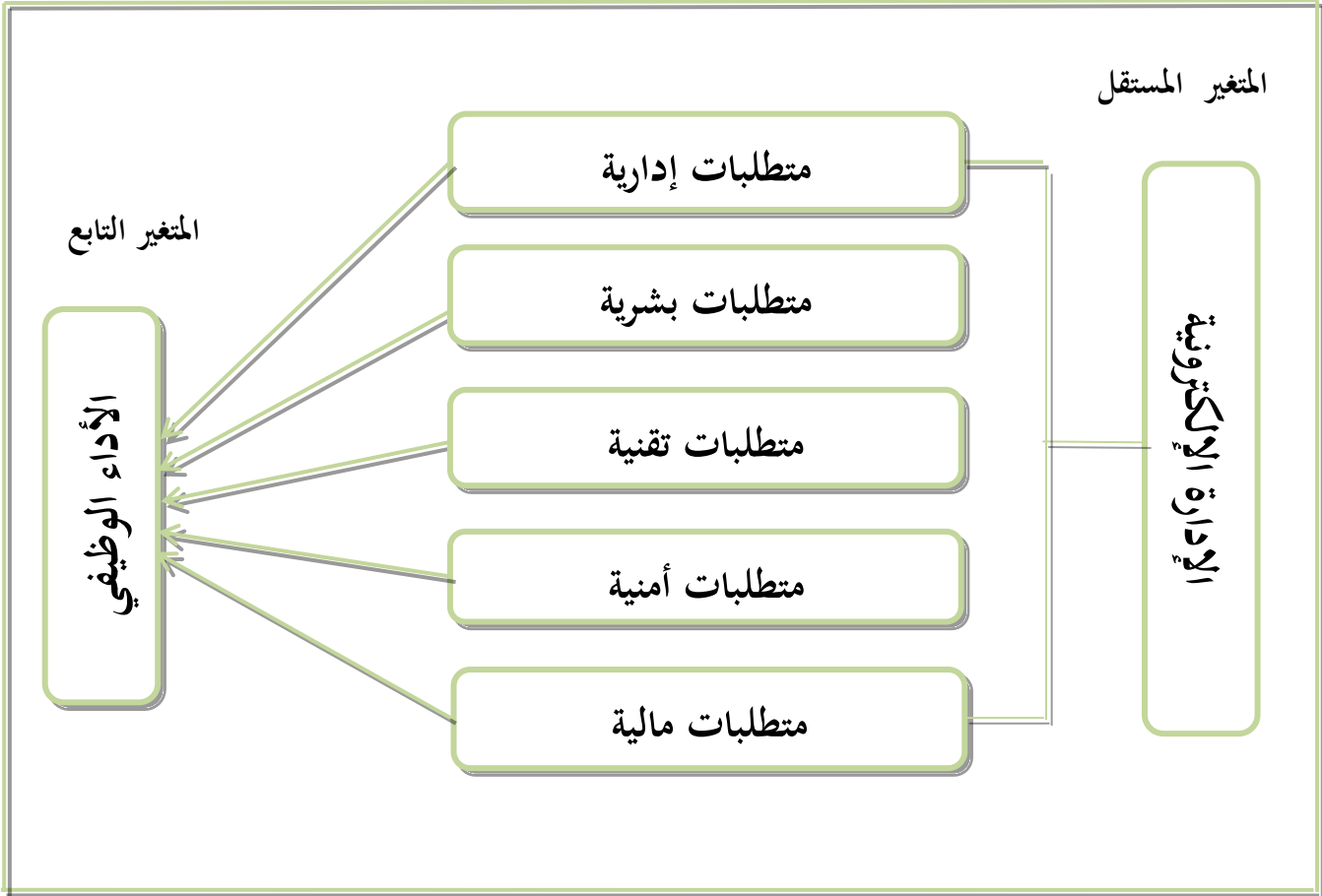
وقد انبثقت تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، يمكن إنجازها في النقاط التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز الضرائب لولاية الطارف؟
2. ما مستوى أداء الموظفين بمركز الضرائب لولاية الطارف؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمركز الضرائب لولاية الطارف؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة، والتساؤلات البحثية المطروحة، فقد تمت صياغة الفرضيات بناءً على معالم المشكلة الموضحة في المخطط والنموذج الافتراضي التالي، والذي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة ممثلة في: متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة (متطلبات إدارية، متطلبات بشرية، متطلبات تقنية، متطلبات أمنية، متطلبات مالية)، والأداء الوظيفي من منظور الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

استنادا إلى معالم المشكلة البحثية الموضحة في النموذج الافتراضي أعلاه، وللإجابة فقد تم وضع جملة من الفرضيات كما يلي:

1. الفرضية الأولى: يوجد تطبيق عالي للإدارة الإلكترونية بمركز الضرائب لولاية الطارف.

2. الفرضية الثانية: يوجد مستوى عالي لأداء الموظفين بمركز الضرائب لولاية الطارف.

3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمركز الضرائب لولاية الطارف عند مستوى المعنوية 0.05.

ثالثًا: أهمية الدراسة.

عموما تكمن أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع المتناول، والذي يركز على أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة، ويمكن لهذه الدراسة أن تشكل اهتماما للمؤسسات عمومية كانت أم خاصة بشكل عام ، ولمركز الضرائب بولاية الطارف بشكل خاص ، وذلك من خلال الاستفادة من النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة.

رابعًا: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الراهنة عموما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. إظهار أهمية الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
2. تحديد مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
3. إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
4. التعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء.
5. التعرف على مستوى الأداء لدى مركز الضرائب.
6. التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة.

خامسًا: أسباب اختيار الموضوع.

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية تتمثل فيما يلي:

1. اندراج هذا الموضوع في اختصاص الإدارة الاستراتيجية.
2. الرغبة في معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.
3. التعرف على مدى استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.
4. مساهمة الإدارة وأهميتها في نجاح وتطور المؤسسة.

سادساً: منهج الدراسة.

استناداً إلى طبيعة الدراسة الراهنة، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ؛ فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لوصف الظاهرة المدروسة و تحليلها و التعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك من خلال التعريف بإشكالية الدراسة، وجمع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالموضوع ثم وصفها وتحليلها، واستخلاص المعلومات منها، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V(22)**.

سابعاً: حدود الدراسة.

تشمل حدود الدراسة ثلاثة مستويات رئيسية، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: وتمثلت في تحديد متغيرات الدراسة ألا وهي: المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، والمتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.
2. الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مركز الضرائب _ ولاية الطارف _.
3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 05 ماي 2024 إلى غاية 05 جوان 2024.

ثامناً: التعريفات الإجرائية.

1. الإدارة الإلكترونية: تعرف بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف للتحويل من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات.
2. متطلبات الإدارة الإلكترونية: يقصد بها كل ما هو ضروري ومطلوب توافره لتنفيذ الإدارة الإلكترونية.
3. المتطلبات الإدارية: هي الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها وتنفيذها لضمان نجاح وفعالية استخدام الأنظمة الإلكترونية في عمليات الإدارة.
4. المتطلبات البشرية: تعني المهارات والمعرفة والقدرات التي يحتاجها الأفراد لفهم واستخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات والمهام الإدارية بفعالية.

5. **المتطلبات التقنية:** يقصد بها حاجة المؤسسة إلى بنية تحتية من الأجهزة والتقنيات الحديثة، التي تتكون في الغالب من أجهزة وملحقات الحاسب الآلي المادية والبرمجية ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية، لضمان عملية تشغيل النظام الإلكتروني بفعالية وسلاسة.

6. **المتطلبات الأمنية:** تشير إلى الخطوات والسياسات والتدابير التي يجب اتخاذها وتنفيذها لضمان سلامة وأمان المعلومات والعمليات داخل المؤسسة، أي توفير بنية أمنية وسرية لحماية البيانات والمعلومات والحفاظ على الأرشيف العام من أي عبث أو ضرر.

7. **المتطلبات المالية:** هي النفقات والتكاليف التي يتعين على المؤسسة تحملها بهدف إلى تسهيل وتطوير وتحسين عمليات الإدارة.

8. **الأداء الوظيفي:** هو المستوى الذي يظهره الفرد في أداء مهامه وواجباته في سياق العمل، ويعتبر مؤشراً على كفاءته وفعاليته في إنجاز المهام المكلف بها.

تاسعاً: الدراسات السابقة.

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى أحد أو كل جوانبه:

1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

1.1. دراسة (مُجد أحمد عودة الأغا، 2012)، بعنوان: **درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة.**

هدفت الدراسة للتعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانة لقياس درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا، وقد تكونت من (47) فقرة وزعت على (5) مجالات التوظيف الإداري، التوظيف البشري، التوظيف التقني، التوظيف الأمني والتوظيف المالي طبقت على عينة مكونة من (52) فرداً، وبنسبة (89.6%) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (58) فرداً من أفراد الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية الإسلامية الأزهر، الأقصى، وقدمت أيضاً استبانة لقياس درجة جودة الخدمة المقدمة للطلبة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة كليات التربية، وقد

تكونت من (27) فقرة وزعت على (5) مجالات الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، السلامة والأمان، التعاطف، حسب مقياس SERVPERF طبقت على عينة مكونة من (487) طالباً وطالبة وبنسبة (5%) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (10950) طالباً وطالبة من طلبة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية الإسلامية، الأزهر، الأقصى للعام الدراسي 2011/2012.

أظهرت نتائج الدراسة أن توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة يحظى بدرجة عالية من الموافقة، حيث كانت درجات التوظيف التقني والأمني والإداري الأعلى، بينما كانت درجات التوظيف البشري والمالي أقل، كما أظهرت الدراسة أن جودة الخدمة المقدمة للطلبة في تلك الجامعات تحظى بموافقة متوسطة، حيث كانت السلامة والأمان والجوانب المادية الملموسة أعلى تقديراً بين المجالات الأخرى المدروسة، لم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائية في تقييم الخدمات حسب الجنس، لكن وجدت فروقاً دالة إحصائية بناءً على مستوى التعليم في بعض المجالات، تبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين توظيف الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة المقدمة للطلبة في كليات التربية.

2.1. دراسة (آلاء راضي ناصر، حسام حسني القاسم، 2023)، بعنوان: درجة توظيف مهارات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية بالضفة الغربية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة توظيف مهارات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظرهم واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان القياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وجرى تطبيق مقياس الدراسة على عينة عشوائية طبقية ضمت (300) مديراً ومديرة من مجتمع مكون من (917) من المحافظات السنة وأظهرت النتائج أن درجة توظيف الإدارة الإلكترونية لدى المديرين، جاء وفقاً للمبحوثين بمتوسط (3.77 من 5) بتقدير مرتفع، وجاء ترتيب مجالات درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبة تنازلياً كما يلي: الاتصال الإلكتروني (4.09)، التخطيط الإلكتروني (4.00)، القيادة والتوجيه (3.86)، لتنظيم الإلكتروني (3.85)، اتخاذ القرار (3.71)، الرقابة الإلكترونية (3.64)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين لدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العملي، المديرية).

2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

1.2. دراسة (ريم بنت عمر بن منصور الشريف، 2013)، بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة".

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة، وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التطوير الإداري تقوم بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير كطول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

2.2. دراسة (خالد بن عبد الكريم الحقييل، محمد بن سعيد العمري، 2014)، بعنوان: فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة نتائج أهم الأدبيات السابقة في هذا المجال، وتم لهذه الغاية توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة التي تمثل الموظفين في جميع المستويات الوظيفية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض وكخطوة أولى تمت الاستعانة بالغرفة التجارية بمدينة الرياض لمعرفة أسماء ومواقع تلك الشركات في مدينة الرياض، ووفقاً لذلك اقتصرت الدراسة على الشركات الكبيرة المسجلة في الغرفة التجارية في مدينة الرياض لعام 2013 وعددها (1095) شركة، ويقصد بالشركات الكبيرة تلك التي لديها (200) عامل أو أكثر، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة قرر الباحث توزيع (500) استبانة، تم استعادة (446) استبانة، منها (420) صالحة للفرز والتحليل الإحصائي، قد احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسة هي القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية القسم الثاني يقيس فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وخصص له العبارات (1-8)، أما القسم الثالث فيقيس الأداء الوظيفي للعاملين وخصص له العبارات (1-5)، (420) موظفاً، واستندت الدراسة

إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة، استخدمت الدراسة الاختبارات اللازمة لقياس مدى صدق وثبات أداة القياس وبعد تحديد واختبار أسئلة الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين.

3. الدراسات المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

1.3. دراسة (عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، 2013)، بعنوان: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة".

هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية، ولتحقيق هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (57) فقرة، التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (248) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل 97% من عينة الدراسة، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيراً حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

2.3. دراسة (منير عادل عوض هادي، 2021)، بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت والبالغ عددها (74) منظمة مجتمع مدني وبعدها (640) موظف، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين تتألف من (170) موظف وزع الباحث (170) استبانة عاد منها (165) استبانة وبنسبة استجابة بلغت

97% وهي نسبة عالية جداً، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير إيجابية طردية قوية جداً وذات دلالة معنوية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، وأن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني بساحل حضرموت كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني كان مرتفعاً.

4. التعقيب على الدراسات السابقة.

استعرضت الطالبتين (06) دراسات سابقة، وعلى ضوء ذلك، يتضح للباحثة أن الدراسة الحالية تشابه مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج (المنهج الوصفي التحليلي)، وفي استخدام الأداة للدراسة (الاستبانة)، وتتفق مع بعض الدراسات التي ساهمت في البناء المعرفي للخلفية النظرية للموضوع في تناولها لمتغيري الدراسة ومجالها، بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

1.4. من حيث مشكلة الدراسة.

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تسعى للتحقق من مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي من خلال دراسة طبيعة العلاقة والأثر المعنوي للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) دون وسيط بينها، إلا أنها اتفقت مع دراسة (عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، 2013)، ودراسة (منير عادل عوض هادي، 2021) في المشكلة واختلفت معهما في المجال التطبيقي للدراسة.

2.4. من حيث بيئة تطبيق الدراسة.

طبقت الدراسة الحالية في مركز الضرائب لولاية الطارف بالجزائر، وهو ما لم يسبق بعد إجراء دراسة مماثلة لها في هذه المؤسسة على حد علم الباحثة.

3.4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تتطرق الدراسة الحالية إلى موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي كموضوع حيوي، لتوضيح تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

تتميز أيضا على أنها ستقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية وقد تكون بداية لأفكار عديدة.

عاشراً: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وإيضاح أهميتها اقتضت الضرورة تناول الموضوع في ثلاثة فصول وكل فصل حاولنا أن ندرسه على ثلاثة مباحث تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن ملخصاً عاماً عن الموضوع متبوعاً بأهم النتائج المتحصل عليها.

وعليه ، سيتم التطرق في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى عرض التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، تضمن المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فتضمن أساسيات حول الإدارة الإلكترونية، وفي المبحث الثالث تحديات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

أما في الفصل الثاني فسيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية، تناول ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تضمن المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي، بينما المبحث الثاني فقد خصص لتسليط الضوء على عملية تقييم الأداء الوظيفي، في حين تضمن المبحث الثالث تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي.

بينما الفصل الثالث تمثل في واقع أثر الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي مركز الضرائب_ ولاية الطارف_، وقد قسم هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول عرض عام لمركز الضرائب بولاية الطارف، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين خصص للمبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الاستبيان.



الفصل الأول
التأصيل النظري
للإدارة الإلكترونية

تمهيد

في ظل التحولات السريعة والشاملة التي يشهدها عالمنا اليوم، خاصة مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، تواجه المؤسسات تحديات تتطلب استجابة فورية وفعالة، أبرز هذه التحديات هي الثورة التكنولوجية التي تمثلت في انتشار تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المتعددة، كل هذا أحدث تغيرات جذرية في بنية وأساليب العمل الإداري، حيث أصبحت ضرورة لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات في بيئة عمل متسارعة الإيقاع ومتزايدة التعقيد.

حيث من جهة أخرى، العولمة والتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية فرضت على الإدارة ضرورة تطوير التنظيمات الإدارية وأساليب العمل لتتلاءم مع هذه التحديات الخارجية، هذا يتطلب توجهاً نحو الإدارة الإلكترونية واعتماد مفاهيم ونظم عمل جديدة تسمح بالتفاعل الفعال مع هذه التغيرات، مما يساهم في تحقيق التوازن والتناسق بين المتغيرات الداخلية والخارجية ويعزز من أداء المؤسسات ويؤهلها للنجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة، يؤكد هذا التوجه على أهمية الاستجابة الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية كحلول مبتكرة للتحديات الراهنة والمستقبلية.

وللوقوف أكثر على حيثيات هذا الموضوع بنوع من التفصيل، سيتم تسليط الضوء على أهم الأطر المعرفية والنظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى (03) مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثالث: تحديات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

في عصر الابتكار المتسارع وثورة التكنولوجيا، تتحدث الإدارة الإلكترونية بلغة الاستباقية والتغيير المتجدد حيث تمثل نقلة نوعية في كيفية تنظيم وإدارة العمليات داخل المؤسسات، من خلال الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية، حيث ركز على تحسين الكفاءة، وتسهيل التواصل، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العملية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل بطرق أكثر فعالية وكفاءة. في هذا المبحث سوف نتطرق إلى نشأة الإدارة الإلكترونية، مفهومها وخصائصها، أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

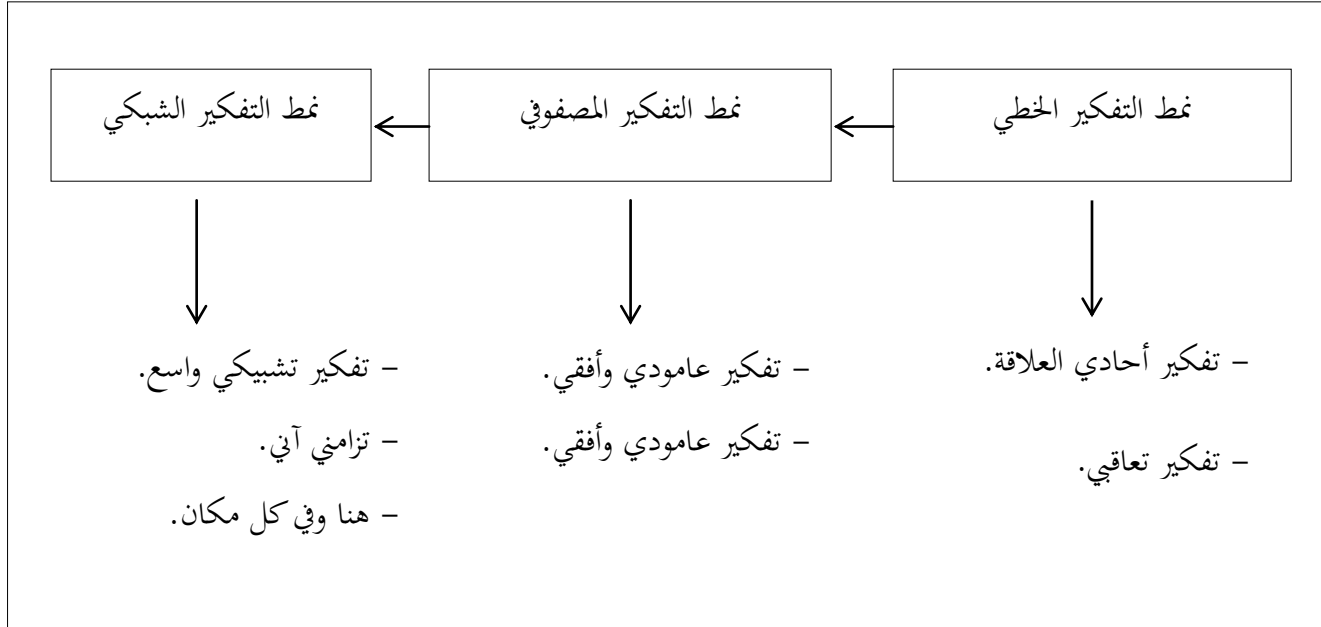
إن الفكر الإداري في الممارسة لم يكن يواجه في أية مرحلة سابقة تحديات مثلما يواجهها الآن، والواقع أن هذه التحديات لا تقتصر على مستوى الممارسة فحسب وإنما على مستوى التفكير الإداري المنطقي، كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة فيما يتمثل نموذجاً خطياً مبسطاً للعملية الإدارية بأبعادها المتشعبة والمتداخلة تنظيمياً وآلياً وإنسانياً، وظل هذا النمط من التفكير الإداري سائداً حتى ظهور التفكير المصنوعي الذي تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقياً وفي نفس الوقت، ولقد كان التنظيم المصنوعي مفهوم جديداً ووسيلة تنظيمية جديدة في السبعينيات اعتمدها الشركات المواجهة تلك العقبات، إلا أن هذه الشركات سرعان ما هدرتها في الثمانينات.¹

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم، ومما سبق يمكن

¹ راجع الوائلي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية_ قطاع العدالة نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018/2019، ص 31.

القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.¹ والشكل (02) يوضح تطور الفكر الإداري.

الشكل رقم (02): تطور الفكر الإداري.



المصدر: رايح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية_ قطاع العدالة نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018/2019، ص 32.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار

¹ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010، ص ص 11، 12.

تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.¹

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي تحول جذري يعتمد على التكنولوجيا لجعل العمليات الإدارية أكثر كفاءة وفعالية، تجمع بين السرعة والدقة، مما يسهل التواصل ويعزز تبادل المعلومات. سوف نتطرق فيه إلى مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

الإدارة هي القدرة الدافعة وراء نجاح كل مؤسسة، حيث تركز على توجيه وتنظيم الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف بأفضل الطرق. سنستعرض فيما يلي التعاريف المختلفة للإدارة نذكر منها:

يقول **هنري فايول Henri Fayol**: "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب".² وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة على أنها تعني الإدارة.

اما **فردريك تايلور Fredrick Taylor** يقول: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها".³ يعني Fredrick Taylor هنا أنه يجب على الشخص أولاً أن يحدد بوضوح ما يريد تحقيقه، ثم يعمل على تنظيم العمل بحيث يتم تنفيذ هذا الهدف بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة، في الأساس يهدف إلى تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية واقتصادية.

أو هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة، من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.⁴

¹ عشور عبد الكريم مرجع سبق ذكره، ص 12.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط 10، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض_السعودية، 2014، ص 20.

⁴ محمد القدومي، محمد هاني، محمد زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2014، ص 15.

