

Université CHADLI BENDJEDIDJ EL TAREF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

**Faculté des sciences économiques Commerciales et
sciences de Gestion**

السنة الجامعية : 2023-

الرقم التسلسلي :
2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

**دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء
الوظيفي
دراسة حالة**

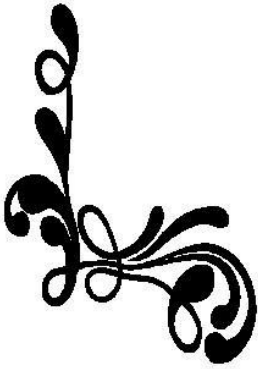
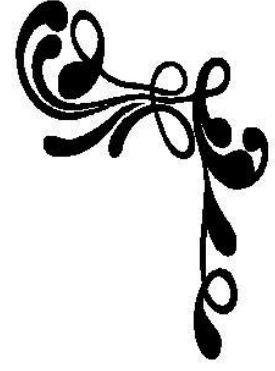
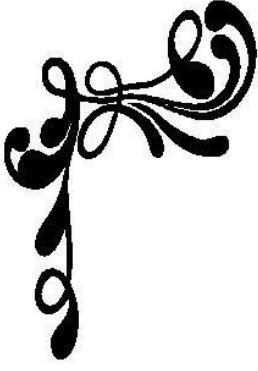
تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

❖ نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

❖ جحنيط منصور
❖ فرحاتي صفاء



شكر و عرفان

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدنا بالقوة والصبر على

مواصلة هذا العمل وإتمامه

ونتقدم بجزيل الشكر وكامل العرفان للأستاذ الكريم الدكتور "نعيجي

عبد الغاني" على إشرافه المميز وتوجيهاته المفيدة وملاحظاته القيمة

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

وإلى كل من ساعدنا وشجعنا على إتمام هذا العمل

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من

بعيد وإلى كل من لم تسعفنا الذاكرة لذكرهم.

إهداء

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

الآن وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...

إلى كل علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية.

إلى أبي وأمي، وإلى إخوتي الأربعة الأعزاء وزوجي العزيز، وإلى

صديقتي أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل أن

يجعله مصدر فائدة لكل طالب علم.

فرحاتي صفاء

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى.

كما أهدي عملي هذا إلى الولدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.
كما أهديه لإخوتي وأخواتي رعاهم الله ووفقهم ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال.
إلى كل قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2023م جامعة الشاذلي بن جديد
-ولاية الطارف-

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي.

حذيث منصور

مقدمة عامة

شهد العالم تطورات وتغيرات لم يشهدها في العقود السابقة والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثر كبير على الإنسان وعلى أسلوبه في الإدارة بسبب ظهور ملامح مفهوم جديد هو الإدارة الإلكترونية وهو ترجمة لتطبيق تكنولوجيا المعرفة الحديثة على الإدارة العامة، حيث أحدثت تقنية المعلومات قفزة نوعية في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته، وأخذت الأنشطة تتحول بالتدرج من أنشطة تقليدية إلى إلكترونية وتحول العالم إلى مجتمع إلكتروني صغير في إطار منظومة الاتصالات الحديثة وشيوع نقل البيانات وخدمات الانترنت والطاقات المختلفة ومعدات البث وغيرها.

تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة، حيث تسعى من أجل تحقيق أهداف المنظمة والاستفادة من مميزات تطبيقها كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات.

يعتبر الموظف الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم أفعالهم المنسوبة إليهم، وبما أن الأداء مرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء الذي تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فعلى المؤسسات إتباع أنجع الطرق والسياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