من خلال ما ورد في التعاريف أعلاه، يمكن استخلاص تعريف إجرائي لها ألا وهو: "عملية إدارة العمليات عن طريق الآخريين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل وتحقيق النتائج المرجوة".

نشأت الإدارة الإلكترونية بفعل التقدم المتسارع في ميدان تكنولوجيا المعلومات، حيث أحدثت تأثيراً كبيراً على أداء المؤسسات، مما أدى إلى تحسن في خدماتها وزيادة في إنتاجيتها، أيضاً تسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات، وعلى الرغم من كون المصطلح حديثاً، توجد له تعريفات متعددة تشترك في بعض النواحي وتختلف في أخرى، نذكر منها:

وعرفها نجم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال من التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"¹. يشير إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات والموارد بشكل متطور، دون حدود جغرافية، لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وفعاليتها أكثر.

كما يعرفها بسام عبد العزيز الحمادي بأنها: "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية"². أي تعني تحويل الأعمال التقليدية والمعقدة إلى عمليات سريعة ودقيقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

ويعرف غنيم الإدارة الإلكترونية بأنها: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء"³. يعني هذا استخدام التكنولوجيا لتحسين طرق العمل وتبادل المعلومات لتحقيق نتائج أفضل وأكثر فاعلية.

¹ جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص 9.

² محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، د.ط، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2010، ص 14.

³ راكز علي محمود الزعاير، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة (التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، زيادة الأعمال، إدارة المعرفة، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2020، ص 26.

وعرفها ياسين بأنها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية".¹ يشير إلى تنظيم وتنفيذ العمليات والأنشطة الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية، مثل الحواسيب والشبكات الرقمية، بدلاً من الطرق التقليدية مثل الورق.

في حين عرفها الكاتب نائل عبد الحافظ العوالمه "بأنها عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".² يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى استغلال الثورة التكنولوجية لتحسين العمليات والأداء في المؤسسات بشكل عام، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بشكل أفضل وأكثر فعالية.

من خلال ما ورد في التعاريف أعلاه، يمكن استخلاص تعريف إجرائي لها ألا وهو: الإدارة الإلكترونية تعني استخدام المؤسسات الحكومية والخاصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة لتحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات، وتحقيق أهدافها المحددة.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية.

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تمكن التنظيم من تحقيق فعاليته، حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:³

1. السرعة والوضوح: وذلك عبر تجاوز حوافز الإدارة البيروقراطية وتلافى كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية والاحتراز منها كلياً في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.

¹ ابتسام فرحان علي العنزي، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2019، ص 07.

² عنتر بن مرزوق وأخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د.ط، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2018، ص 24.

³ نورة قنيفة، سمية بختي، الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير- دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023، ص 13، 14.

2. **عدم التقييد بالزمان والمكان:** بإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فمواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع (البنوك).

3. **إدارة المعلومات للاحتفاظ بها:** وذلك عبر توفير برامج للمراجعة تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.

4. **المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال.

5. **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

6. **السرية والخصوصية:** وذلك عبر ما تمتلكها الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات.

أيضا هناك:¹

7. **تخفيض التكاليف:** تعتمد الإدارة الإلكترونية على الكمبيوتر بنسبة كبيرة مما يجعلها في غنى عن يد عاملة وهذا ما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتوفير المال.

8. **الإتقان:** تعمل الإدارة الإلكترونية على إجراء المعاملات بسرعة فائقة وبدقة ووضوح تام.

9. **تحقيق الشفافية:** تعتمد الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإلكترونية التي تضمن الرقابة الدورية والمستمرة المختلف الخدمات المقدمة.

10. **تبسيط الإجراءات:** تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

¹ ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021، ص 21.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

في زمن الرقمنة المتسارع، تعتبر الإدارة الإلكترونية محركًا أساسيًا لتحسين الأداء وتسهيل العمليات، مما يعزز التواصل ويعمق الشفافية، ويسهم في تعزيز النمو المستدام، سوف نتطرق فيه إلى أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة ICT، حيث أن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيقها في مؤسساتهم ومن أهم هذه الفوائد هي:¹

1. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
2. اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
3. الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
5. التقليل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة؛
6. تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛
7. الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.
8. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي؛

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية_ قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 34، 35.

9. المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه؛
10. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
11. سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين؛
12. سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى؛
13. سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث؛
14. الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المؤسسات.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية.

- بالنظر إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيات المعلوماتية والاتصال في العمل الإداري، فإنها تصبو من خلال ذلك لتحقيق جملة من المكاسب والأهداف تذكر منها:¹
1. تكريس الشفافية في الأداء والقضاء على البيروقراطية من حيث خفض قرص الفساد الإداري والتقليل من التعقيدات والإجراءات الإدارية؛
 2. تحقيق مبدأ العدالة في تقديم الخدمة بنفس الدقة والتكلفة والجودة والوقت، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام؛
 3. ربط القطاع العام بالقطاع الخاص تحت مظلة واحدة يفضل البنية الإلكترونية التي تجمع القطاعين، فالقطاع العام بحاجة للقطاع الخاص ليحصل على احتياجاته من السلع والخدمات، وهذا التواصل يتم بصورة إلكترونية؛
 4. تبسيط المعاملات وتخفيض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات المطولة وتقليص زمن تقديم الخدمة؛
 5. تشجيع ووضع فكرة الإبداع والابتكار في الإدارة المحلية موضع التنفيذ، وضمان تحديد فكر المؤسسات مقارنة بالمتغيرات والمستجدات الطارئة؛

¹ عبد الوهاب صخري، صفاء مباركي، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تعزيز جودة الأداء _دراسة استكشافية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص ص 241، 242.

6. زيادة الكفاءة الإدارية، من خلال تحسين قنوات الاتصال الداخلي والخارجي وتحسين مستوى تقديم الخدمات؛
7. توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل الإدارات في إطار علاقاتها بالمواطنين وأصحاب الأعمال والمستثمرين بما يحقق لها هذا الهدف من خلال التأثير الإيجابي المباشر لها في تحسين الأداء الحكومي؛
8. خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويض وتنمية المعارف والمهارات في ما يخص تقنيات وتكنولوجيا المعلومات بين إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأحد وحدة مركزية، بالإضافة إلى تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بين جميع أفراد المجتمع؛
9. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأحد وحدة مركزية، بالإضافة إلى تجميع البيانات في مصادرها الأصلية في سبيل اتخاذ القرارات في العمل مع إعطاء دعم كبير مراقبتها؛
10. زيادة التوثيق والترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد من أجل التعلم المستمر وبناء القدرات.

كما هناك أيضا أهداف أخرى يمكن إنجازها عموما في النقاط التالية:¹

1. تعمل على التوجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق التبسيط والتفاعل والتعامل مع الخدمات المتاحة على وسائل الاتصال، أي توفير الاستثمار في إقامة إدارة إلكترونية وعائدات ملموسة سواءً كانت خفض في التكلفة أو رفع الكفاءة والإنتاجية، أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع؛
2. سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات الإدارية للمواطنين ومؤسسات الأعمال المحتاجة إليها، بغض النظر عن أماكن تواجدهم وأوقات التقدم إليها؛
3. تحقيق التعلم والتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والإبداع في المجتمع، لكي يمكنه من التنافس والتواجد في عالم سريع التغيير؛
4. توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل الإدارات الحكومية في إطار علاقتها بالمواطنين وأصحاب الأعمال والمستثمرين.

¹ قاشر علال، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، مخبر السيادة والعمولة، جامعة يحي فارس بالمدينة /الجزائر ، المجلد 07، العدد 02، جوان 2021، ص 88.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية.

في عصر التكنولوجيا تجسدت الإدارة الإلكترونية كمحور أساسي يعيد رسم ملامح العمل وإدارة المعلومات في المؤسسات، أي أنها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتسيير العمليات الإدارية وتحسين فاعليتها، مما يلزمنا بضرورة تبني استراتيجيات إدارية متجاوبة مع هذه التحديات التكنولوجية، مع إعادة تصور للوظائف التي تصبح أكثر تكاملاً وتفاعلية في بيئة العمل الرقمية. سوف نتطرق فيه إلى كل من عناصر وأنماط الإدارة الإلكترونية، أيضاً مبادئها، نظمها ووظائفها.

المطلب الأول: عناصر وأنماط الإدارة الإلكترونية.

في قلب الثورة الرقمية، تتموضع الإدارة الإلكترونية كركيزة أساسية تعيد تشكيل مفاهيم الإدارة التقليدية، مكتشفة أنماطاً وعناصر جديدة لتحقيق كفاءة وتفاعلية أعلى في بيئة العمل، حيث سوف نتطرق لهم في هذا المطلب.

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون التعاملات الإلكترونية عموماً من مجموعة من العناصر الأساسية، يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

1. **عتاد الحاسوب:** ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه، وشبكاته وملحقاته.
2. **البرمجيات:** وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وتتوزع على فئتين:
برامج النظام: البرمجيات الخاصة بتشغيل الحاسب الآلي، وجعله قادر على التعامل مع البرمجيات الأخرى.
البرمجيات التطبيقات: البرمجيات التي يتعامل معها المستخدم، مثل مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني... إلخ.
3. **شبكات الاتصالات:** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترنت والتي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.
4. **صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية، والمدبرون، والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. والشكل (03) يوضح هذه العناصر.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص ص

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن_ عمان، 2009، ص 14.

ثانيًا: أنماط الإدارة الإلكترونية.

تأخذ أنماط مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها. منها ما يلي:¹

1. الحكومة الإلكترونية: أي إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية، ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات.
2. التجارة الإلكترونية: هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة.
3. الصحة الإلكترونية: تقوم بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية.

¹ علي عبد المجيد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، د.ط، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2021، ص 186.

وهناك أيضا:¹

4. **التعليم الإلكتروني:** أي يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات العالمية أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن الاستفادة من المحاضرات المجانية المشورة على شبكة الإنترنت.

5. **النشر الإلكتروني:** يمكن من متابعة الأحداث والأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

تشكل المبادئ الأساس لتحقيق الابتكار والكفاءة في العصر الرقمي، حيث تساعد على التكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص، وتفتح المجال لتحسين التواصل وتعزيز مرونة العمليات الإدارية، حيث تتمثل المبادئ في ما يلي:²

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا للاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهنية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية.

2. **التركيز على النتائج:** ونقصد به أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين الشيء الذي يهمهم هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان، وينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية، والحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة.

3. **التغيير المستمر:** الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين.

¹ رشا خوجلي أحمد البشير، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية (دراسة تحليلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية بجكرتا، أندونيسيا، 2020، ص 93.

² عيلوي كافي، بن حجابة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها- واقع وآفاق، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 227.

كما يوجد أيضاً:¹

4. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في أي مكان وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن هذا النظام يقوم على أساس سهولة الاستعمال، بحيث يمكن ربط الاتصال بين الأفراد والإدارات بسهولة واتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

5. تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

المطلب الثالث: أنظمة ووظائف الادارة الالكترونية.

تمثل نظم الإدارة الإلكترونية والوظائف المتصلة بها قلب الكفاءة والابتكار في المؤسسات الحديثة، هذه النظم تحدث ثورة في تنظيم وإدارة المعلومات، موفرة أدوات قوية لتحسين الأداء وتعزيز التفاعل الداخلي والخارجي في عصر يسيطر فيه الرقمنة، تصبح الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية للنجاح والتطور. سوف نتطرق إليهم في هذا المطلب.

أولاً: أنظمة الإدارة الإلكترونية.

لتشغيل المؤسسة الإلكترونية، من الضروري التدريب على تنفيذ الأعمال الإلكترونية بعد الاختيار والتعيين، وصف وتحليل وتقييم الوظائف، تحديد الخطة الاستراتيجية وخط سير العمل ووصف السلطات والمسؤوليات والصلاحيات، تتم الاتصالات من خلال البريد الإلكتروني، وإرسال الملفات والتقارير الفورية، مع الحفاظ على عمليات التوثيق ودعم الإدارة العليا وضمان أمن وسلامة المعلومات.²

¹ خيرة مجلول، عيسى سماعيل، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية_ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR تيارت ، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale ، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 40.

² يوسف مُجد يوسف أبو أمونة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

وهذا كله يتطلب مجموعة من الأنظمة الإلكترونية، التي يجب أن تتوفر حتى تستطيع التحول إلى مؤسسة إلكترونية بشكل كامل، حيث تتمثل فيما يلي:¹

1. أنظمة المتابعة الفورية.
2. وأنظمة الشراء الإلكتروني.
3. أنظمة الخدمة المتكاملة.
4. النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:
 - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
 - النظم الخبيرة والدكية.
5. نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل:
 - نظم التصميم والإنتاج.
 - نظم تتبع العملية الإنتاجية.
 - نظم الجودة الشاملة.
 - نظم تطويع المنتجات.
 - نظم أكفاء شبكة الموردين.
6. نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:
 - نقاط البيع الإلكتروني.
 - نقطة التجارة الإلكترونية.
 - نظم إدارة علاقة العملاء.
7. نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها:
 - البنوك الدولية والمحلية.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، د.ط، دار كنوز المعرفة، عمان_ الأردن، 2013، ص ص 214، 215.

- البورصات العالمية والمحلية وبورصات السلع والمعادن النفيسة.
- لديها معلومات حديثة وجاهزة فهي بحيوية مستمرة

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية.

أثرت الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها، كما أثرت بعمق في وسائل وأدوات عمل الإدارة بما في ذلك بنية وعلاقات واتصالات التنظيم الإداري بحيث أصبحت الوظائف الإدارية من تخطيط تنظيم توجيه اتخاذ القرار، تنفيذ ورقابة تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل الإدارة الإلكترونية.¹

1. التخطيط الإلكتروني: يعتبر التخطيط إحدى المهارات الهامة التي يجب على المديرين بل وعلى العاملين أيضاً اكتسابها وممارستها وتحسين مستواها باستمرار، كذلك يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى مع الأخذ في الحسبان كافة القيود التي تفرضها طبيعة العمل أو تفرضها البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.²

أما التخطيط الإلكتروني فيقصد به تحديد ما يراد عمله أنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة ومن خارجها، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة، وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد.³

2. التنظيم الإلكتروني: يعرف التنظيم على أنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة،⁴ أما التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة

¹ رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2017_2018، ص 42.

² مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتميز الاستراتيجي المتميز، ط 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة_ مصر، 2015، ص 20.

³ نوة بن يوسف، سناء رحمان، أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي_ دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريش، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 01، جوان 2023، ص 585.

⁴ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، د.ط، العبيكان للنشر، الرياض_ السعودية، 2019، ص 128.

والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم،¹

ويمكن إجمال هذه التغيرات في مجال التنظيم بالشكل الآتي:²

1.2. الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العامودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع؛
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية؛
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة؛
- الانتقال من التنظيم العامودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي والتمكن من اليسار؛
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

2.2. التقسيم الإداري:

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

3.2. سلطة الأوامر:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً؛
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

4.2. الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة؛
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً؛
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

¹ رابح الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² مصطفى يوسف كافي، في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، د.ط، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق- سوريا، 2009، ص ص 95، 96.

5.2. المركزية واللامركزية:

➤ مفهوم المركزية: السلطة في القمة أما في التنظيم الإلكتروني تعدد مراكز السلطة؟

➤ مفهوم اللامركزية: هو السلطة الموزعة أما في التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتياً.

3. القيادة الإلكترونية: هي عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية وخلق التركيب التنظيمي الكفاء والإشراف على العمليات اليومية، فهي عملية تأثير اجتماعي تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من المواقف المشاعر التفكير السلوك أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المؤسسة ككل فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين،¹ وقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما : (المهام والعاملون) وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها.

ولقد أدى مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين هما:²

- **المدخل المرتكز علي المهام Tasks-centered:** وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة علي قوة التنظيم المتمثل في: "قوة المركز الإداري، القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية ، القوة القهرية، قوة العوائد، قوة المعلومات، وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات، وهي التي تركز علي المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

- **المدخل المرتكز علي العاملين Employee-Centered:** هو المدخل الناعم المرن القائم علي القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، وهذا القائد الأقرب إلى العاملين مصدر الأداء المتوقع من المؤسسة ، وهذا موجه إلى فاعلية الأشياء الصحيحة والتغير من القيادة التقليدية إلى الإلكترونية.

¹ إلهام شبلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية_ دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 471.

² نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص ص 124، 125.

1.3. أنواع القيادة الإلكترونية.

عموما تنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنواع رئيسية ، يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

1.1.3 القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالشقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

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

3.1.3 القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة

الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

4. الرقابة الإلكترونية: الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفا محددًا ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف وإذا وجد انحراف عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود.²

وفي إطار التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير وأصبحت تعرف بالرقابة الإلكترونية أو الرقابة بالحاسوب التي تعني اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية، وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر. كما عرفت بأنها استخدام التكنولوجيا لمراقبة أداء الموظف

¹ عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

² إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

والإشراف عليه وتقييمه بشكل مباشر. وتتم الرقابة الإلكترونية وفق أساليب متعددة منها مراقبة المكالمات الهاتفية ومراقبة الموظفين بأجهزة الفيديو ومسح البريد الإلكتروني وتتبع استخدام الأنترنت، كما توجد أنظمة يُمكنها تتبع ضغوطات المفاتيح على أطراف الكمبيوتر.¹

¹ خلاف وردة، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، العدد 03، 2021، ص 61.

المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الإدارة الإلكترونية.

في العصر الرقمي الحالي، تبرز الإدارة الإلكترونية كمحور رئيسي للتحويل في القطاعين العام والخاص، مدفوعة بالرغبة في تسريع الإجراءات وزيادة الشفافية، هذا التحول يستجيب لمتطلبات تحسين الأداء والمرونة، وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات بطريقة ميسرة وآنية، يعتبر التطبيق الفعال خطوة حاسمة نحو تحقيق الاستدامة والتطور في العمليات الإدارية وتقديم الخدمات للمواطنين والعملاء بشكل أكثر فاعلية وسهولة. حيث سوف نتطرق إلى كل من متطلبات الإدارة الإلكترونية، ومجالاتها ومراحلها، أيضا سوف نتطرق إلى معوقات الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

عند تطبيق الإدارة الإلكترونية فإن المؤسسة تواجه تحديات تتطلب تطوير البنية التحتية التقنية وضمان أمان البيانات، بالإضافة إلى تحديات التغيير الثقافي وتدريب الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الجديدة.

1. المتطلبات الإدارية: تحتاج لكي تحقق الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمهما، وتأخذ بكل جديد في الأساليب الإدارية، ولا بد من وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة،¹ وتتمثل فيما يلي:²

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

2.1 القيادة والدعم الإداري: تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، كما أن فناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ محمد بن موسى، محمد علي الجودي، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية_ دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة_، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020، ص 173.

² عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 228، 229.

3.1. الهيكل التنظيمي: الهياكل التنظيمية الملائمة هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئها وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية

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

2. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشرية ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، وتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الخبرات العلمية والفنية القادرة على تسير الأعمال الإلكترونية، إن توفر الكادر البشري القادر على التعامل الإداري الإلكتروني بعد العنصر الفاعل والأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية فهم يمثلون القيادات الرقمية والمدبرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها وتغلب على مشكلاتها.

الإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب، حيث يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر التنظيمات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، مما لا شك فيه إن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يسهل من عملية القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاوماتهم للتغيير، وبدونه لن تتمكن الإدارات من تحقيق أهدافها.¹

¹ وهيبة غربي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، المجلد 11، العدد 02، جوان 2022، ص 198، 199.

ومن جملة المتطلبات البشرية ما يلي:¹

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات؛
- استقطاب أفضل المتخرجين والمؤهلين في مجال نظم المعلومات؛
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم؛
- التمكين الإداري للأفراد من اجل التعامل السريع مع المتغيرات التكنولوجية.

3. المتطلبات التقنية: تتمثل في مجموعة من المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة كأجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وكذا الأجهزة المساندة لعمل الحاسوب على غرار وحدات الإدخال والإخراج ونظم برامج التشغيل، ومتطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب مثل التوصيلات السلكية واللاسلكية ... الخ.²

3.1. مكونات البنية التحتية التقنية.

البنية التحتية التقنية تتكون من قسمين:³

1.1.3. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وهي عبارة عن عملية التأسيس والتوصيل الأرضي واللاسلكي وأجهزه الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات الضرورية واللازمة لممارسة الأعمال الإلكترونية.

2.1.3. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وهي عبارة عن مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات والبرمجيات التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال الإلكترونية.

¹ بوزورين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية_ بحوث ودراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص ص 395، 396.

² محمد بن موسى، محمد علي الجودي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ مثنى هلال شبيب الجبوري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص ص 28، 29.

2.3. المكونات المادية للبنية التحتية.

إضافة إلى ما سبق يمكن أيضا ذكر بعض المكونات المادية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹

1.2.3. تقنيات الاتصالات: حيث تعتبر العصب المحرك للقيام بالعمل الإلكتروني وذلك من خلال دورها المتمثل في نقل المعلومات عبر المواقع المختلفة، وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

2.2.3. قنوات الاتصال: تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية؛ والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

3.2.1. محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم: وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وأجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونياً.

3.3. المكونات الحاسوبية للبنية التحتية.

ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:²

1.3.3. المكونات المادية: وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

2.3.3. المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافها.

3.3.3. مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المؤسسة مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالأجهزة التقنية المختلفة.

¹ وهيبية حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية، مجلد رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 175.

² عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 230، 231.

كما يوجد أيضا:¹

4.3.3. شبكات الحاسب الآلي: والتي يقصد بها توصيل مجموعة من الحواسيب بواسطة أسلاك سواء كان ذلك مباشر أو غير مباشر، أو عن طريق (خطوط الهواتف السلكية أو اللاسلكية)، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب.

وتتمثل أنواع هذه الشبكات فيما يلي:²

1.4.3.3. شبكة الانترنت Internet: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم و تربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها، تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

2.4.3.3. الشبكة الداخلية أو الأنترنت Intranet: هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة و يمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

3.4.3.3. الشبكة الخارجية أو الإكسترنات Extranet: وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح المجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة كالموردين والزبائن، وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الأنترنت.

4. المتطلبات الأمنية: تعد مشكلة أمن وسلامة المعلومات من أهم المعضلات التي تواجه العمل الإلكتروني، إذ أن التعدي على المعلومات يعتبر أحد أهم أسباب تخوف المؤسسات من التعاملات الإلكترونية ويعرف الشبلي والنسور نظام أمن المعلومات بأنه حماية، وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المؤسسة نفسها، والعاملين بها وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها، ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المؤسسة عن طريق اتباع إجراءات، ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات.³

¹ وهيبه حارث، سمير يوسف خوجة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ حميد راشد عبيد الدرعي، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلقة الثالثة بإمارة أبوظبي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 120، أكتوبر 2022، ص ص 470، 471.

1.4. متطلبات حماية أمن نظم المعلومات.

متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها:¹

- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية، تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشأة؛
- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها؛
- يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين؛
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية؛
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن؛
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط؛
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر.

5. المتطلبات المالية: بعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي يضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، كما أن المتطلبات المالية لمشروع الإدارة الإلكترونية، تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ثم إنه من الضروري رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له.²

¹ وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 176، 177.

² فريجة رمزي بقاء الدين، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، 2019، ص

المطلب الثاني: مجالات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تطبيق الإدارة الإلكترونية يمثل عملية شاملة تتطلب تنفيذ خطوات مدروسة بدءًا من التخطيط وصولاً إلى المتابعة لضمان التحول الناجح من النظم التقليدية إلى الرقمية، حيث يعتبر الفهم العميق للمراحل الرئيسية وتخصيص الموارد اللازمة أساسياً لنجاح هذه العملية. سوف نتطرق إلى كل من مجالات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعددت المجالات التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري بما يتماشى مع متطلبات العصر، واستخدام تقنية المعلومات الإدارية المواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يعرفها العالم، وتوجزها كالاتي:¹

1. مجال أعمال الميزانية: مثل التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً وعمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونياً.

2. مجال الأعمال الإدارية: مثل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً وحفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان بالإضافة إلى تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

3. مجال الأعمال المالية: مثل وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المؤسسة وإجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاهد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

كما يوجد هناك أيضاً:²

4. مجال المؤتمرات الإلكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين من مقارهم مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.

¹ شائع بن سعد مبارك الفحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون_ دراسة تطبيقية عن المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، 24.

² كتاف كريمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية_ دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1 ومحمد أمين دباغين سطيف 2، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2، 2019/2020، ص ص 170، 171.

5. مجال أعمال المشتريات والتمويل: ويشمل تحديد احتياجات المنظمة وتأمينها، والإعلان عن المناقصات والمشاريع، وإدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الاحتياجات والأهمية بالإضافة إلى مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة.

6. مجال المتابعة الإلكترونية: ويشمل المتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

7. مجال إدارة شؤون الموظفين: ويشمل إدارة شؤونهم على مختلف وظائفهم وتخصصاتهم وذلك بالرجوع إلى بيانات الموظفين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً مثل: الإعلان عن الوظائف والاختيار والتعيين، والإجازات والترقية والرواتب والتنقلات والمكافآت، والانتدابات، والفصل والترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث ... الخ.

8. مجال إدارة شؤون الطلبة: ويشمل بناء قاعدة بيانات جامعية متطورة خاصة بالطلبة لاتخاذ القرار المناسب، وتوزيع الطلبة حسب الأقسام، ومتابعة حضورهم وغياهم، واستخراج نتائجهم وتحليلها وتقويمها وحفظ أرشيف محلاتهم بالإضافة إلى التعلم الإلكتروني.

9. مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجماهير المستفيد من خدماتها: وقد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونياً وقبولها أو خدمة الاستفسار الهاتفي (الرد الآلي أو خدمة البريد الإلكتروني E-mail والاستفادة من شبكات الاتصال الداخلية والخارجية، مما يضمن حصول المستفيدين على خدماتها دون الحاجة إلى حضورهم.

ثانياً: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إنه النجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات لابد من المرور بمراحل وخطوات أساسية وهي كالآتي:¹

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

➤ تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

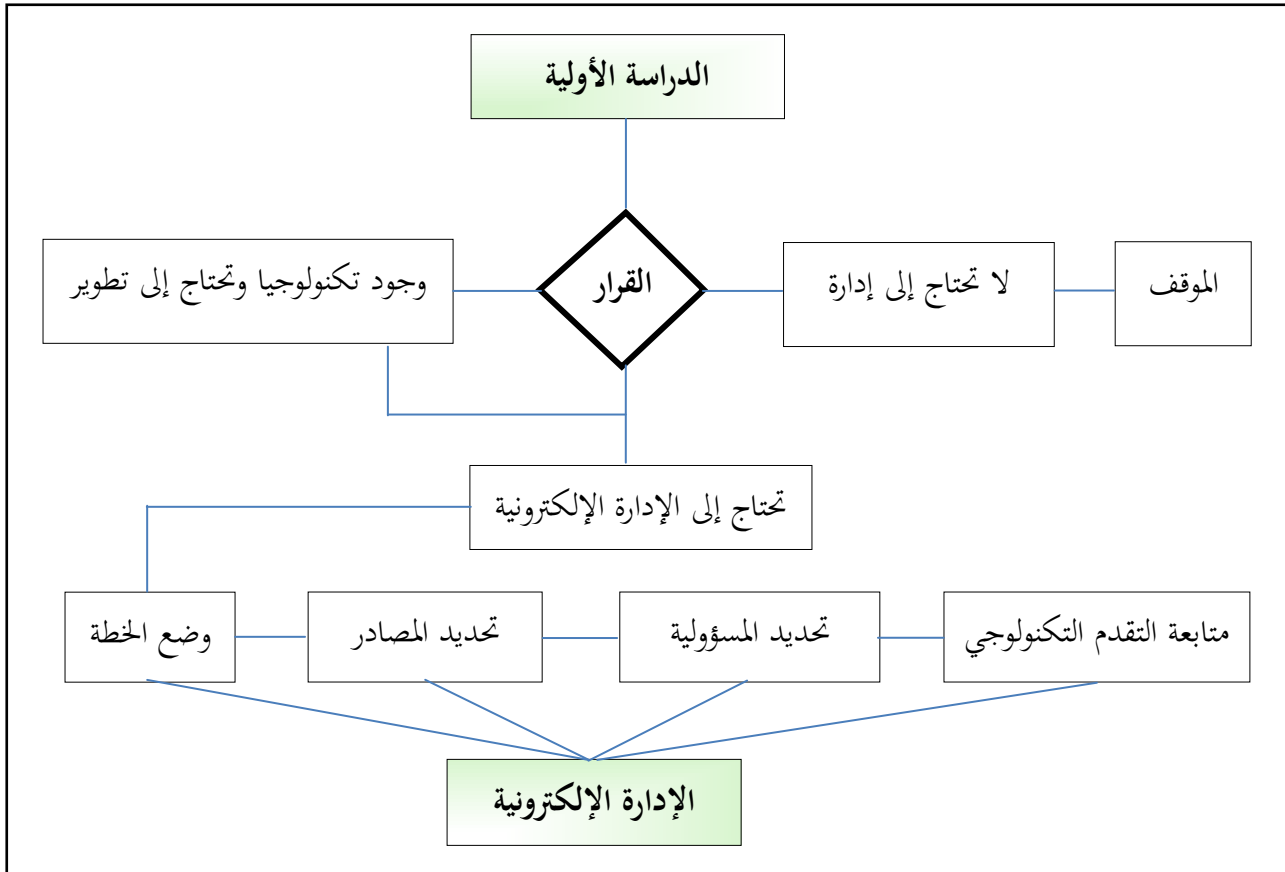
➤ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛

¹كتاف كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 174، 175.

- الانسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2. **وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
3. **تحديد المصادر:** التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه 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 لها.
5. **متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهو العمل للحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. ويوضح الشكل (04) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (04): خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر: رابع الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية.

المعوقات تشكل تحديات إضافية لتبني الحلول الإلكترونية، وتجاوزها وتخصيص الموارد بشكل فعال لضمان نجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية. هذه المعوقات يمكن تصنيفها إلى معوقات إدارية وبشرية وتقنية وأمنية ومالية.

1. المعوقات الإدارية: تمثل في الآتي:¹

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى التي تملك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات؛
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمينها للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة بالمؤسسة؛
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو المؤسسات الإلكترونية؛
- الإدارة الضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي؛
- عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة؛
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.

2. المعوقات البشرية: ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:²

- محدودية وعى صناع القرار في بعض المؤسسات وبخاصة الحكومية، بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وعوائدها، مما يؤخر تلك المؤسسات عن اللحاق بركبها؛
- قصور نظرة بعض الأفراد إلى المشاريع التقنية و الحاسوب عامة واقتصرها على رؤية ما تكلفه من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها؛

¹ راجع الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

² رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص ص 66، 67.

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة التقنية الجديدة والمعقدة؛
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب؛
- قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة المتطورة؛
- انتشار الأمية المعلوماتية والتكنولوجية، والتي تقف غالبا عائقا أمام استخدام الأفراد والإدارات والمجتمعات للأجهزة التكنولوجية الحديثة؛
- الجهل باللغات التقنية خاصة اللغة الإنجليزية التي لا يمكن الاستغناء عنها للحصول على معلومة دقيقة و برامج متطورة؛
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛
- عدم تطور اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم اختيارهم اعتمادا على المقابلة الشخصية، دون أن يقرن ذلك بممارسة عملية على هذه الأجهزة؛
- انتشار الفساد الإداري، بوجود مجموعات أصحاب المصالح الخاصة الذين لا يرغبون في تطبيق هذا النمط.

3. المعوقات التقنية: يمكن أن نذكر مجموعة من المعوقات التقنية على النحو التالي:¹

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينهما؛
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.

يمكن أن نذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الضعف المعلوماتي و الحاسوبي لدى الإداريين في النقاط التالية:

- هدم انجاز البنية التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات؛
- قلة الوعي بما تتيحه شبكة الانترنت من فرص معرفية وبخنية واستثمارية؛
- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الصيانة المختلفة؛
- ارتفاع تكلفة الاشتراك في شبكة الانترنت؛
- معوقات اللغة، خاصة وان معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الانجليزية.

¹ رابع الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

4. المعوقات الأمنية: تتمثل فيما يلي:¹

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة؛
- الخوف من اختراقات متعمدة مهما توفرت برمجيات للحماية؛
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية؛
- الخوف من الخطأ الناتج عن قلة الخبرة الإلكترونية في تسرب معلومات هامة وحيوية.

5. المعوقات المالية: تتمثل أهم المعوقات المالية في ما يلي:²

- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها الإنفاق؛
- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية؛
- تكلفة الحاسب الآلي الشخصية للأسر المتوسطة والفقيرة؛
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

¹ شيماء عبد الرضا عبد الله حسين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 122، أبريل

2023، ص 1168.

² رابع الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

خلاصة الفصل الأول

في عصر تتسارع فيه وتيرة التطور التكنولوجي، تبرز الإدارة الإلكترونية كمفتاح رئيسي لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات والهيئات، هذا الفصل يسلط الضوء على جوانب حيوية من الإدارة الإلكترونية، حيث تناولنا ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث نشأتها، موضحا تعريفها، خصائصها الفريدة، أهميتها البالغة في العصر الحديث، وأهدافها، كما تمت الإشارة إلى أساسيات الإدارة الإلكترونية يتم التعمق في عناصرها الأساسية، أنماطها المختلفة، والمبادئ التي تقوم عليها، أيضا النظم المستخدمة فيها، والوظائف التي تؤديها، كما تطرقنا إلى تحديات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية يتناول أسباب التحول إليها، المجالات التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية، ومراحل تطبيقها، أيضا المتطلبات اللازمة لنجاحها، والمعوقات التي قد تواجهها المؤسسات أثناء هذا التحول.

وبشكل عام، تعمل الإدارة الإلكترونية كمحرك للتحول الرقمي في المؤسسات، مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للسوق وتحقيق النمو والاستدامة في المستقبل حيث هذه الجوانب تبرز كيفية أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أداة تكنولوجية، بل هي استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز التنافسي وتعزيز القيمة المضافة للمؤسسات في عصر الرقمنة والابتكار.



الفصل الثاني

الأداء الوظيفي وعلاقته

بالإدارة الإلكترونية

تمهيد

يعد الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير أدائه داخل المؤسسات، عاملاً حاسماً في تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموها في بيئة تنافسية متزايدة، معتبرين أن الإنسان بقدرته على التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، ومتابعة سير العمل يشكل مورداً أساسياً يسهم في رفع مكانة المؤسسة، وبالتالي، يتضح أن تحسين أداء الأفراد وتنمية قدراتهم يعتبر استراتيجية أساسية للمؤسسات التي تطمح للنجاح، مما يستلزم توفير بيئة عمل ملائمة تساهم في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم، أما تقييم الأداء الوظيفي فيهدف إلى قياس أداء الموظفين وتقييم تحقيقهم لأهدافهم ومسؤولياتهم المحددة، ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، ويوفر فرصة لإقامة حوار بناء يساهم في تحديد احتياجات التطوير والتحسين.

حيث في ظل التطور التكنولوجي المتسارع تبرز الإدارة الإلكترونية كأداة محورية لتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال دمج التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية، حيث تساهم في خلق بيئة عمل مرنة وديناميكية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا والإنتاجية لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي ويدعم أهداف المؤسسة.

وللوقوف أكثر على حيثيات هذا الموضوع بنوع من التفصيل، سيتم تسليط الضوء على أهم الأطر المعرفية والنظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية حيث قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى (03) مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً يبرز كفاءة العاملين وفعالية المؤسسات، مما يؤكد على أهميته البالغة في تحقيق الأهداف المنشودة، إنه يمثل المؤشر الرئيسي لمستوى الإنجاز والكفاءة في استيعاب الأفراد لمهامهم، ويشير إلى مدى قدرة المؤسسة على النجاح وتحقيق مستويات عالية من الأداء العام من خلال توظيف الموارد المتاحة بفعالية. سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه وأهميته، أيضاً عناصر ومحددات الاداء الوظيفي، ومعايره والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي التي تتمحور حوله الإدارة حيث تتوقف كفاءة أدائها على مستوى أداء مواردها البشرية لذلك يجب عليهم تأدية وظائفهم بكل فعالية، سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف كما يلي:

يعرف الأداء في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز".¹ يعني أن تعمل بفعالية وتحقق النتائج بشكل جيد.

وعرفت هاينز (Haynes) الأداء الوظيفي بأنه: "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة".² حيث يفهم الأداء الوظيفي بشكل أساسي كمقدار الإنتاجية والفعالية التي يُحققها الموظف في أداء مهامه المناطة به داخل الشركة أو المؤسسة.

كما عرفه أبراهام (Abraham) بأنه: "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله".³ وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة للعمل.

¹ يزيد قادة، طلحة عبد القادر، التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 114.

² عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للإسمنت" ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2019، ص 408.

³ ركروك خولة، دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية_ دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست، جامعة جيجل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث (LMD) في علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال في المؤسسة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد مين دباغين سطيف 2، 2021/2022، ص 111.

كما يعرفه حسن رواية مُجَّد على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية".¹ يعني هذا أن أداء الفرد هو قدرته على إتمام مهام وظيفته بشكل يلي متطلبات العمل بطريقة فعالة وملائمة.

ويعرفه الشريف أنه: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".² أي هو السلوك الذي يظهره الفرد في العمل، والذي يتمحور حول توافق بين قدراته ومهاراته الشخصية مع متطلبات العمل والبيئة المحيطة به، وأيضاً راجع لتأثير قوى داخلية أو ضغوط نابذة من داخله.

أما أحمد صفر عاشور فيعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء".³ أي أن الأداء يشمل الجهد الذي يبذله الفرد، جودة هذا الجهد، وكيفية تنفيذ المهام.

كما سبق، يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: يشمل الأداء الوظيفي جهود الفرد، إنجازاته، والسلوكيات التي يظهرها لتحقيق أهداف المؤسسة، مع دعم وتعزيز من قبل صناع القرار لضمان فعالية وكفاءة مستمرة.

أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط الآتية:⁴

1. يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
2. يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها؛
3. يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر أو الفوائض.

¹ هارون العشي، فايزة بوراس، انعكاسات تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري_ دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي باتنة_، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020، ص 181.

² ركروك خولة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ يزيد قادة، طلحة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁴ ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين_ دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون_، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015/ ص 73، 74.

وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

1. ارتباط نظام الحوافر بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه؛
1. إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
2. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛
3. الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح؛
4. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي عناصر ومحددات، لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدون التطرق لهم، وذلك يعود لأهميتهم في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي. سوف نتطرق لهما في هذا المطلب.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي.

تتمثل العناصر الرئيسية للأداء الوظيفي في ما يلي:²

1. العامل: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم و اتجاهات و دوافع خاصة للعمل.
2. الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.

¹ لاروق خامسة، بن جيمة عمر، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين_ دراسة حالة مستشفى ترواي بوجمعة بولاية بشار ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، ص 150.

² بن أوصيف مريم، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية_ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2014 / 2015، ص 121.

3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد، و الأنظمة والهيكل التنظيمي.

وبشكل أكثر تحديدا، توجد عدة عناصر هامة نذكر منها:¹

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويرى آخرون أن هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي:²

1. العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحدد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

2. العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3. العناصر التطويرية: كالمثابرة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

¹ ريهام زيد الحلي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² مرجح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين، 2016، ص ص 38، 39.

4. العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

5. العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.

ثانيًا: محددات الأداء الوظيفي.

يشير بعض الباحثين إلى محددات الأداء الوظيفي حيث يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما ويشيرون إلى ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:¹

1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3. إدراك الدور أو المهمة: 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 ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي - الجهد × إدراك الدور × القدرات

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا، ومحددات الأداء هي:²

1. الدافعية الفردية: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

¹ كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 30.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2010، ص 45.

2. مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

3. القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

وهناك أيضا من يقول أن هناك أربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب، والعوامل الأربعة هي:¹

1. ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف؛

2. الوسائل المتوافرة للعمل في الموقف؛

3. القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف؛

4. ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح، و ذلك للأسباب التالية:²

1. إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛

2. إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى؛

3. تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² بن أوصيف مریم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه تلعب دورًا محوريًا في تقييم وتعزيز كفاءة العمل، حيث في هذا المطلب، سنكتشف كيف تشكل هذه المعايير أساسًا لتقييم الأداء، ونبحث في العوامل المؤثرة فيه وكيفية تأثيرها على الإنتاجية والنجاح الوظيفي. سوف نتطرق إلى كل من المعايير والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

أولاً: معايير الأداء الوظيفي.

بهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

1. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، وبعد أخذ خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين_ دراسة حالة جامعة أمّجد بوقرة بومرداس _، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، 2009/ ص 73، 2010.

المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4. الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم و تعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

ومن أهم خصائص معايير الأداء الوظيفي ما يلي:¹

1. التوافق الاستراتيجي (Strategic Congruence): يجب أن تتوافق معايير الأداء مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، فمثلا إذا كان هدف المؤسسة زيادة العائد على الأموال المستثمرة، فإنه يمكن أن تتبع استراتيجية القيادة في التكلفة، ويتمثل المعيار في خفض تكلفة الإنتاج بنسبة 10% على سبيل المثال.

2. المصدقية (Validity): مدى قدرة المقياس على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة ويصبح المقياس معيب إذا لم يقس كل جوانب الوظيفة، مثلا يتم تقييم وظيفة معيد بإحدى الكليات على أساس التدريس، مع إهمال جانب البحث العلمي، ويصبح المعيار ملوث (Contamination) إذا قام ببعض جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي، كأن يكون من ضمن عناصر التقييم الوظيفة محاسب تكاليف بإحدى المؤسسات، والاحتفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء.

3. الثبات (Reliability): يتصف المقياس بالثبات إذا أعطى نفس النتيجة مع اختلاف الأفراد الذين يقومون باستخدام المقياس، ومع اختلاف الأماكن التي يتم القيام بها، ومع اختلاف الفترة الزمنية، ويعكس هذا المعيار مدى استقرار أداة القياس، ومن الملاحظ أن نظم تقييم الأداء التي تعتمد على درجة عالية من الحكم الشخصي تتسم بدرجة منخفضة من الثبات.

¹ زرقوط حميدة، فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين_ المؤسسة المينائية لسكيدة (EPS) نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021/2020، ص 85.

4. **القبول (Acceptability):** بمعنى أن يكون المقياس مقبول لمن يستخدمه، ولمن يطبق عليه ويتوقف مدى تصديق العاملين للمقياس ودرجة إدراكهم بأنه عادل، على مدى اشتراكهم مع المديرين في وضع نظام قياس الأداء بكل موضوعية، والسماح لهم بالاعتراض على التقييم التغذية المرتدة في الوقت المناسب.

5. **الوضوح (Specificity):** ويراد به مدى قدرة المقياس على إعطاء إرشادات تفصيلية للعاملين فيما يتعلق بالمتوقع منهم، أي ما الذي يجب أن يقوم به العاملون لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وكيفية مقابلة هذه التوقعات.

ثانيًا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل الزيادة فاعلية أداء العاملين ومن أهم العوامل هي:¹

1. **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكلة التنظيمي وطرائق وأساليب العمل.
2. **العوامل الانسانية:** وتشمل القدرة على الادارة الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل.

كما يتأثر أداء العاملين بمجموعة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة؛ والتي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، منها ما هو تنظيمي وسيكولوجي، ومنها ما هو ثقافي واجتماعي وبيئي وغيرها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، وكذلك العوامل الفزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها، فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن لبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء، بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبى، وبغرض التبسيط يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين أساسيين، ألا وهما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.²

¹ نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية_ دراسة تطبيقية الآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2017، ص 1029.

² زرقوط حميدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70.

أولاً. **العوامل الداخلية:** ويراد بها مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة وهي متعددة ومتنوعة، ويعتبر المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمؤسسة معاً، وعموماً يمكن حصر العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين في النقاط التالية:¹

1. المورد البشري: يعتبر أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد، تعتبر أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

2. الإدارة: الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يشمل عدة سلوكيات واجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا.

3. التنظيم: وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز التنموية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفقاً للمتطلبات المستجدة.

4. طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي ينجزها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الاشباع المترتب عن تلك الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الموكل إليه، كلما زادت دافعيته وولائه، وبالتالي أدائه.

5. بيئة العمل: أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته؛ من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثيراً بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري إيجاباً وسلباً.

¹ زرقوط حميدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 70، 71.

ثانياً. **العوامل الخارجية:** إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات إيجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على موجهتها والتكيف معها، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:¹

1. البيئة الاجتماعية والثقافية: يرى جاكسون إن البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأمناء القيادة، والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية إن العوامل الاجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عددها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

2. البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها، وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي.

3. البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة فمثلاً إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع وهذا يؤثر إيجاباً على أدائه.

¹ نذير حاجي، فاعلية الإدارة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، العدد 08، ديسمبر 2019، ص 113.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي.

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مسبقاً، يساعد هذا في تحديد مدى فعالية الأفراد في أداء مهامهم الوظيفية، مما يوفر رؤى قيمة لاتخاذ قرارات تطويرية تشمل التدريب، الترقيات، وربما إعادة النظر في تخصيص الموارد البشرية عبر تعزيز الشفافية والحوار المستمر، يمكن له أن يسهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي. سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه وأهميته وأهدافه، وأيضاً مبادئه وخطواته، أيضاً سوف نتطرق إلى شروط نجاحه وأسباب فشله.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

تقييم الأداء الوظيفي يعود بفوائد كبيرة على كل من الموظفين والإدارة، لما له من أهمية كبيرة في المؤسسة، وقد أورد الباحثون عدة تعريفات لتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

عرف رجم ومناصيرية فقد عرفا الأداء بأنه: "العملية التي تحدد مدى كفاءة العامل، جهوده، وقدراته الفنية بطريقة عادلة من خلال مقارنة جميع العوامل السابقة بالمعايير المطلوبة وذلك خلال فترات زمنية محددة وذلك بهدف تقديم مكافآت لهم تتوافق مع مدى جهدهم المبذول".¹

في حين يرى عساف بأن تقييم الأداء يعني: "محاولة لتحليل إداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة وفي المستقبل".²

أما عواد خلف الله فقد عرفه قائلاً: "هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف بهدف تشخيص مهام وأعمال المؤسسة لمعرفة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى تعزيز نقاط القوة الموجودة وعلاج نقاط الضعف".³

¹ رؤى مازن حيدر، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصص MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 49.

² سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2022، ص 271.

³ رؤى مازن حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

يعرف أيضا على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وإمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وفي تعريف آخر هو مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها.¹

كما سبق، يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي إجرائيا بأنه: عملية منهجية ودورية تهدف إلى تحليل وتقييم كفاءة العاملين وجهودهم، من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالمعايير المستهدفة، وذلك بغرض تحديد نقاط القوة والضعف، وتعزيز الفعالية ودعم التطور الوظيفي والشخصي للعاملين.

من خلال التحليل السابق لمفهوم تقييم الأداء، توصل كل من رحاحلة وخضور إلى تحديد الخصائص الآتية لنظام الأداء الفعال:²

- 1. الشمول:** إن نظام التقييم يجب أن يشمل كل أوجه الأنشطة الإدارية سواء كانت أنشطة إدارية مباشرة أو غير مباشرة، كذلك يجب أن يغطي النظام كل أجزاء التنظيم لا أن يقتصر على بعضها فقط.
- 2. الوضوح:** إذ يجب أن يحتوي النظام على معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف، وكذلك يجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس واضحة للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.
- 3. السرعة:** إن قدرة نظام تقييم الأداء على ملاحقة الإنجازات الجارية وتحديد مدى اتفاقها مع المستويات المستهدفة هي المقياس الحقيقي لفعاليتها، فكلما كانت الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي وبين التقييم قصيرة نسبياً، كان من المستطاع تعديل الأوضاع وتصحيحها، وعلى العكس إذا طالت الفترة الزمنية فقدت عملية التقييم الغرض منها وتحولت إلى مجرد دراسة للتاريخ لا تسهم كثيراً في التأثير على الحاضر أو المستقبل.
- 4. التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتقوم فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر

¹ ايظاحين غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة_ دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر برج بوعريبرج والإقامة الجامعية 1000 سرير بمخيمس مليانة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2014/2015، ص 229.

² مرج طاهر شكري حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الأهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة، كما أن التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.

وبالتالي فإن لهذه العملية أهمية بالغة يمكن إنجازها فيما يلي:¹

1. رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المؤسسة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي للأداء سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛
 2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل؛
 3. تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة، حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القائد معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
 4. الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية التوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
 5. استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم؛
 6. تقييم سياسات الاختبار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار التدريب للعاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها؛
 7. وأخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على ذلك إعادة النظر في هذه الأمور واكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.
- حيث يشير القحطاني إلى أنه هنالك أهداف وفوائد للمؤسسة أو العاملين أنفسهم من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي كالتالي:²

1. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين؛

¹ خالد رجم، محمد نجيب سويقات، فداش سمية، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة_ دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص ص 98، 99.

² كمال راتب نوفل، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، حيث إن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس بسبب ضعف قدراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك بعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم؛
3. تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين في المؤسسة؛
4. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية؛
5. المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل الترقية النقل الأجور والتحفيز؛
6. المساهمة في إشعار الموظفين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم؛
7. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدي الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين الأهداف ومعايير التقييم؛
8. إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين.

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء الوظيفي.

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي جسراً أساسياً نحو تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات، يقوم هذا النهج على مجموعة من المبادئ الراسخة ويتبع خطوات مدروسة لضمان التطور المستمر والنمو لكل من الأفراد والمؤسسة، يساعد هذا العمل في رسم مسار واضح للتقدم المهني وتعزيز بيئة العمل بشكل عام. سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ وخطوات تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: مبادئ الأداء الوظيفي.

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة، ومن أهم المبادئ الأساسية:¹

1. مبدأ الوضوح (Clarity): بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.
2. مبدأ الموضوعية (Participation): بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم

¹ زرقوط حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

3. مبدأ الشمول (Comprehension): بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

4. مبدأ التكامل (Integration): بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

5. مبدأ الاستمرارية (Continuity): بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، فأثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 شهور، وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار المواعيد المذكورة.

6. مبدأ المشاركة (Participation): بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء

وهناك أيضا من يرى أن التقييم الفعال للأداء، لا بد وأن يستند على مجموعة من الأسس منها:¹

1. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين؛
2. تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمؤسسة، من خلال معرفة نواحي القصور، سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب؛
3. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين، وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية؛
4. تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية النقل الأجور، التحفيز؛
5. تساهم عملية تقييم الأداء في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم؛
6. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء، إذا تبين قصور فهم المرؤوسين الأهداف ومعايير التقييم؛

¹ زرقوط حميدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 89، 90.

7. إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء، يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم، تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

ثانيًا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

تعددت عناصر تقييم أداء العاملين لشكل إطارا متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي سوف نتطرق لخطوات تقييم الاداء الوظيفي.

1. خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي: ويكون هذا من خلال:¹

1.1 تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم فالمتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

2.1 اختيار طريقة التقييم: يقصد بها تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم حتى تاريخ تركهم للعمل.

3.1 تحديد المقيم: وهو الشخص المسؤول الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم.

4.1 تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسئ إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

5.1 علانية نتائج التقييم: يتقرر فيها إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة معينة أم تبقى سرية.

6.1 مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: وهذا ما يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم بالإضافة أنه يخلق لدى العاملين شعورا بمعالجة التقييم.

¹ قرعيش حدة، دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية_ دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال عمومي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد مين دباغين سطيف 02، 2021 / 2022، ص ص 116، 117.

7.1 تصميم استمارة التقييم: وهي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين وتتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد المقيم والإدارة التي يعمل بها ومقاييس التقييم، ومقترحات المقيمين من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح البساطة وسهولة الاستخدام.

2. خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي: يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على¹:

1.2 دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز؛

2.2 ملاحظة أداء العاملين وإنجاز وقياس ذلك؛

3.2 مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الإداء بنتائج التقييم؛

4.2 اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة بالمقاييس الموضوعية في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة... إلخ).

ويوضح الشكل (05) خطوات نظام تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل (05): خطوات نظام تقييم الأداء الوظيفي.



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على: قرعيش حدة، دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية_ دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 116، 117.

¹ قرعيش حدة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

المطلب الثالث: شروط نجاح وأسباب فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي.

تقييم الأداء الوظيفي يعتبر أداة حيوية لإدارة الموارد البشرية، يعتمد نجاحه على الوضوح في تحديد الأهداف والموضوعية في التقييم وتقديم التغذية الراجعة الفعالة، لكن قد تواجه عدة تحديات مثل التحيز والمقاومة للتغيير. سوف نتطرق في هذا المطلب إلى شروط نجاح وأسباب فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: شروط نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي.

بالرغم من أن هناك كثيراً من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوافر الشروط التالية:¹

1. تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية؛
2. اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام؛
3. ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعد التمه وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها؛
4. ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً؛
5. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية؛
6. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيه وتقييم أدائهم على ضوءها؛
7. كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل؛

¹ خالد رجم، محمد نجيب سويقات، قداش سمية، مرجع سبق ذكره، ص 99، 100.

8. تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد؛
9. تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية)؛
10. يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

ثانياً: أسباب فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي.

العوامل المسؤولة عن تقييم التأثير المنخفض على اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية:¹

1. استخدامات نظام التقييم غير محددة بوضوح لدى العمال؛
2. لا يتم تدريب المقيمين على تقييم الأداء؛
3. قلة الحافز والتعبئة لدى العمال لاحترام إجراءات التقييم وجوانبها المتعددة المتأصلة في إدارة الموارد البشرية؛
4. تصور غير محدد لمكانة نظام التقييم في إدارة الموارد البشرية وسياسة إدارة الموارد البشرية؛
5. أحد الأسباب الرئيسية التي تظهر نقص الإرادة والحافز المنخفض لتطبيق نهج نظام التقييم والإيمان بأهدافه هو عدم وجود ممارسات موضوعية ملحوظة وملموسة حقا على أرض الواقع في إدارة الموارد البشرية.

وقد يقع المقيم في عدة أخطاء عند تقييم أداء مرؤوسيه لتؤثر على موضوعية التقييم ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:²

1. خطأ التحيز: في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية غير متاحة أو من الصعب إعدادها يظهر تأثير شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه بدرجة كبيرة على تقديراته لأدائهم.
2. خطأ الحداثة: بمعنى أن آخر حدث هو الذي يبقى ويؤثر على التقييم، فإذا كان الحدث الأخير جيدا كان التقييم جيدا والعكس صحيح.

¹ بوطيبة مختارية، جلال عامر نزهة، نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص 207.

² مرجع نفسه، ص 206.

3. خطأ التعميم: أي أن المقيم يتأثر بصفة واحدة ومنها يقيم العامل على أساس الأداء العام ويمنحه القيمة نفسها لكل معايير التقييم.

4. الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة للعاملين مغفلاً بذلك الاختلافات والتباينات في أدائهم للعمل وسلوكهم، مما يخلق لدى العمال الشعور بالظلم.

5. خطأ التشدد: هو إعطاء تقييم أقل من المتوسط بحجة دفع العمال لبذل مجهودات أكثر و لكن هذا الخطأ يحرم البعض منهم من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، وهذا ما يخفض دافعية العمل لديهم

6. خطأ التساهل: إعطاء تقديرات عالية بحجة مساعدة العمال للحصول على مزايا وظيفية. مما يؤدي الى عدم تحسين أدائهم الوظيفي.

7. تأثير المقيم بمركز الشخص محل التقييم: فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغلي الوظائف البسيطة.

8. تأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم: يقول بيتش إذا كانت الإدارة تنوي استعمال تقييم الأداء لترقية بعض الموظفين فقد يميل المشرفون لمنح علامات جيدة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من فرص الترقية.

وإذا كان الهدف تصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين فقد يعطي المشرفون علامات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى تفكر الإدارة في تدريبهم، أما إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم فقد يميل المشرفون إلى إعطاء مرؤوسيههم علامات ممتازة.

المبحث الثالث: تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

في عصر تتسارع فيه وتيرة التطور التكنولوجي، باتت الإدارة الإلكترونية ليست فقط خيارًا مفضلًا بل ضرورة حتمية للمؤسسات الراغبة في تعزيز كفاءتها وفعاليتها. تمثل متطلبات الإدارة الإلكترونية (البشرية، الإدارية، التقنية، الأمنية، والمالية) عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي للمؤسسات. هذا المبحث يهدف إلى استكشاف وتحليل هذا التأثير، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال استيعاب وتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.

المطلب الأول: تأثير المتطلبات الإدارية والبشرية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

تعتبر الجوانب الإدارية والبشرية من الركائز الأساسية في نجاح الإدارة الإلكترونية، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. يركز هذا المطلب على استقصاء تأثير هذين المتطلبين على الكفاءة والفعالية الوظيفية.

أولاً: تأثير المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

عموماً، يمكن إيجاز تأثير المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1. تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة؛
2. تسهيل الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛¹
3. تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة مما أسهم في رفع كفاءة وفاعلية الإدارة العليا؛²
4. تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم؛
5. تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بدقة؛

¹ ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021، ص 27.

² عبيدلي عصام، عزوي أعمار، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا- كوفيد 19_ دراسة تطبيقية على عينة من مكاتب المحاسبة في الجنوب الشرقي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2021، ص 127.

6. سهولة الحصول على المعلومات، مما يحقق رضا العاملين ويعزز الانتماء؛¹

يمكن القول أن تنفيذ المتطلبات الإدارية يؤدي إلى القضاء على التسلسل الهرمي للقيادة والتسلسل القيادي، مما يتيح تبادل المعلومات بسرعة وسهولة، ويعزز ذلك أداء الموظفين من خلال تحسين العلاقات بين صانعي القرار وتعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، وتحسين جودة العمل والإنتاج والانضباط.

ثانياً: تأثير المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

عموماً، يمكن حصر تأثير المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. اختصار وقت تنفيذ إجراء المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز

معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات؛

2. الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة؛²

3. تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره

من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل أسهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

4. تسببت في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من

خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وتحسين فعالية عملية اتخاذ

القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين

عملية التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.³

نستنتج أن الموارد البشرية الفعالة تساهم بشكل كبير في دعم فلسفة الإدارة الإلكترونية وتسهيل انسيابية العمل

والعمليات، مما ينعكس إيجاباً على الموظفين من خلال تعليمهم وتدريبهم مما تساهم في بناء كفاءتهم وتمكينهم من الأداء بشكل أفضل.

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 07، العدد 01، أبريل 2021، ص 378.

² ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ عبيدلي عصام، عزواوي أعمار، مرجع سبق ذكره، ص 127، 128.

المطلب الثاني: تأثير المتطلبات التقنية والأمنية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

تطبيق الإدارة الإلكترونية يشمل متطلبات تقنية وأمنية حاسمة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي في البيئة الرقمية، يهدف هذا المطلب إلى استكشاف كيفية تأثير هذين الجانبين على كفاءة وفعالية العمل داخل المؤسسات. سنتناول تأثير الحلول التقنية المتطورة، إضافة إلى السيبرانية والأمن الرقمي على الأداء الوظيفي.

أولاً: تأثير المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي.

يمكن ايجاز تأثير المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي عموماً في النقاط التالية:

1. الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الأنترنت مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة؛¹
2. تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛
3. إن اهتمام المؤسسة بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يساهم في بناء وتنمية القدرات الفردية؛
4. تسبب في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمته عملياتها وأنشطتها اعتماداً على الحاسوب مما يساهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين و التفاوت في مستوى أداء هذه السلع و الخدمات؛
5. تسبب في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع و الخدمات؛²
6. تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق؛
7. سهولة الحصول على المعلومات.³

¹ ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عبيدلي عصام، عزاوي أعمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 127، 128.

³ بويكر عبد القادر، قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، 378.

يمكن القول أن المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحسين شامل للأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث يتضمن ذلك تحسين كفاءة العمل، تعزيز التنافسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، إلى جانب تسهيل إدارة العمل واتخاذ القرارات الصحيحة بشكل أسرع ودقيق.

ثانيًا: تأثير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

يمكن حصر تأثير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي عموماً فيما يلي:¹

1. الحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية من خلال وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية؛
 2. المحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة من خلال تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة.
- يمكن أن نستنتج أن تطبيق هذه المتطلبات الأمنية يصب في صالح تحسين الأداء الوظيفي عبر ضمان استقرار وأمان البيئة الإلكترونية التي تعتبر عصب الإدارة الحديثة.

المطلب الثالث: تأثير المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم استثمارات مالية مهمة، ما يفرض تحديات وفرص أمام الاداء الوظيفي في المؤسسات، حيث تتمثل فيما يلي:²

1. ضرورة تخصيص أموال كبيرة لتحسين الأجهزة والبرامج الإلكترونية، مما يساعد على تعزيز كفاءة وفاعلية العمليات؛
2. توفير تمويل لتدريب وتعليم العاملين، وتوعية وتثقيف المتعلمين المواكبة متطلبات التحول الجديد؛
3. الاستثمار في تحسين شبكة الاتصالات وتوفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة، من تجهيزات وحاسبات وقواعد بيانات، وكذا تمويل خدمات البريد الإلكتروني على أوسع نطاق ممكن، مما يسهم في تحسين تجربة المستخدم وتيسير العمليات؛

¹ وهيبه حارش، سمير يوسف خوجة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 396.

4. توفير ميزانية مستقلة تضمن ديمومة التمويل، مما يسهم في استمرارية وثبات عمليات الإدارة الإلكترونية دون انقطاعات غير مرغوب فيها.

يمكن القول أن توفير التمويل الكافي لتحديث التكنولوجيا، التدريب، والبنية التحتية يضمن تحسين الأداء الوظيفي واستدامة الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل الثاني

يتسم العالم بالتغير المستمر والمتسارع، يبرز الأداء الوظيفي كمحور أساسي يدفع عجلة التطور والنمو داخل المؤسسات، لا يقتصر تأثيره على الإنتاجية فحسب، بل يمتد ليشمل رضا العملاء، جودة الخدمات والمنتجات، وبالتالي مكانة المؤسسة في السوق، يأتي هذا الفصل ليستكشف عمق الأداء الوظيفي حيث تطرقنا لماهية الأداء الوظيفي، تناول كل من المفهوم والخصائص والأهمية، أيضا عناصره ومحدداته، بالإضافة إلى معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه، كما تم التعرف على عملية تقييم الأداء الوظيفي، تطرقنا إلى كل من المفهوم والخصائص والأهمية والاهداف، كذلك مبادئه وخطواته الأساسية، فضلاً عن تحديد الشروط اللازمة لنجاح نظام تقييم الأداء والأسباب الشائعة لفشله، تعرفنا أيضا فيه على مدى تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، يتعمق هذا المبحث في استكشاف كيفية تأثير المتطلبات الإدارية، البشرية، التقنية، الأمنية، والمالية للإلكترونية على الأداء الوظيفي.

وعموما، يظهر الفصل الثاني بوضوح أن الأداء الوظيفي وتقييمه يمثلان ركائز أساسية في الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المؤسسات، كما يبين التأثير المباشر وغير المباشر للتقنيات الرقمية والإدارة الإلكترونية على الأداء، مما يدفع المؤسسات لاعتماد استراتيجيات محددة لتحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا مع الحفاظ على مستويات عالية من الأداء الوظيفي.



الفصل الثالث

واقع أثر الادارة الالكترونية

على أداء موظفي مركز الضرائب

- ولاية الطارف -

تمهيد

بعد وضع التصور النظري لمتغيرات الدراسة الراهنة لكل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، ومعرفة العلاقة النظرية بين المتغيرين، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذا التصور ميدانيا، فقد تم اجراء الدراسة الميدانية في مركز الضرائب التابع لمديرية الضرائب بولاية الطارف، كل هذا من أجل الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي على الواقع العملي.

حيث قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى (03) مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: عرض عام لمركز الضرائب_ ولاية الطارف_.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان.

المبحث الأول: عرض عام لمركز الضرائب_ ولاية الطارف_.

بعد مركز الضرائب من المصالح الخارجية المهمة للمديرية الولائية للضرائب والذي يتم من خلاله القيام بالعمليات المتعلقة بمتابعة الضرائب، التي تم إطلاقها في إطار برنامج العصرية، بهدف ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين قصد تمكينهم من أداء واجباتهم الجبائية بطريقة بسيطة وسريعة.

المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف وهيكلها التنظيمي.

تعتبر مديرية الضرائب من أهم المؤسسات الحكومية التي تلعب دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تنظيم عملية جمع الضرائب. سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف، وهيكلها التنظيمي.

أولاً: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف.

تأسست المديرية العامة للضرائب في 19 أبريل 1963 بمقتضى المرسوم رقم 127-63 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تنشط تحت وصاية وزارة المالية.

أما مديرية الضرائب لولاية الطارف تأسست يوم 05 جويلية 2003 من طرف والي ولاية الطارف مقرها الحالي كائن بنزل المالية لولاية الطارف مقابل الطريق الوطني رقم 44، وتعتبر فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة.

تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمسة مديريات فرعية ولكل واحدة منها مكاتب تسير تحت سلطتها والمختصة في مجالاتها المحددة.

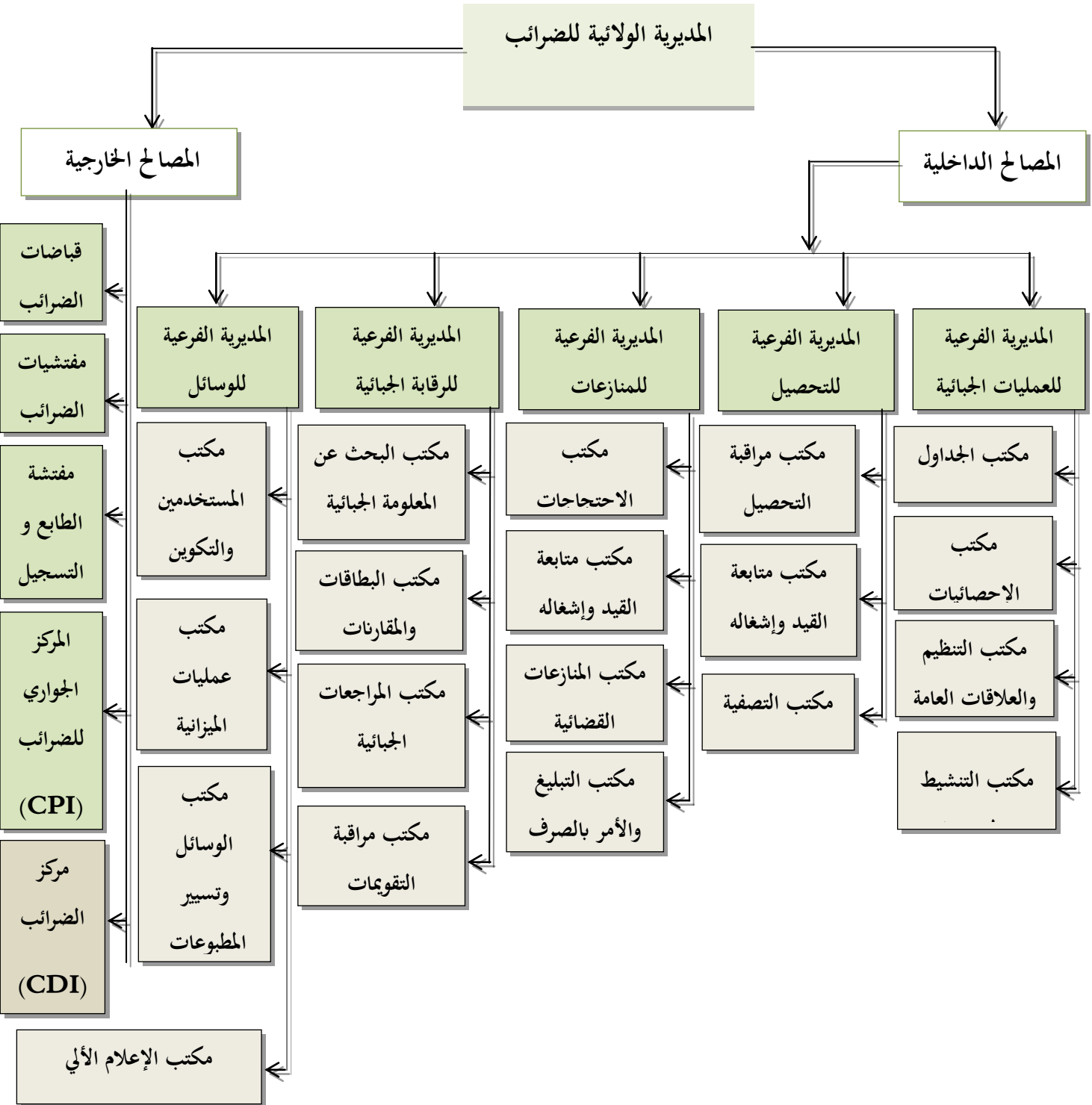
أما المصالح الخارجية التابعة لها تمثل 22 مصلحة موزعة عبر إقليم الولاية، منها 08 مفتشيات (07 مفتشيات الضرائب ومفتشية وحيدة للتسجيل والطابع) و 07 قباضات الضرائب عبر إقليم الولاية، و 06 مراكز جوارية، و مركز ضرائب وحيد، كما تشغل المديرية الولائية للضرائب في الوقت الحالي 431 موظف موزعين بين أعوان و إطارات وعمال مهنيين يمارسون مهامهم في مقر المديرية وعبر مصالحها الخارجية.¹

¹ الملحق رقم (01): وثائق خاصة بمركز الضرائب_ ولاية الطارف، ص 114.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب_ ولاية الطارف.

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من مصالح داخلية، وفيما يلي عرض موجز لهذا الهيكل موضح في الشكل (06).

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بولاية الطارف.



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق خاصة بمركز الضرائب لولاية الطارف.

المطلب الثاني: نبذة عن مركز الضرائب لولاية الطارف.

يمثل مركز الضرائب مكسب معتبر وواجهة جديدة للإدارة الجبائية التي تبنت مهمة أساسية لضمان أحسن نوعية لخدمة المكلفين بالضريبة، من خلال تبسيط وتنسيق وتحديث الإجراءات. سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة مركز الضرائب، وتعريف أهداف ومهام مركز الضرائب لولاية الطارف.

أولاً: نشأة مركز الضرائب.

كشف وزير المالية السابق "كريم جودي" عن إجراءات جديدة تتضمن مباشرتها من أجل عصنة إدارة الضرائب على رأسها مراكز الضرائب ومراكز جوارية للضرائب، من أجل تقريب الإدارة الجبائية من الأطراف المكلفة بدفع الضرائب في أماكن مزاوله نشاطهم الاقتصادية، غير انه لم يتم تعميمها على التراب الوطني اقتصار وجودها على بعض المناطق.¹

ثانياً: تعريف مركز الضرائب لولاية الطارف.

هو مصلحة تنفيذية على المستوى المحلي مرتبطة بالمديرية الولائية للضرائب، كما تعتبر من الهياكل الجديدة المختصة في الإدارة الجبائية، ولها علاقة مباشرة فيما يتعلق بمركزة الإحصائيات وبرمجة المراقبة الجبائية.

أما في ما يخص مركز الضرائب بولاية الطارف يقع مقره بحي سيدي بلقاسم بجانب الحماية المدنية ببلدية وولاية الطارف، يسير مركز الضرائب رئيس المركز بموجب قرار إداري من طرف مديرية الضرائب بالطارف، يتكون تعداد موظفيه من 40 موظف موزعين على مختلف مصالح المركز، يختص حصرياً بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة الذين يتجاوز رقم أعمالهم 8 مليون دج والأشخاص المعنويين الخاضعين للنظام الحقيقي.

كما قامت المديرية العامة للضرائب بإنشاء الذي أطلق عليه باسم "جبائتك" حيث انطلق هذا على مستوى المركز يوم 01 أكتوبر 2023، تم إطلاقها في إطار برنامج العصرية، بهدف ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين، ويركز على لامادية كل العمليات الجبائية والآلية الكاملة لجميع إجراءات معالجة البيانات، حيث يسهل لهم بشكل كبير إتمام التزاماتهم الجبائية بطريقة بسيطة وسريعة.²

¹ الملحق رقم (01): وثائق خاصة بمركز الضرائب_ ولاية الطارف ، ص 114.

² مرجع نفسه، ص ص 114، 115.

ثالثًا: أهداف مركز الضرائب.

إن الهدف من إنشاء هذا المركز هو:¹

1. توحيد وتجميع التعامل الضريبي لنفس المكلف في ملف موحد؛
2. تخفيض عدد المصالح القاعدية؛
3. استغلال شبكة الأترنت والتكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المكلفين؛
4. مكافحة التهرب الضريبي؛
5. تعزيز الوعي الضريبي بين المكلفين.

ثالثًا: مهام مركز الضرائب.

تتمثل مهام مركز الضرائب فيما يلي:²

1. تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي؛
2. مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
3. مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
4. إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
5. الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
6. تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
7. ضبط الكتابات ومركزة تسليم القيم؛

¹ الملحق رقم (01)، وثائق خاصة بمركز الضرائب_ ولاية الطارف ، ص 115.

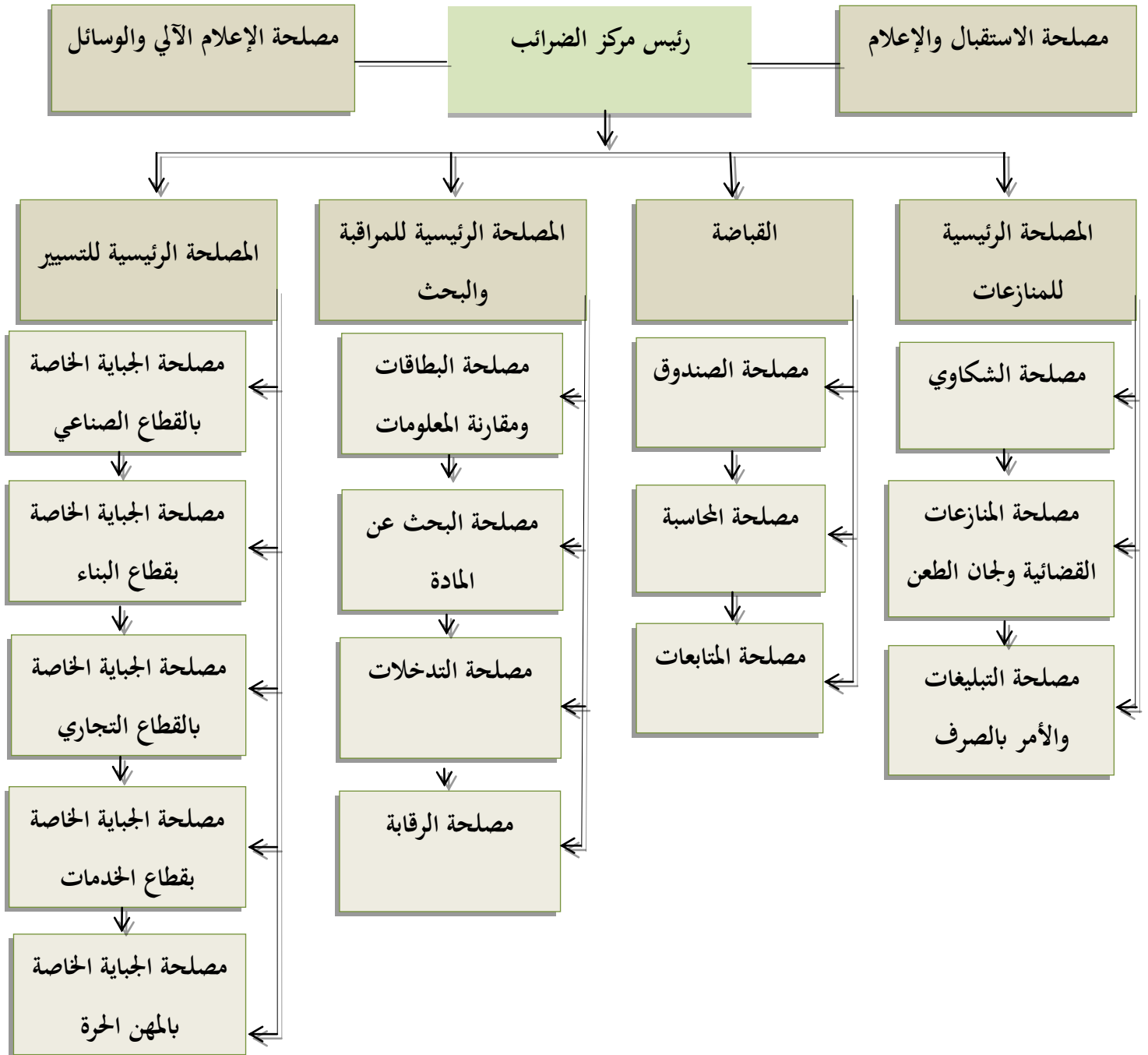
² الملحق رقم (01)، وثائق خاصة بمركز الضرائب_ ولاية الطارف، ص 115، 116.

8. البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
9. إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
10. تدرس الشكاوى وتعالجها؛
11. تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
12. تعوض قروض الرسوم؛
13. تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
14. تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
15. تنظم المواعيد وتسييرها؛
16. تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب بولاية الطارف.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من 3 مصالح أساسية وقباضة ومصححتين وفيما يلي عرض لهذه المصالح، بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (07).

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب بولاية الطارف.



المصدر: إعداد الطالبيتين بالاعتماد على وثائق خاصة بمركز الضرائب لولاية الطارف (CDI).

يسير مركز الضرائب رئيس المركز وهو يتشكل من 3 مصالح رئيسية وقباضة ومصالحتين يمكن شرح الهيكل التنظيمي كما يلي:¹

1. المصلحة الرئيسية للتسيير .

تكلف بالتكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، والمراقبة الجبائية والدراسة الأولية للاحتجاجات المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب، اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات أو المراجعة والمحاسبة، إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها، كما تضم هذه المصلحة الرئيسية خمس (5) مصالح، وهي:

- المصلحة المكلفة بحماية القطاع الصناعي .

- المصلحة المكلفة بحماية قطاع البناء و الأشغال العمومية .

- المصلحة المكلفة بحماية القطاع التجاري .

- المصلحة المكلفة بحماية قطاع الخدمات .

- المصلحة المكلفة بحماية المهن الحرة .

2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث .

تكلف بإنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من اجل استغلالها، اقتراح عمليات مراقبة و انجازها بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات التصريحات المكلفين بالضريبة التابعين المراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية، كما تضم هذه المصلحة الرئيسية أربع (4) مصالح وهي:

¹ <https://www.mfdqi.gov.dz/>, 10/05/ 2024, 12:30.

1.2. مصلحة البطاقات والمقارنات: تكلف بتشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها، مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية ، وتخزينها و استردادها من اجل استغلالها، والتكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

2.2. مصلحة البحث عن المادة الضريبية: التي تعمل في شكل فرق وتكلف لاسيما، بإعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع، اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

3.2. مصلحة التدخلات: التي تعمل في شكل فرق، وتكلف ببرمجة وانجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة والمراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعائنات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها وتحصيلها، اقتراح مكلفين بالضريبة المراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

4.2. مصلحة المراقبة: التي تعمل في شكل فرق و تكلف بإنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات و في عين المكان، إعداد وضعيات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات.

تكلف بدراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب وناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة، أيضا متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية، كما تضم هذه المصلحة الرئيسية ثلاث (3) مصالح هي:

1.3. مصلحة الاحتجاجات: تكلف بدراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها أو استرجاع الضرائب والرسوم و الحقوق المدفوعة اثر تصريحات مكتبة أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر، أيضا دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة، ودراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة وكذا معالجة منازعات التحصيل.

2.3. مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية: تكلف بدراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الإعفائي، وكذا المتابعة بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب للطعون وللشكاوي المقدمة للهيئات القضائية.

3.3. مصلحة التبليغ والأمر بالدفع: تكلف بتبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية، الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها، وكذا إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية.

4. القباضة.

تكلف بالتكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل، أيضا تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول و المتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة، ومسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة. كما تضم القباضة ثلاث (3) مصالح، هي:

1.4. مصلحة الصندوق.

2.4. مصلحة المحاسبة.

3.4. مصلحة المتابعات كما تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

5. مصلحة الاستقبال والإعلام.

تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف بتنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم، نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

6. مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل.

تكلف باستغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها، إحصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة و أمن المقرات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى طريقة الدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة فيها بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المتبعة، واختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب ثلاث عناصر وهي منهج، ومجتمع، وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

وهو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.¹

اعتمدت هذه الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها، على المنهج الوصفي وذلك من خلال التعريف بإشكالية الدراسة، موضوع الدراسة، وجمع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالموضوع، ثم وصفها وتحليلها واستخلاص المعلومات منها وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V(22)**.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

المجتمع هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، و يمثل الكل أو المجموع الأكبر.²

بعد قيامنا بزيارة مديرية الضرائب لولاية الطارف، تم تعييننا كمتريبيين بمركز الضرائب باعتباره من المصالح الخارجية للمديرية الذي يتوافق مع دراستنا، حيث مجتمع الدراسة الذي اعتمدناه يتألف من جميع الموظفين بالمؤسسة و المقدر عددهم بـ 40 موظف.

¹ محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، د.ط، دار الكتب، اليمن، 2019، ص 35.

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، د.ط، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019، ص 85.

ثالثًا: عينة الدراسة.

يجب في هذه الدراسة اختيار عينة الدراسة بعناية، والغرض منها التحضير لاختبار العينة الأساسية:

- معرفة الصعوبات والتسهيلات الموجودة.
- معرفة ميدان الدراسة.
- تجربة وسيلة جمع البيانات.

يقصد بمجتمع العينة (عينة الدراسة) هي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تأخذ من المجتمع الأصلي.¹

عينة الدراسة فقد شملت جميع أفراد المجتمع المدرس، والبالغ عددهم 40 فردًا، أي أن عينة الدراسة هي مجتمعها، من خلال اعتماد طريقة المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع المدرس، وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد وحدة المعاينة، والمقدر عددهم ب 40 استبانة، تم استرجاع 35 استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة، أي بنسبة استرجاع 87.5%، تم استبعاد 4 منها كانت الإجابات ناقصة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 31 استبانة، ما يعادل نسبة 88.57%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، ليصبح بذلك عدد أفراد العينة المعتمدة للدراسة 31 فردًا، ما يعادل 77.5% من مجموع أفراد المجتمع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): توزيع عدد الاستبانات المعتمدة لتحليل استجابات أفراد العينة.

| البيان | وحدة المعاينة (أفراد المجتمع) | الاستبانات الموزعة | الاستبانات المسترجعة | الاستبانات الصالحة للتحليل | عدد أفراد العينة |
|----------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| العدد | 40 | 40 | 35 | 31 | 31 |
| النسبة المئوية | 100% | 100% | 87.5% | 88.57% | 77.5% |
| | | من مجموع الاستبانات الموزعة | من مجموع الاستبانات المسترجعة | من مجموع الاستبانات المسترجعة | من مجموع أفراد المجتمع |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

¹ سعد سلمان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

يتناول هذا المطلب ثلاث نقاط رئيسية، وهي مصادر وأدوات جمع البيانات، مع توضيح كيفية تنفيذها والمقياس المستخدم.

أولاً: أداة الدراسة.

سوف نتعرف على مصادر جمع البيانات، وكيفية تنفيذ أداة الدراسة.

1. مصادر جمع البيانات.

تم استخدام مصدران أساسيان في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تخدم هذه الدراسة ويتمثلان فيما يلي:

1.1 المصادر غير مباشرة: تم استخدامها في الجانب النظري، والتي تتمثل في المراجع التي تشمل موضوع الدراسة الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، الدراسات السابقة، المجلات، المقالات والمواقع الالكترونية... الخ.

2.1 المصادر مباشرة: والتي تم تخصيصها في الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Saditical package for social Spss V22) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: تنفيذ أداة الدراسة.

تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور كما يلي:

1- المحور الأول: "البيانات الشخصية"

وقد تضمن عبارات متعلقة بالمعلومات الشخصية وتتمثل في:

- الجنس.
- العمر.
- المستوى التعليمي.
- الأقدمية.

2- المحور الثاني: "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية (متغير مستقل)"

متعلق بالمتغير المستقل للدراسة، حيث يحتوي على 20 عبارة، موزعة على 5 أبعاد رئيسية كالتالي:

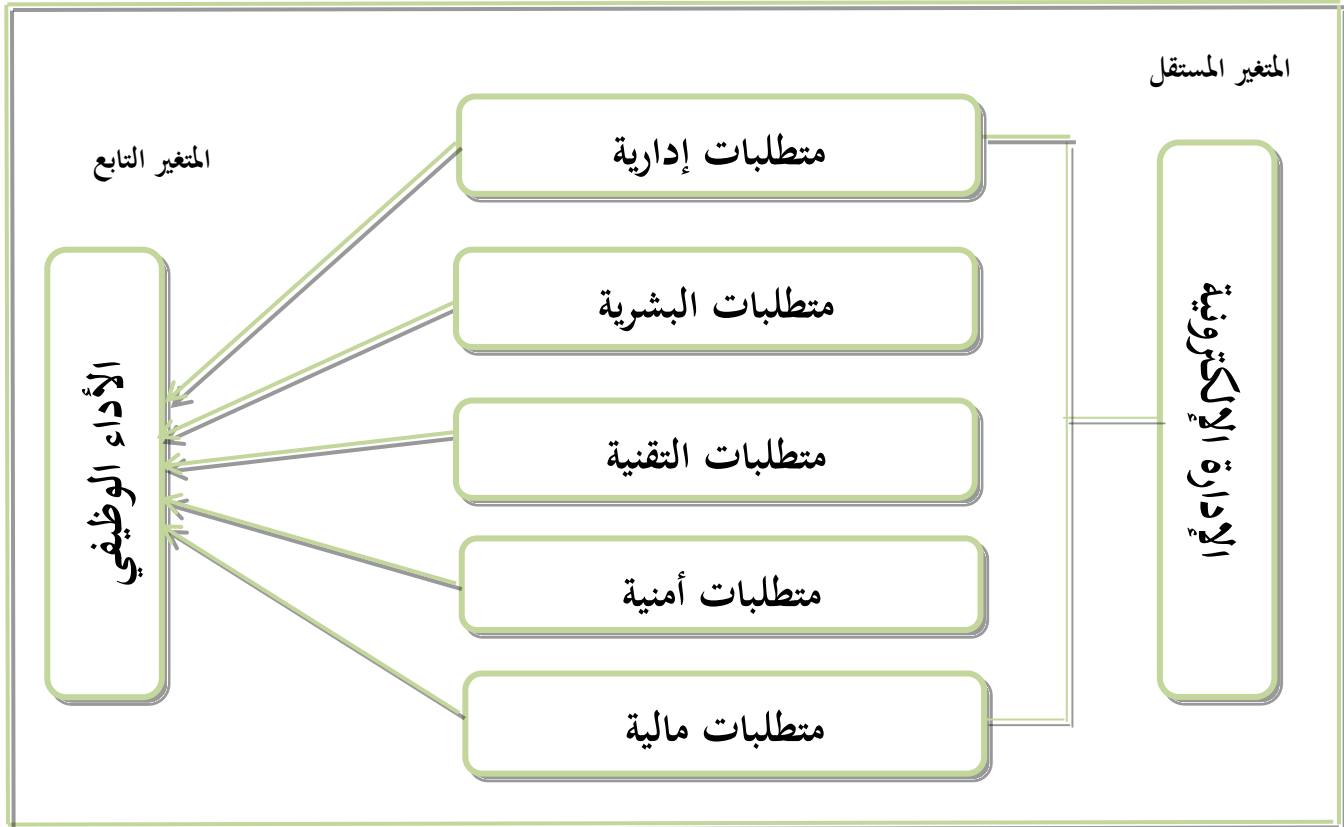
- البعد الأول: المتطلبات الإدارية: تتكون من 03 عبارات، من العبارة 01 إلى العبارة 03.
- البعد الثاني: المتطلبات البشرية: تتكون من 05 عبارات، من العبارة 4 إلى العبارة 08.
- البعد الثالث: المتطلبات التقنية: تتكون من 05 عبارات، من العبارة 09 إلى العبارة 13.
- البعد الرابع: المتطلبات الأمنية: تتكون من 03 عبارات، من العبارة 14 إلى العبارة 16.
- البعد الخامس: المتطلبات المالية: تتكون من 04 عبارات، من العبارة 17 إلى العبارة 20.

3- المحور الثالث: "قياس أداء الموظفين بالمؤسسة (المتغير التابع)"

- متعلق بالمتغير التابع للدراسة، تضمن 12 عبارة، وتم قياسه من العبارة 01 إلى العبارة 12.

والشكل رقم (08) يوضح نموذج الدراسة الميدانية.

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة الميدانية.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (02) التالي توزيع فقرات أداة الدراسة المعتمدة من حيث تسلسل عدد فقرات كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية، وأيضاً تسلسل عدد فقرات محور الأداء الوظيفي، فضلاً عن تسلسل أرقام فقراتها المعتمد في برنامج SPSS (V22).

الجدول رقم (02): توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور الاستبيان.

| الأبعاد | أرقام الفقرات | عدد الفقرات | تسلسل فقرات الاستبيان في SPSS |
|--------------------------|---------------|-------------|-------------------------------|
| المتطلبات الإدارية | 3-2-1 | 03 | من x1 إلى x3 |
| المتطلبات البشرية | 8-7-6-5-4 | 05 | من x4 إلى x8 |
| المتطلبات التقنية | 13-12-11-10-9 | 05 | من x9 إلى x13 |
| المتطلبات الأمنية | 16-15-14 | 03 | من x14 إلى x16 |
| المتطلبات المالية | 20-19-18-17 | 04 | من x17 إلى x20 |
| محور الإدارة الإلكترونية | من 1 إلى 20 | 20 | من x1 إلى x20 |
| محور الأداء الوظيفي | من 1 إلى 12 | 12 | من y1 إلى y12 |

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على متغيرات الدراسة.

ثالثاً: المقياس المستخدم.

وقد تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من الباحثين أن يحددوا درجة موافقتهم على الخيارات المحددة، وهذا المقياس يتكون من خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

| الاستجابة | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-----------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: النجار فايز جمعة، النجار نبيل جمعة، الزعي ماجد راضي، أساليب البحث العلمي_ منظور تطبيقي_، دار

حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 611.

1. الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي (الدرجة).

ولحساب الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي انطلاقاً من هذه الدرجات، وباستخدام المعادلة التالية:

طول الفئة= (أكبر وزن- أصغر وزن)/ عدد المستويات.

$$\text{طول الفئة} = (1-5) / 5 \leftarrow (4) / 5 = 0.80$$

ويوضح الجدول رقم (04) قيم المتوسطات الحسابية المرجحة لخيارات الإجابات المتاحة في الاستبيان حسب درجات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد.

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان.

| الفئة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| المتوسط الحسابي المرجح | [1,8-1] | [2,6-1,8] | [3,4-2,6] | [4,2-3,4] | [5-4,2] |
| الدرجة | منخفضة جداً | منخفضة | متوسط | مرتفعة | مرتفعة جداً |

المصدر: إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب، التطرق إلى الأساليب الإحصائية، واختبار أداة الدراسة، بما فيها صدق وثبات أداة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، فقد اعتمدنا في تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي تضمنها برنامج SPSS (V22)، والتي يمكن إنجازها في النقاط التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لاختبار ثبات أداة القياس.

2. اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء **skeweness** ومعامل التفلطح **Kurtosis**، لاختبار ما إذا كانت

متغيرات الدراسة تتبعه التوزيع الطبيعي أم لا.

3. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

4. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**)، المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وتشتتها.
5. الإنحدار الخطي البسيط (**Simple Regression**)، لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
6. معامل التحديد (**R²**)، لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
7. اختبار (**T-Test**)، لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.
8. اختبار (**F-Test**)، لمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة معنوي وقابل للدراسة أم لا.

ثانيًا: اختبار أداة الدراسة.

الصدق والثبات هما أسلوبان إحصائيان يقيسان صحة أداة الدراسة، ويقصد بالصدق شمولية ووضوح فقرات الاستبيان بحيث تكون مفهومة، مما يعكس المفهوم المراد قياسه بدقة، أما الثبات فيشير إلى قدرة الأداة على تحقيق نفس النتائج عند تكرار استخدامها في نفس الظروف، مما يدل على موثوقيتها.

1- اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين لمراجعتها وتحكيمها من الناحية الموضوعية والشكلية، وبناءً على ذلك تم تمييزه للتحكيم من طرف بعض الأساتذة الخبراء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف: **لونيسى مُجَد، علوي إسماعيل**، بحيث تم الأخذ بتوجيهاتهم إلى جانب توجيهات الأستاذة المشرفة زرقوط حميدة، وصولاً للنسخة النهائية للاستبيان.

2. ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة على جميع بنود الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (α Cronbach) (الحساب معامل الثبات قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، وقد بلغ معامل الثبات الاجمالي للأداة ككل (0.924)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة جداً لأغراض البحث العلمي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): معاملات (Alpha Cronbach) لخواص الاستبيان.

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------------------|-------------|--------------------|
| المتطلبات الادارية | 03 | 0.772 |
| المتطلبات البشرية | 05 | 0.701 |
| المتطلبات التقنية | 05 | 0.763 |
| المتطلبات الامنية | 03 | 0.770 |
| المتطلبات المالية | 04 | 0.922 |
| المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" | 20 | 0.894 |
| المتغير التابع "الأداء الوظيفي" | 12 | 0.860 |
| معامل ألفا كرونباخ الكلي | 32 | 0.924 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS (V22).

تشير نتائج اختبار (Alpha Cronbach) الواردة في الجدول رقم (05)، أن جميع قيم ألفا كرونباخ لخواص الاستبيان كانت مرتفعة، تراوحت بين (0.701 - 0.924)، وهي أكبر تمامًا من القيمة الدنيا (0.60) لمعامل (ألفا كرونباخ)، حيث قد قدر معامل الثبات الإجمالي لمحو الإدارة الإلكترونية ب (0.894)، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي لمحو الأداء الوظيفي ب (0.860)، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بين عبارات الاستبيان، والتي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل معرفة طريقة الاختبار الملائمة للدراسة، وكذلك البرنامج المناسب، يجب علينا القيام باختبار التوزيع الطبيعي للعينة، وذلك من خلال معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، ولكي تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً على معامل الالتواء أن يكون محصوراً بين -1.96 و +1.96، ومعامل التفلطح محصور بين -1.96 و +1.96، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): نتائج اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي.

| التفطح kurtosis | الالتواء skewness | البعء / المتغير |
|-----------------|-------------------|---------------------------------------|
| 1.575 | -0.483 | البعء الأول: المتطلبات الإدارية |
| 0.378 | -0.540 | البعء الثاني: المتطلبات البشرية |
| -0.136 | -0.064 | البعء الثالث: المتطلبات التقنية |
| -0.660 | -0.032 | البعء الرابع: المتطلبات الأمنية |
| -1.004 | 0.262 | البعء الخامس: المتطلبات المالية |
| 0.820 | -0.874 | المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) |
| -0.134 | 0.130 | المتغير التابع (الأداء الوظيفي) |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS (V22).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم معاملات الإلتواء (**skewness**) محصورة بين -0.540 و 0.262، وقيم معاملات التفطح (**kurtosis**) محصورة بين -1.004 و 1.575، وهي لا تتجاوز درجات القطع المطلوبة، وعليه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الإعتماد على الإختبارات المعلمية التي تشترط التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان.

من خلال هذا البحث، سيتم الوقوف على تحليل نتائج الاستبيان، بالإضافة لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، و مناقشة اختبار نتائج فرضيات الدراسة.

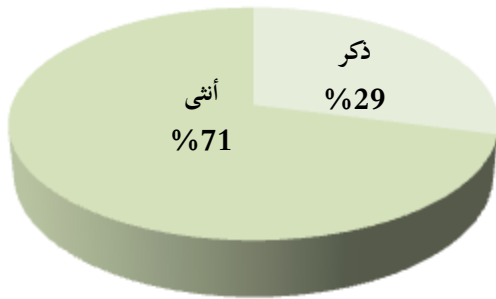
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب، عرض لأهم خصائص أفراد العينة، انطلاقاً من المتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والتي تعطي للباحث صورة واقعية عن طبيعة المجتمع والعينة الإحصائية المدروسة، وتساعد في تحليل وتفسير البيانات وربطها بالمشكلة البحثية وتساؤلاتها، لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لخصائصهم الديمغرافية.

1. خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

يوضح الجدول رقم (07) التالي، والشكل رقم (09) المرفق له، قيم التكرارات والنسب المئوية والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V22).

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | البيان | الجنس |
|----------------|---------|---------|-------|
| 29% | 09 | ذكر | |
| 71% | 22 | أنثى | |
| 100% | 31 | المجموع | |

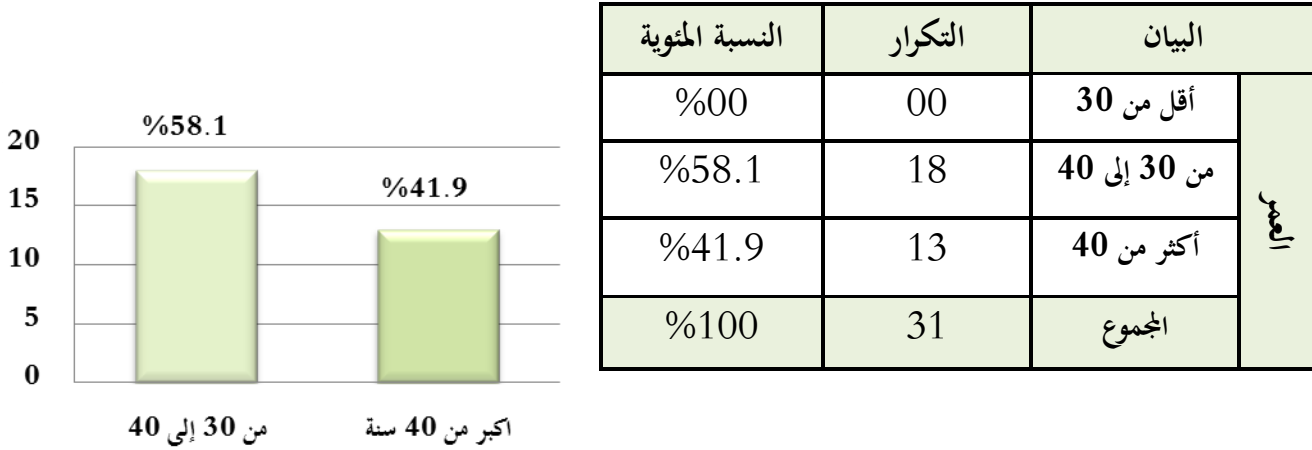
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS (V22).

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (07)، و الشكل المرفق له رقم (09)، ان أكبر نسبة ممثلة لأفراد العينة المدروسة، هي من فئة الاناث، حيث قدرت بـ 71%، ما يعادل 22 مفردة من المجموع الكلي لعينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذكور 29% ما يعادل 09 مفردات من مجموع افراد العينة، وهي نسبة متباعدة بين الذكور والاناث، وهذا يدل على هيمنة وسيطرة الاناث على مناصب العمل في المؤسسة، وهذا راجع الى طبيعة العمل في ادارة المؤسسة فهي لا تتطلب جهد عضلي بل جهد فكري.

2. خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

يوضح الجدول رقم (08) التالي، والشكل رقم (10) المرفق له، قيم التكرارات والنسب المئوية والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V22).

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر. الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS (V22).

تعكس نتائج التحليل الإحصائي المدونة في الجدول رقم (08)، والشكل المرفق له رقم (10)، التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، حيث كانت نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة منعدمة، في حين قدرت نسبة الأفراد الذين أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) بـ %58.1، ما يعادل 18 مفردة من المجموع الكلي لعينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة بـ %41.9، ما يعادل 13 مفردات من مجموع أفراد العينة.

ما يلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم من 30 إلى أكثر من 40 سنة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحافظ على موظفيها القدامى لاستفادة الموظفين الجدد من خبراتهم، والتي تنعكس إيجاباً على تطوير وتنفيذ المهام بالمؤسسة محل الدراسة، أما الأفراد الذين يقل أعمارهم عن 30 سنة فنسبتهم منعدمة، قد يكون هذا راجع عن سياسات التوظيف بالمؤسسة.

3. خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

يوضح الجدول رقم (09) التالي، والشكل رقم (11) المرفق له، قيم التكرارات والنسب المئوية والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V22).

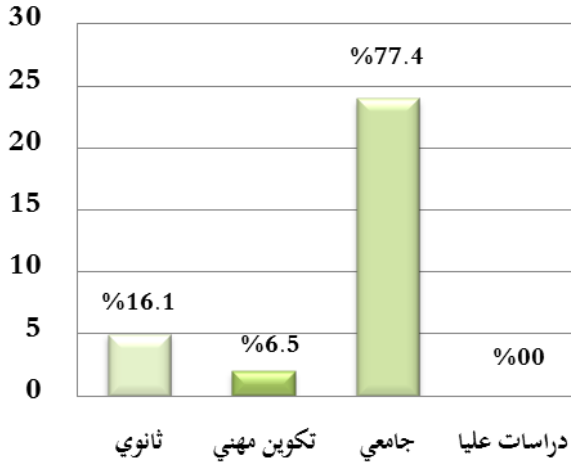
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

التعليمي.

| النسبة المئوية | التكرار | البيان | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|-------------|------------------|
| %16.1 | 05 | ثانوي | |
| %6.5 | 02 | تكوين مهني | |
| %77.4 | 24 | جامعي | |
| %00 | 00 | دراسات عليا | |
| %100 | 31 | المجموع | |

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

التعليمي.



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS (V22).

تشير نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (09)، والشكل المرفق له رقم (11)، ان معظم الافراد لديهم مستوى جامعي (سواء كانوا حائزين على شهادة ليسانس او ماستر) بنسبة %77.4، وأن نسبة افراد العينة الذين يمتلكون مستوى ثانوي قدرت بـ %16.1، اما نسبة حاملي شهادة التكوين المهني بنسبة %6.5، أما الدراسات العليا فنسبتها منعدمة.

ما يلاحظ ان اغلبية افراد العينة من خريجي الجامعة، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة في عملية توظيف الموظفين على خريجي الجامعات بنسبة كبيرة، اما الافراد ذوي المستوى الثانوي فهي تعكس ان هذه الفئة قد تمت ترقيةهم، نتيجة تراكم سنوات خدمتهم بالمؤسسة، فضلا عن تلقيها تكوينا وتدريبيا خاصا.

4. خصائص أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الأقدمية.

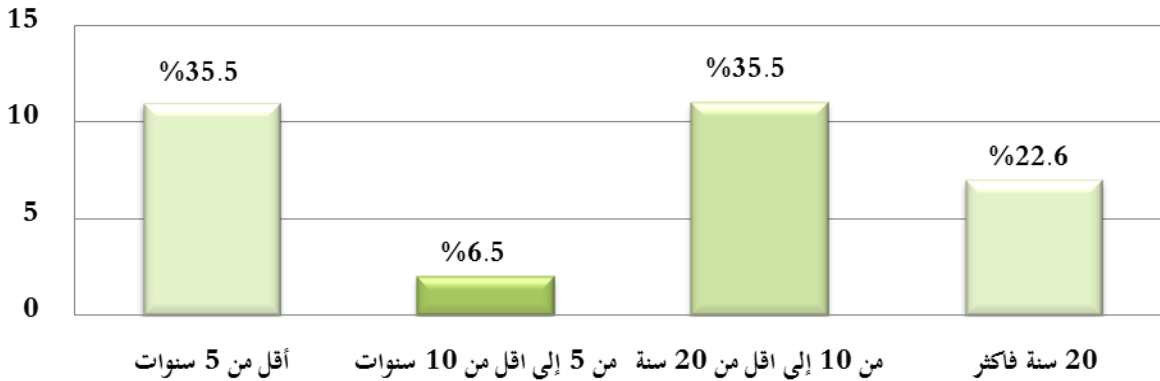
يوضح الجدول رقم (10) التالي، والشكل رقم (12) المرفق له، قيم التكرارات والنسب المئوية والتي تعبر عن خصائص عينة الدراسة تبعًا لمتغير الأقدمية، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V22).

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

| النسبة المئوية | التكرار | البيان | الأقدمية |
|----------------|---------|--------------------------|----------|
| 35.5% | 11 | أقل من 5 سنوات | |
| 6.5% | 02 | من 5 إلى اقل من 10 سنوات | |
| 35.5% | 11 | من 10 إلى اقل من 20 سنة | |
| 22.6% | 07 | 20 سنة فأكثر | |
| 100% | 31 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS (V22).

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS (V22).

تشير نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (10)، والشكل المرفق له رقم (12)، تفاوت في عدد سنوات الخدمة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت نسبة أفراد العينة الذي تقل سنوات خدمتهم بالمؤسسة عن 5 سنوات بـ 35.5%، وهي نفس نسبة الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم (من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة)، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم (من 5 الى اقل من 10 سنوات) بـ 6.5% بينما قدرت نسبة الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم (من 20 سنة فأكثر) بـ 22.6%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بقدرة هائلة على الاحتفاظ بمواردها البشرية، حيث يعتبر هذا مؤشراً إيجابياً على تراكم الخبرات لدى موظفيها واستقرارهم الوظيفي، مما يدفع إلى استمرار نشاطها بكفاءة وفعالية أكثر.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.

لغرض معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأيضاً لقياس الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير المستقبل والمحور الثالث الخاص بالمتغير التابع.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان.

سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير المستقبل، والمتمثل في "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة"

الجدول رقم (11): عرض نتائج المحور الثاني: "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة".

| الترتيب | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | الرقم |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 02 | مرتفعة جداً | 0.558 | 4.39 | تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية | 01 |
| 02 | مرتفعة جداً | 0.495 | 4.39 | تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية | 02 |
| 05 | مرتفعة | 0.819 | 4.13 | تقوم المؤسسة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية. | 03 |
| 01 | مرتفعة جداً | 0.52603 | 4.3011 | البعد الأول: المتطلبات الإدارية | |
| 03 | مرتفعة جداً | 0.551 | 4.35 | لدي القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد | 04 |
| 11 | مرتفعة | 0.985 | 3.65 | المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كانت شرطا من شروط الالتحاق بالوظيفة | 05 |
| 02 | مرتفعة جداً | 0.495 | 4.39 | يتم تقديم دورات تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية | 06 |
| 06 | مرتفعة | 0.870 | 4.10 | يوجد بالمؤسسة التقنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية | 07 |
| 08 | مرتفعة | 0.875 | 3.97 | يتوافر لدى المؤسسة مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات | 08 |
| 04 | مرتفعة | 0.52622 | 4.0903 | البعد الثاني: المتطلبات البشرية | |

| | | | | |
|----|-------------|---------|--------|---|
| 01 | مرتفعة جدًا | 0.502 | 4.42 | 09 لدى المؤسسة أجهزة حاسوبية كافية لتنفيذ ممارسات الإدارة الالكترونية |
| 07 | مرتفعة | 0.892 | 4.06 | 10 تتوفر على كافة ملحقات الحاسوب (الطابعات، السكاكين... إلخ) |
| 03 | مرتفعة جدًا | 0.709 | 4.35 | 11 يوجد موقع الكتروني فعال للمؤسسة على شبكة الانترنت |
| 03 | مرتفعة جدًا | 0.608 | 4.35 | 12 يوجد بالمؤسسة كاميرات مراقبة |
| 09 | مرتفعة | 1.031 | 3.94 | 13 يتم استخدام البريد الإلكتروني المهني بين الموظفين |
| 03 | مرتفعة | 0.56476 | 4.1613 | البعد الثالث: المتطلبات التقنية |
| 02 | مرتفعة جدًا | 0.615 | 4.39 | 14 توفر المؤسسة برامج الأمان وحماية المعلومات |
| 04 | مرتفعة | 0.583 | 4.16 | 15 توجد آليات لمراقبة وفحص نظم المعلومات وشبكات الحاسب الآلي |
| 06 | مرتفعة | 0.908 | 4.10 | 16 يتم تغيير كلمات المرور والرموز الخاصة بالموظفين |
| 02 | مرتفعة جدًا | 0.55315 | 4.2258 | البعد الرابع: المتطلبات الأمنية |
| 10 | مرتفعة | 0.908 | 3.90 | 17 يتوفر بالمؤسسة التمويل الكافي لشراء التقنيات الإلكترونية |
| 10 | مرتفعة | 0.870 | 3.90 | 18 يتوفر التمويل الكافي لصيانة المعدات والأجهزة والبرمجيات |
| 09 | مرتفعة | 0.854 | 3.94 | 19 توفر جزءًا من مخصصاتها المالية لشراء نظم حماية المعلومات |
| 04 | مرتفعة | 0.860 | 4.16 | 20 توفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم |
| 05 | مرتفعة | 0.78622 | 3.9758 | البعد الخامس: المتطلبات المالية |
| | مرتفعة | 0.44001 | 4.1565 | المحور الثاني: "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية" |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V22.

ويمكن من خلال الجدول رقم (12) ترتيب عبارات المحور الثاني تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة، حيث نستنتج ما يلي:

تأتي في المرتبة الأولى العبارة التاسعة بمتوسط قدره 4.42، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.502، وعليه نلاحظ بأن المؤسسة تمتلك أجهزة حاسوبية كافية لتنفيذ ممارسة الإدارة الإلكترونية.

تأتي في المرتبة الثانية العبارة الأولى، والعبارة الثانية، والعبارة السادسة، والعبارة الرابعة عشر، بمتوسط قدره 4.39، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة الأولى بـ 0.558، أما العبارة الثانية فقد قدر انحرافها المعياري بـ 0.495، أما العبارة السادسة فقد قدر بـ 0.495، وبالنسبة للعبارة الرابعة عشر فقد قدر بـ 0.615، وعليه يؤكدون موظفي مركز الضرائب أن الإدارة تدعم سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية، كذلك تعمل على تهيئتهم لاستخدامها، كما يتم تقديم دورات تدريبية لهم في مجال الإدارة الإلكترونية، واتضح أيضا أن المؤسسة توفر برامج الأمان وحماية المعلومات.

تأتي في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة، والعبارة الحادية عشر، والعبارة الثانية عشر، بمتوسط قدره 4.35، هو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة الرابعة بـ 0.551، والعبارة الحادية عشر بـ 0.709، والعبارة الثانية عشر بـ 0.608، حيث يدل هذا على أن معظم الموظفين لديهم القدرة على التعامل بشكل جيد مع الحاسوب، كما اتضح أنه يوجد لها موقع إلكتروني على شبكة الانترنت، ويوجد بها أيضا كاميرات مراقبة.

تأتي في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة عشر، والعبارة رقم عشرون، بمتوسط قدره 4.16، هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة الخامسة عشر بـ 0.583، والعبارة رقم عشرون قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.860، مما يوضح هذا أن المؤسسة تتوفر على آليات لمراقبة وفحص نظم المعلومات وشبكات الحاسب الآلي، كما تقوم أيضا بتوفير الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم.

تأتي في المرتبة الخامسة العبارة الثالثة بمتوسط قدره 4.13، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.819، ومنه نلاحظ بأن المؤسسة تقوم بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.

تأتي في المرتبة السادسة العبارة السابعة، والعبارة السادسة عشر، بمتوسط قدره 4.10، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة السابعة بـ 0.870، والعبارة السادسة عشر بـ 0.908، ومنه نلاحظ أن معظم أفراد العينة المختارة يرون أن المؤسسة يوجد بها تقنيين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية، كما اتضح أن كلمات المرور والرموز الخاصة بالموظفين يتم تغييرها وهذا للحفاظ على أمان المعلومات.

تأتي في المرتبة السابعة العبارة العاشرة، بمتوسط قدره 4.06، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.892، ومنه نلاحظ بأن المؤسسة يوجد بها كافة ملحقات الحاسوب التي تتمثل في الطابعات والسكاكين وغيرها.

تأتي في المرتبة الثامنة العبارة الثامنة، بمتوسط قدره 3.97، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.875، ومنه يتضح بأن المؤسسة تتوفر على مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.

تأتي في المرتبة التاسعة العبارة الثالثة عشر، والعبارة التاسعة عشر، بمتوسط قدره 3.94، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة الثالثة عشر بـ 1.031، أما العبارة التاسعة عشر فقد قدر انحرافها المعياري بـ 0.854، حيث يدل هذا على أنه يتم استخدام البريد الإلكتروني المهني بين الموظفين، كما اتضح أن المؤسسة توفر جزءًا من مخصصاتها المالية لشراء نظم حماية المعلومات.

تأتي في المرتبة العاشرة العبارة السابعة عشر، والعبارة الثامنة عشر، بمتوسط قدره 3.90، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة السابعة عشر بـ 0.908، أما العبارة الثامنة عشر فقد قدر انحرافها المعياري بـ 0.870، وهذا ما يبين أن المؤسسة توفر التمويل الكافي لشراء التقنيات الإلكترونية، وكذلك لصيانة المعدات والأجهزة والبرمجيات.

تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة الخامسة وهي في الرتبة الأخير، بمتوسط قدره 3.65، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.985، ومنه يتضح بأن المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كان شرطًا من شروط الالتحاق بالوظيفة.

وبهذا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة" ككل قدر بـ **4.1565**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ **0.44001**، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مثالية حسب إجابات الموظفين.

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم (12)، سوف نقوم بعرض وتحليل أبعاد المتغير المستقبل تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل مثل ماهو موضح في الجدول، حيث نستنتج ما يلي:

ففي المرتبة الأولى البعد الأول، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ **4.3011**، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ **0.52603**، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها.

ففي المرتبة الثانية البعد الرابع، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ **4.2258**، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ **0.55315**، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها.

ففي المرتبة الثالثة البعد الثالث، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ **4.1613**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ **0.56476**، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها.

ففي المرتبة الرابعة البعد الثاني، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ **4.0903**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ **0.52622**، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها.

ففي المرتبة الخامسة البعد الخامس، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ **3.9758**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ **0.78622**، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان.

سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير المستقبلي، والمتمثل في "قياس أداء الموظفين

بالمؤسسة"

الجدول رقم (12): عرض نتائج المحور الثالث: "قياس أداء الموظفين بالمؤسسة".

| الترتيب | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | الرقم |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 05 | مرتفعة جدًا | 0.653 | 4.32 | أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد | 01 |
| 01 | مرتفعة جدًا | 0.506 | 4.55 | أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر | 02 |
| 03 | مرتفعة جدًا | 0.506 | 4.45 | أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات بالدقة والسرعة المناسبة | 03 |
| 05 | مرتفعة جدًا | 0.599 | 4.32 | لدي القدرة على التكيف مع الوضع في الحالات الطارئة | 04 |
| 03 | مرتفعة جدًا | 0.506 | 4.45 | يتميز أدائي دائما بالجودة والإتقان | 05 |
| 08 | مرتفعة | 1.203 | 3.77 | لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي | 06 |
| 04 | مرتفعة جدًا | 0.667 | 4.39 | تساعد ظروف العمل الجيدة على تحقيق الأداء الفعال | 07 |
| 04 | مرتفعة جدًا | 0.615 | 4.39 | يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل | 08 |
| 02 | مرتفعة جدًا | 0.570 | 4.48 | التحسين المستمر في أداء الموظفين يعزز بشكل كبير نجاح المؤسسة | 09 |
| 07 | مرتفعة | 0.779 | 4.16 | يسعى معظم المرؤوسين إلى العمل ضمن فريق واحد | 10 |
| 06 | مرتفعة جدًا | 0.682 | 4.26 | يتحمل المرؤوسون مسؤولية نتائج أعمالهم الشخصية | 11 |
| 02 | مرتفعة جدًا | 0.508 | 4.48 | تمنح المؤسسة فرص للتدريب والتكوين لتحسين الأداء واكتساب الخبرة اللازمة | 12 |
| | مرتفعة جدًا | 0.42409 | 4.3360 | المحور الثالث: "قياس أداء الموظفين بالمؤسسة" | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V22).

ويمكن من خلال الجدول رقم (13) ترتيب عبارات المحور الثالث تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة، حيث نستنتج ما يلي:

تأتي في المرتبة الأولى العبارة الثانية، بمتوسط قدره 4.32، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.506، وعليه نلاحظ بأن معظم الموظفين يركزون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

تأتي في المرتبة الثانية العبارة التاسعة، والعبارة الثانية عشر، بمتوسط قدره 4.48، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة التاسعة بـ 0.570، وبالنسبة للعبارة الثانية عشر فقد قدر بـ 0.508، اتضح أن المؤسسة تمنح فرص للتدريب والتكوين لتحسين الأداء واكتساب الخبرة اللازمة، وعليه يؤكدون على أن التحسين المستمر في أدائهم يعزز بشكل كبير نجاح المؤسسة.

تأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة، والعبارة الخامسة، بمتوسط قدره 4.45، هو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وبنفس الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.506، حيث يدل هذا على أن معظم الموظفين يقومون بتنفيذ التعليمات بدقة وسرعة مناسبة، كما تبين أيضاً أن معظمهم يتميز بأدائهم بالجودة والإتقان.

تأتي في المرتبة الرابعة العبارة السابعة، والعبارة الثامنة، بمتوسط قدره 4.39، هو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة السابعة بـ 0.667، والعبارة الثامنة قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.615، مما يوضح أن معظم الموظفين اتفقوا على أن ظروف العمل الجيدة تساعد على تحقيق أداء فعال، كما تبين أنه يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهـم وهذا لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.

تأتي في المرتبة الخامسة العبارة الأولى، والعبارة الرابعة، بمتوسط قدره 4.32، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة الأولى بـ 0.653، والعبارة الرابعة بـ 0.599، ومنه نلاحظ بأن معظم موظفي المؤسسة يحافظون على أوقات العمل ويقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، كما أنهم لديهم القدرة على التكيف مع الوضع في الحالات الطارئة.

تأتي في المرتبة السادسة العبارة الحادية عشر، بمتوسط قدره 4.26، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة السابعة بـ 0.682، ومنه نلاحظ أن معظم أفراد العينة المختارة يرون أن المرؤوسون يتحملون مسؤولية نتائج أعمالهم الشخصية.

تأتي في المرتبة السابعة العبارة العاشرة، بمتوسط قدره 4.16، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.779، ومنه نلاحظ بأن معظم المرؤوسين يسعون للعمل ضمن فريق واحد.

تأتي في المرتبة الثامنة العبارة السادسة، وهي في الرتبة الأخيرة، بمتوسط قدره 3.77، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1.203، ومنه يتضح بأن فئة كبيرة منهم لديهم الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.

وبهذا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي للمحور الثالث "قياس أداء الموظفين بالمؤسسة" ككل قدر بـ 4.3360، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.42409، والذي يعني تقارب في وجهات نظر المبحوثين وعدم تشتتها، وهذا يعني أن موظفين المؤسسة يتميزون بالكفاءة والمهارة والخبرة، مما يساهم في أداء أعمالهم على أحسن ما يكون.

المطلب الثالث: اختبار نتائج فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب سوف نقوم بقياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وكذلك سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: قياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

سوف نقوم في هذا المطلب بقياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع، أيضاً لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع، وللتأكد من أن نموذج الدراسة معنوي وقابل للدراسة أم لا.

الجدول رقم (13): معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

| معامل التحديد R^2 | مستوى الدلالة SIG | قيمة T | مستوى الدلالة SIG | قيمة F | أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي | |
|------------------------|-------------------------|--------|----------------------|--------|---|-------|
| 0.421 | 0.000 | 4.593 | 0.000 | 21.096 | | |
| $Y= 0.625X+ 1.736$ | | | | | 0.625 | 1.736 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V22).

يتضح من نتائج الجدول رقم (14)، بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y= 0.625X+ 1.736$$

بمستوى معنوية أقل من 0.05.

إن قيمة **F** لمعامل الانحدار بلغت **21.096**، بمستوى دلالة **0.000**، وهي أقل من **0.05**، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة.

أما قيمة **T** للنموذج المقدر بلغت **4.593**، عند مستوى معنوية **0.000**، وبناء عليه ترفض فرضية العدم التي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

من خلال قيمة معامل الارتباط (**R= 0.649**) وهي قيمة مرتفعة، أي وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة كوحدة واحدة وبين المتغير التابع، كما تشير قيمة معامل التحديد (**R² = 0.421**) إلى أن التغيرات التي تطرأ على مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة (كوحدة واحدة) بنسبة تفوق 42%، وهي نسبة مقبولة.

كما اتضح من الجدول رقم (13)، أن معامل **Beta** البالغ **0.625**، هذا يعني أن زيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 62.5%، من وحدة انحراف معياري واحد.

_ ومنه نلاحظ أن مستوى الدلالة **0.000** أي أقل من **0.05** هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير على الأداء الوظيفي، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية.

ثانيًا: اختبار نتائج فرضيات الدراسة.

اعتمادا على ما أفضت إليه نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، بالنظر إلى ما تم عرضه من الأدبيات النظرية لهذا الموضوع سنحاول فيما يلي التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: "يوجد تطبيق عالي للإدارة الإلكترونية بمركز الضرائب لولاية الطارف".

وهي صحيحة، فحسب الإطار التطبيقي وبناء على تصور آراء موظفي المؤسسة، تبين وجود تطبيق مرتفع بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار **4.1565**، وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، وعليه فإن نسبة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وصل إلى **83.13%**، وهي نسبة جيدة.

الفرضية الثانية: "يوجد مستوى عالي لأداء الموظفين بمركز الضرائب لولاية الطارف".

وهي صحيحة، فحسب الإطار التطبيقي وبناء على تصور آراء موظفي المؤسسة، تبين وجود مستوى مرتفع لأداء الموظفين في مركز الضرائب لولاية الطارف، حيث بلغ المتوسط الحسابي بمقدار **4.3360**، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، حيث تأخذ الاتجاه المرتفع جدًا، وعليه فإن نسبة مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة تجاوزت **86%**، وهي نسبة جيدة جدًا.

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمركز الضرائب لولاية الطارف عند مستوى المعنوية **0.05**".

وهي صحيحة، فحسب الدراسة التطبيقية، اتضح أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمركز الضرائب لولاية الطارف عند مستوى المعنوية **0.05**، وقد قدر قوة الأثر على المتغير التابع الأداء الوظيفي **62.5%**، حيث يعتبر الأثر قوي، وهذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية فعالة بالمركز وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، أما من حيث قوة التفسير فقد تبين أن الإدارة الإلكترونية وحدها قادرة على تفسير **42.1%** فقط من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، أما النسبة الباقية **57.9%**، فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. ومنه نقبل الفرضية الثالثة أي أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير على الأداء الوظيفي في مركز الضرائب لولاية الطارف.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا بمحاولة الإحاطة والإلمام الشامل بمركز الضرائب لولاية الطارف، وتوضيح طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمركز، وهذا عن طريق تقديم عام لمركز الضرائب بولاية الطارف، وذلك بتطرق لنشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف وهيكلها التنظيمي باعتبار مركز الضرائب من المصالح الخارجية لمديرية الضرائب، بالإضافة إلى نبذة عن مركز الضرائب لولاية الطارف حيث تطرقنا فيه إلى النشأة والتعريف، بالإضافة إلى الأهداف والمهام، حيث تعرفنا على الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية الطارف، ثم قمنا بعرض منهجية الدراسة الميدانية بتوضيح طريقة الدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة فيها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المتبعة، واختبار أداة الدراسة، وفي الأخير قمنا بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، بغية الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات، وذلك بتحليل محاور الاستبيان الثلاثة ومعالجتها، كما قمنا بقياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وبهذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك أثر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة.



الخاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن الإدارة الإلكترونية تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة، من أجل تحسين مستوى أدائها وتطوير والوصول إلى الأهداف التي قامت من أجلها.

فالهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو تحقيق الربح والبقاء والاستمرارية، وكذلك ضمان ميزة تنافسية تميزها وتجعل لها القدرة على الدخول الى السوق بقوة والبقاء فيه، لذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة يؤثر إيجابا عليها ويمنحها زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة من خلال استخدام البرامج والأنظمة، مما يقلل من الإجراءات اليدوية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.

كما تسمح أيضا بالابتكار والتوسع في الأعمال التجارية، وتطوير تطبيقات ومنصات جديدة لتلبية احتياجات العملاء والتغيرات في السوق.

وبذلك فإن الرقمنة تلعب دورا حيويا في تحسين الأداء في المؤسسة، من خلال تحسين التواصل وإدارة المعلومات وزيادة الإنتاجية والكفاءة، تحسين خدمة العملاء، وتعزيز التوسع والابتكار، وبذلك تعد أساسية للمؤسسات التي ترغب في البقاء على تنافسية ومواكبة التطورات الحديثة في سوق الأعمال.

وبناءً على هذا تم استخلاص مجموعة من النتائج والمقترحات، وأفاق الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة.

من خلال إشكالية الدراسة المطروحة، والتي تمحورت حول معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي بمركز الضرائب لولاية الطارف، فقد تم تقصي هذه الإشكالية ضمن ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها، إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، يمكن إيجازها في النقاط التالية.

I. نتائج الدراسة النظرية.

نتائج الدراسة النظرية حول تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي تشير إلى عدة نقاط مهمة:

1. توضح أن استخدام الإدارة الإلكترونية يمكن أن يزيد من كفاءة العمل والإنتاجية من خلال تحسين تنظيم العمل وتسهيل الاتصالات.
2. يعتبر الاتصال الإلكتروني وسيلة فعالة لتحسين التواصل بين أفراد الفريق وبين الإدارة والموظفين، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الفريق بشكل عام؛
3. بفضل الإدارة الإلكترونية، يمكن للموظفين العمل بشكل أكثر مرونة ويسر، مما يزيد من توافرهم وقدرتهم على العمل في أي وقت ومن أي مكان؛
4. باستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية، يمكن تقليل الأخطاء الإدارية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والدقة في العمل؛
5. تمكن الإدارة الإلكترونية من تحسين تجربة الموظف وزيادة رضاهم، من خلال تبسيط العمليات الإدارية وتوفير الأدوات اللازمة؛
6. تحظى الإدارة الإلكترونية بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها.

II. نتائج الدراسة التطبيقية.

1. نتائج الدراسة التطبيقية حول تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مركز الضرائب لولاية الطارف تشير إلى عدة نقاط مهمة:
2. أظهرت الدراسة أن أغلب موظفي مركز الضرائب لولاية الطارف من فئة الإناث، حيث بلغت نسبتهم 71%؛
3. أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر في مركز الضرائب لولاية الطارف، تتمركز في المجال من 30 إلى 40 سنة، حيث بلغت 58.1%؛
4. أظهرت الدراسة أن عينة محل الدراسة، يتمتعون بمؤهلات علمية متنوعة نوعا ما في المستوى، حيث ان أعلى نسبة للمؤهل العلمي في مركز الضرائب لولاية الطارف، كانت لفئة الجامعيين بنسبة 77.4%؛
5. أظهرت الدراسة أن أكبر نسبة موظفي مركز الضرائب لولاية الطارف ذات خبرة من 10 إلى اقل من 20 سنة، وكذلك نسبة الأكثر من 20 سنة، حيث بلغ مجموع نسبتهم 58%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة

- تتمتع بقدرة هائلة على الاحتفاظ بمواردها البشرية، حيث يعتبر هذا مؤشراً إيجابياً على تراكم الخبرات لدى موظفيها واستقرارهم الوظيفي، مما يدفع إلى استمرار نشاطها بكفاءة وفعالية أكثر؛
6. أظهرت الدراسة أن مركز الضرائب لولاية الطارف تطبق الإدارة الإلكترونية بمختلف متطلباتها، التي تمت دراستها بمستوى جيد؛
7. أظهرت الدراسة أن مركز الضرائب لولاية الطارف **متطلباتها المالية** قدر متوسطها الحسابي بـ **3.9758**، وهو أقل متوسط حسابي بالنسبة للمتوسطات الحسابية للمتطلبات الأخرى؛
8. تتمتع المؤسسة محل الدراسة بكل متطلبات الإدارة الإلكترونية (متطلبات إدارية، متطلبات بشرية، متطلبات تقنية، متطلبات أمنية، متطلبات مالية)، دلالة على مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب لولاية الطارف، وهذا دال على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية درجته مرتفعة؛
9. تتميز المؤسسة محل الدراسة بمستوى عالي جداً من الأداء الوظيفي، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً، والذي يمكن أن يعكس بصفة مباشرة على أداء المؤسسة ككل؛
10. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 بين الإدارة الإلكترونية، والأداء الوظيفي، وبالتالي تصبح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.625X + 1.736$$

11. كما توصلت الدراسة إلى ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة، حيث أن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 21.096، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05؛
12. تبين أن التغيرات التي تطرأ على مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة (كوحدة واحدة) بنسبة تفوق 42%، وهي نسبة مقبولة.

ثانياً: مقترحات الدراسة.

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها:
1. ضرورة تعزيز برامج التدريب وورش العمل، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم، لتمكينهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية بجدارة أكثر؛
 2. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة في مركز الضرائب لتحسين عمليات التعلم وتبادل المعرفة؛

3. تشجيع الموظفين على الانخراط في برامج التعلم الإلكتروني والتدريب الذاتي، لزيادة معارفهم ومهارتهم بما يتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الضرائب؛
4. توعية الموارد الأساسية للمؤسسة بالأهمية القصوى للتكنولوجيا في العصر الحالي وأنها ضرورية للتخلص من الأدوات التقليدية تدريجياً؛
5. ضرورة استخدام الأساليب الحديثة كالانترانات والاكسترنات وعدم الاكتفاء بما هو متوفر؛
6. تعزيز روح المبادرة والمسؤولية الذاتية لدى الموظفين، من خلال توفير الفرص لتولي مهام ومشاريع تتطلب مستوى عالي من الاستقلالية والابتكار.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

- انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات المقترحة يمكن طرح العديد من الاشكاليات الجديدة لمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:
1. تأثير نظم العمل عن بعد على أداء الموظفين؛
 2. الامن الإلكتروني ودوره في تعزيز الإدارة الإلكترونية؛
 3. أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة؛
 4. أثر الإدارة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي.



قائمة المراجع

1_ الكتب.

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط 10، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض_ السعودية، 2014.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، د.ط، العبيكان للنشر، الرياض_ السعودية، 2019.
3. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن_ عمان، 2008.
4. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، د.ط، دار كنوز المعرفة، عمان_ الأردن، 2013.
5. راکز علي محمود الزعاير، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة (التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة)، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن_ عمان، 2020.
6. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، د.ط، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019.
7. سعد علي ریحان الحمدي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن، 2022.
8. علي عبد المجيد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، د.ط، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2021.
9. عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د.ط، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن_ عمان، 2018.
10. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن، 2010.
11. مُجّد القدومي، مُجّد هاني، مُجّد زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن، 2014.
12. مُجّد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، د.ط، دار الكتب، اليمن، 2019.

13. مُجَّد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، د.ط، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة_ مصر، 2010.
14. مدحت مُجَّد أبو النصر، مقومات التخطيط والتميز الاستراتيجي المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة_ مصر، 2015.
15. مصطفى يوسف كافي، في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، د.ط، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق_ سوريا، 2009.
16. نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
17. النجار فايز جمعة، النجار نبيل جمعة، الزعبي ماجد راضي، أساليب البحث العلمي_ منظور تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

2_ الرسائل والأطروحات الجامعية.

1. ابتسام فرحان علي العنزلي، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2019.
2. ايظاحين غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة_ دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر بـرج بوعريـريـج والإقامة الجامعية 1000 سرير بخميس مليانة_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2014 / 2015.
3. إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، اختصاص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد ملين دباغين سطيف 2، 2017 / 2018.

4. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي_ محافظات غزة_، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
5. بن أوصيف مريم، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية_ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل_، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2014/2015.
6. جمانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية_ غزة، فلسطين، 2011.
7. رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية_ قطاع العدالة نموذجاً_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018/2019.
8. رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة - 01، 2017_2018.
9. رشا خوجلي أحمد البشير، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية (دراسة تحليلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية بجاكرتا، أندونيسيا، 2020.
10. كروك خولة، دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية_ دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست، جامعة جيجل_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث (LMD) في علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال في المؤسسة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2021/2022.

11. رؤى مازن حيدر، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصص MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
12. ربهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين_ دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون_، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2016 / 2015.
13. زرقوط حميدة، فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين_ المؤسسة المينائية لسكيدة (EPS) نموذجاً_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021/2020.
14. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين_ دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة بومرداس _، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010 / 2009.
15. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون_ دراسة تطبيقية عن المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية_، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006.
16. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 / 2009.
17. قرعيش حدة، دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية_ دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علوم

الإعلام والاتصال، تخصص اتصال عمومي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2021 / 2022.

18. كتاف كريمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة
الجامعية_ دراسة ميدانية بجامعتي فرحات عباس سطيف 1 ومحمد لمين دباغين سطيف 2_، أطروحة مقدمة
لنيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019 / 2020.

19. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية
في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة
الإسلامية بغزة، 2015.

20. مثنى هلال شبيب الجبوري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من
وجهة نظر المدراء، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، تخصص الإدارة التربوية،
قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.

21. مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية
الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس_ فلسطين، 2016.

22. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً HRM - e في الجامعات
الفلسطينية النظامية_ قطاع غزة_، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

3_ المجالات.

1. إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية_ دراسة ميدانية بالمؤسسة
المينائية سكيكدة_، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019.

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 07، العدد 01، أفريل 2021.
3. بوزورين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية_ بحوث ودراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، المجلد 09، العدد 01، 2022.
4. بوطيبة مختارية، جلال عامر نزهة، نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، 2021.
5. حميد راشد عبيد الدرعي، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلفة الثالثة بإمارة أبوظبي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 120، أكتوبر 2022.
6. خالد رجم، مُجد نجيب سويقات، قداش سمية، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة_ دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة_، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021.
7. خلاف وردة، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، العدد 03، 2021.
8. خيرة بهلول، عيسى سماعيل، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية_ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** تيارت_، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 14، العدد 01، 2020.
9. ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021.

10. ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021.
11. شيماء عبد الرضا عبد الله حسين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 122، أبريل 2023.
12. عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للإسمنت" ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2019.
13. عبد الوهاب صخري، صفاء مباركي، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تعزيز جودة الأداء _دراسة استكشافية_، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، 2022.
14. عبيدلي عصام، عزاوي أعمر، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا_ كوفيد 19_ (دراسة تطبيقية على عينة من مكاتب المحاسبة في الجنوب الشرقي)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2021.
15. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017.
16. فريجة رمزي بهاء الدين، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، 2019.
17. قاشر علال، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية (صنف ج)، مخبر السيادة والعملة_ جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)_، المجلد 07، العدد 02، جوان 2021.
18. لارقو خامسة، بن جيمة عمر، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين_ دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة بولاية بشار_، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03.

19. مُجَدُّ بن موسى، مُجَدُّ علي الجودي، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية_ دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة_، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020.
20. نذير حاجي، فاعلية الإدارة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 08، ديسمبر 2019.
21. نوة بن يوسف، سناء رحمان، أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي_ دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج_، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 01، جوان 2023.
22. نورة قنيفة، سمية بختي، الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير_ دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة_، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023.
23. نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية_ دراسة تطبيقية الآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد_، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2017.
24. هارون العشي، فايزة بوراس، انعكاسات تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري_ دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي باتنة_، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020.
25. وهيبه حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلد رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021.
26. وهيبه غربي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة مُجَدُّ خيضر_ بسكرة، المجلد 11، العدد 02، جوان 2022.
27. يزيد قادة، طلحة عبد القادر، التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022.

4_ مواقع الإنترنت الرسمية.

1. <https://www.mfdgi.gov.dz/>



الملاحق

الملحق رقم (01): وثائق خاصة مركز الضرائب_ ولاية الطارف_.

•نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف.

تأسست المديرية العامة للضرائب في 19 أفريل 1963 بمقتضى المرسوم رقم 63-127 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تنشط تحت وصاية وزارة المالية .

أما مديرية الضرائب لولاية الطارف تأسست يوم 05 جويلية 2003 من طرف والي ولاية الطارف مقرها الحالي كائن بنزل المالية لولاية الطارف مقابل الطريق الوطني رقم 44، وتعتبر فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة .

تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمسة مديريات فرعية ولكل واحدة منها مكاتب تسير تحت سلطتها والمختصة في مجالاتها المحددة .

أما المصالح الخارجية التابعة لها تمثل 22 مصلحة موزعة عبر إقليم الولاية، منها 08 مفتشيات (07 مفتشيات الضرائب ومفتشية وحيدة للتسجيل والطابع) و 07 قباضات الضرائب عبر إقليم الولاية، و 06 مراكز جوارية، و مركز ضرائب وحيد، كما تشغل المديرية الولاية للضرائب في الوقت الحالي 431 موظف موزعين بين أعوان و إطارات وعمال مهنيين يمارسون مهامهم في مقر المديرية وعبر مصالحها الخارجية .

• نشأة مركز الضرائب.

كشف وزير المالية السابق "كريم جودي" عن إجراءات جديدة تتضمن مباشرتها من أجل عصنة إدارة الضرائب على رأسها مراكز الضرائب ومراكز جوارية للضرائب، من أجل تقريب الإدارة الجبائية من الأطراف المكلفة بدفع الضرائب في أماكن مزاولة نشاطهم الاقتصادية، غير انه لم يتم تعميمها على التراب الوطني اقتصار وجودها على بعض المناطق.

•تعريف مركز الضرائب لولاية الطارف.

هو مصلحة تنفيذية على المستوى المحلي مرتبطة بالمديرية الولائية للضرائب، كما تعتبر من الهياكل الجديدة المختصة في الإدارة

الجبائية، ولها علاقة مباشرة فيما يتعلق بمركزة الإحصائيات وبرمجة المراقبة الجبائية.

أما في ما يخص مركز الضرائب بولاية الطارف يقع مقره بحي سيدي بلقاسم بجانب الحماية المدنية ببلدية وولاية الطارف، يسير مركز الضرائب رئيس المركز بموجب قرار إداري من طرف مديرية الضرائب بالطارف، يتكون تعداد موظفيه من 40 موظف موزعين على مختلف مصالح المركز، يختص حصريا بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة الذين يتجاوز رقم أعمالهم 8 مليون دج والأشخاص المعنويين الخاضعين للنظام الحقيقي.

كما قامت المديرية العامة للضرائب بإنشاء الذي أطلق عليه باسم "جبائتك" حيث إنطلق هذا على مستوى المركز يوم 01 أكتوبر 2023، تم إطلاقها في إطار برنامج العصرية، بهدف ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين، ويركز على لامادية كل العمليات الجبائية والآلية الكاملة لجميع إجراءات معالجة البيانات، حيث يسهل لهم بشكل كبير إتمام التزاماتهم الجبائية بطريقة بسيطة وسريعة.

• أهداف مركز الضرائب.

إن الهدف من إنشاء هذا المركز هو:

1. توحيد وتجميع التعامل الضريبي لنفس المكلف في ملف موحد؛
2. تخفيض عدد المصالح القاعدية؛
3. استغلال شبكة الأنترنت والتكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المكلفين؛
4. مكافحة التهرب الضريبي؛
5. تعزيز الوعي الضريبي بين المكلفين.

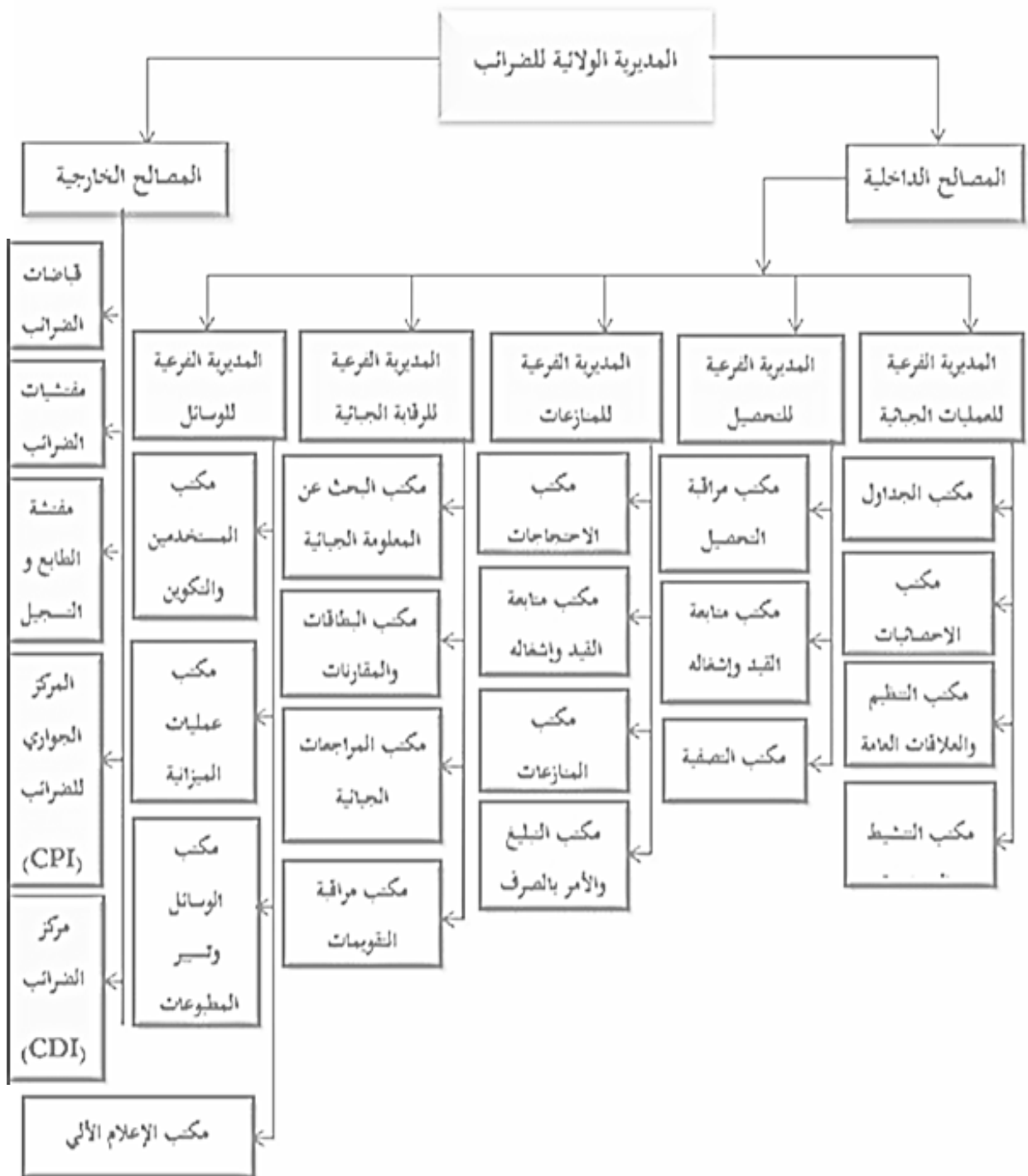
• مهام مركز الضرائب.

تتمثل مهام مركز الضرائب فيما يلي:

1. تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي؛
2. مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
3. مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛

4. إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها ؛
5. الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
6. تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود ؛
7. ضبط الكتابات ومركزة تسليم القيم ؛
8. البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
9. إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها ؛
10. تدرس الشكاوى وتعالجها ؛
11. تتابع المنازعات الإدارية والقضائية ؛
12. تعوض قروض الرسوم ؛
13. تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة ؛
14. تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
15. تنظم المواعيد وتسيرها ؛
16. تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بولاية الطارف.



ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب بولاية الطارف.



الملحق رقم (05): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



SITE CHADLI BEN D JEDID-

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Science De Gestion.

السنة الجامعية: 2024 /2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

استبيان تحت عنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

"دراسة ميدانية بمركز الضرائب _ ولاية الطارف _"

تخصص: إدارة استراتيجية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

لنا الشرف العظيم ان تتعاونوا معنا قصد انجاز بحثنا هذا المقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد _ ولاية الطارف _ حول موضوع أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمركز الضرائب _ ولاية الطارف _، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نطلب منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة وذلك بالإجابة على الخيارات المقترحة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن توجهاتكم وآرائكم، واعددين إياكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف

❖ د. زرقوط حميدة

إعداد

❖ القلعي آية.

❖ بلحسن هديل.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

| | | | |
|--|--------------------------|------------------|---|
| | ذكر | الجنس | 1 |
| | أنثى | | |
| | أقل من 30 | العمر | 2 |
| | من 30 إلى 40 | | |
| | أكثر من 40 | | |
| | ثانوي | المستوى التعليمي | 3 |
| | تكوين مهني | | |
| | جامعي | | |
| | دراسات عليا | | |
| | أقل من 5 سنوات | الأقدمية | 4 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | | |
| | من 10 إلى أقل من 20 سنة | | |
| | 20 سنة فأكثر | | |

المحور الثاني: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل).

| الترقيم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد الأول: المتطلبات الإدارية | | | | | | |
| 1 | تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية | | | | | |
| 2 | تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية | | | | | |
| 3 | تقوم المؤسسة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية | | | | | |
| البعد الثاني: المتطلبات البشرية | | | | | | |
| 4 | لدي القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد | | | | | |
| 5 | المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كانت شرطاً من شروط الالتحاق بالوظيفة | | | | | |
| 6 | يتم تقديم دورات تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية | | | | | |
| 7 | يوجد بالمؤسسة التقنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية | | | | | |
| 8 | يتوافر لدى المؤسسة مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات | | | | | |
| البعد الثالث: المتطلبات التقنية | | | | | | |
| 9 | لدى المؤسسة أجهزة حاسوبية كافية لتنفيذ ممارسات الإدارة الإلكترونية. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 10 | تتوفر على كافة ملحقات الحاسوب (الطابعات، السكاكين... إلخ) |
| | | | | | 11 | يوجد موقع الكتروني فعال للمؤسسة على شبكة الانترنت |
| | | | | | 12 | يوجد بالمؤسسة كاميرات مراقبة |
| | | | | | 13 | يتم استخدام البريد الإلكتروني المهني بين الموظفين |
| البعد الرابع: المتطلبات الأمنية | | | | | | |
| | | | | | 14 | توفر المؤسسة برامج الأمان وحماية المعلومات |
| | | | | | 15 | توجد آليات لمراقبة وفحص نظم المعلومات وشبكات الحاسب الآلي |
| | | | | | 16 | يتم تغيير كلمات المرور والرموز الخاصة بالموظفين |
| البعد الخامس: المتطلبات المالية | | | | | | |
| | | | | | 17 | يتوفر بالمؤسسة التمويل الكافي لشراء التقنيات الإلكترونية |
| | | | | | 18 | يتوفر التمويل الكافي لصيانة المعدات والأجهزة والبرمجيات |
| | | | | | 19 | توفر جزءاً من مخصصاتها المالية لشراء نظم حماية المعلومات |
| | | | | | 20 | توفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم |

المحور الثالث: قياس أداء الموظفين بالمؤسسة (المتغير التابع).

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارة | ترتيب |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|-------|
| | | | | | أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد | 1 |
| | | | | | أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر | 2 |
| | | | | | أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة وسرعة مناسبة | 3 |
| | | | | | لدي القدرة على التكيف مع الوضع في الحالات الطارئة | 4 |
| | | | | | يتميز أدائي دائما بالجودة والإتقان | 5 |
| | | | | | لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي | 6 |
| | | | | | تساعد ظروف العمل الجيدة على تحقيق الأداء الفعال | 7 |
| | | | | | يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل | 8 |
| | | | | | التحسين المستمر في أداء الموظفين يعزز بشكل كبير نجاح المؤسسة | 9 |
| | | | | | يسعى معظم المرؤوسين إلى العمل ضمن فريق واحد | 10 |
| | | | | | يتحمل المرؤوسون مسؤولية نتائج أعمالهم الشخصية | 11 |
| | | | | | تمنح المؤسسة فرص للتدريب والتكوين بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة اللازمة | 12 |

الملحق رقم (05): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.

الأساتذة المحكمين.

| الرتبة | الإسم واللقب | الرقم |
|-----------------|-----------------------------------|-------|
| أستاذ مساعد (ب) | د. زرقوط حميدة (الأستاذة المشرفة) | 01 |
| أستاذ محاضر "أ" | د. لونيبي محمد | 02 |
| أستاذ محاضر "ب" | د. علوي إسماعيل | 03 |

الملحق رقم (06): مخرجات برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (V22).

أولاً: إختبار ثبات أداة الدراسة بإستخدام معامل Alpha Cronbach

1. البعد الأول: المتطلبات الإدارية.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .772 | 3 |

2. البعد الثاني: المتطلبات البشرية.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .701 | 5 |

3. البعد الثالث: المتطلبات التقنية.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .763 | 5 |

4. البعد الرابع: المتطلبات الأمنية.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .770 | 3 |

البعد الخامس: المتطلبات المالية.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .922 | 4 |

المحور الثاني.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .894 | 20 |

المحور الثالث.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .860 | 12 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .924 | 32 |

ثانيًا: اختبار التوزيع الطبيعي.

Statistiques descriptives

| | N | Skewness | | Kurtosis | |
|---------------------------------|----|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | | Statistiques | Erreur standard | Statistiques | Erreur standard |
| الإدارية المتطلبات | 31 | -.483 | .421 | 1.575 | .821 |
| البشرية المتطلبات | 31 | -.540 | .421 | .378 | .821 |
| التقنية المتطلبات | 31 | -.064 | .421 | -.136 | .821 |
| الامنية المتطلبات | 31 | -.032 | .421 | -.660 | .821 |
| المالية المتطلبات | 31 | .262 | .421 | -1.004 | .821 |
| مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية | 31 | -.874 | .421 | .820 | .821 |
| الوظيفي الأداء | 31 | .130 | .421 | -.134 | .821 |
| N valide (liste) | 31 | | | | |

ثالثاً: نتائج محاور الاستبيان.

2.. المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | ذكر | 9 | 29.0 | 29.0 | 29.0 |
| | أنثى | 22 | 71.0 | 71.0 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | من 30 إلى 40 | 18 | 58.1 | 58.1 | 58.1 |
| | أكبر من 40 سنة | 13 | 41.9 | 41.9 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى التعليمي

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي | 5 | 16.1 | 16.1 | 16.1 |
| | تكوين مهني | 2 | 6.5 | 6.5 | 22.6 |
| | جامعي | 24 | 77.4 | 77.4 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

| | | الاقدمية | | | |
|---------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid e | أقل من 5 سنوات | 11 | 35.5 | 35.5 | 35.5 |
| | من 5 الى اقل من 10 سنوات | 2 | 6.5 | 6.5 | 41.9 |
| | من 10 الى اقل من 20 سنة | 11 | 35.5 | 35.5 | 77.4 |
| | 20 سنة فاكثر | 7 | 22.6 | 22.6 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

2. المحور الثاني: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية (متغير مستقل).

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية | 31 | 4.39 | .558 |
| تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية | 31 | 4.39 | .495 |
| تقوم المؤسسة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية. | 31 | 4.13 | .819 |
| المتطلبات الادارية | 31 | 4.3011 | .52603 |
| لدي القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد | 31 | 4.35 | .551 |
| المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كانت شرطا من شروط الالتحاق بالوظيفة | 31 | 3.65 | .985 |
| يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية | 31 | 4.39 | .495 |
| يوجد بالمؤسسة التقنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية | 31 | 4.10 | .870 |
| يتوافر لدى المؤسسة مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات | 31 | 3.97 | .875 |
| المتطلبات البشرية | 31 | 4.0903 | .52622 |

| | | | |
|--|----|--------|--------|
| لدى المؤسسة أجهزة حاسوبية كافية لتنفيذ ممارسات الإدارة الإلكترونية | 31 | 4.42 | .502 |
| تتوفر على كافة ملحقات الحاسوب (الطابعات، السكاينر... إلخ) | 31 | 4.06 | .892 |
| يوجد موقع إلكتروني فعال للمؤسسة على شبكة الإنترنت | 31 | 4.35 | .709 |
| يوجد بالمؤسسة كاميرات مراقبة | 31 | 4.35 | .608 |
| يتم استخدام البريد الإلكتروني المهني بين الموظفين | 31 | 3.94 | 1.031 |
| المتطلبات التقنية | 31 | 4.1613 | .56476 |
| توفر المؤسسة برامج الأمان وحماية المعلومات | 31 | 4.39 | .615 |
| توجد آليات لمراقبة وفحص نظم المعلومات وشبكات الحاسب الآلي | 31 | 4.16 | .583 |
| يتم تغيير كلمات المرور والرموز الخاصة بالموظفين | 31 | 4.10 | .908 |
| المتطلبات الأمنية | 31 | 4.2258 | .55315 |
| يتوفر بالمؤسسة التمويل الكافي لشراء التقنيات الإلكترونية | 31 | 3.90 | .908 |
| يتوفر التمويل الكافي لصيانة المعدات والأجهزة والبرمجيات | 31 | 3.90 | .870 |
| توفر جزءاً من مخصصاتها المالية لشراء نظم حماية المعلومات | 31 | 3.94 | .854 |
| توفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم | 31 | 4.16 | .860 |
| المتطلبات المالية | 31 | 3.9758 | .78622 |
| المتطلبات الإدارية الإلكترونية | 31 | 4.1565 | .44001 |
| N valide (liste) | 31 | | |

3. المحور الثالث: قياس أداء الموظفين بالمؤسسة (متغير تابع).

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| المحدد الوقت في مهامهم وأنجز العمل اوقات على دائما أحافظ | 31 | 4.32 | .653 |
| مستمر بشكل أدائي مستوى تحسين على أحرص | 31 | 4.55 | .506 |
| المناسبة والسرعة بدقة التعليمات تنفيذ على وباستمرار أعمل | 31 | 4.45 | .506 |
| الطارئة الحالات في الوضع مع التكيف على القدرة لدي | 31 | 4.32 | .599 |

| | | | |
|---|----|--------|--------|
| والإتقان بالجودة دائما أدائي يتميز | 31 | 4.45 | .506 |
| الرسمي الدوام أوقات خارج للعمل الاستعداد لدي | 31 | 3.77 | 1.203 |
| الفعال الأداء تحقيق على الجودة العمل ظروف تساعد | 31 | 4.39 | .667 |
| إنجاز لمروسيهم الرؤساء قبل من ومتابعة اهتمام يوجد العمل وقوانين نظم مع يتلاءم بما أعمالهم | 31 | 4.39 | .615 |
| نجاح كبير بشكل يعزز الموظفين أداء في المستمر التحسين المؤسسة | 31 | 4.48 | .570 |
| واحد فريق ضمن العمل إلى المرؤوسين معظم يسعى | 31 | 4.16 | .779 |
| الشخصية أعمالهم نتائج مسؤولية المرؤوسون يتحمل | 31 | 4.26 | .682 |
| واكتساب الأداء لتحسين والتكوين لتدريب فرص المؤسسة تمنح اللازمة الخبرة | 31 | 4.48 | .508 |
| الاداء مستوى | 31 | 4.3360 | .42409 |
| N valide (liste) | 31 | | |

رابعًا: معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة.

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variabiles introduites | Variabiles éliminées | Méthode |
|--------|--|----------------------|--------------|
| 1 | الادارة_ المتطلبات الإلكترونية ^b | | . Introduire |

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .649 ^a | .421 | .401 | .32818 |

a. Prédicteurs : (Constante), الالكترونية_الادارة_المتطلبات

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 2.272 | 1 | 2.272 | 21.096 | .000 ^b |
| | de Student | 3.123 | 29 | .108 | | |
| | Total | 5.396 | 30 | | | |

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الالكترونية_الادارة_المتطلبات

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.736 | .569 | | 3.051 | .005 |
| | المتطلبات_الادارة_الالكترونية | .625 | .136 | .649 | 4.593 | .000 |

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

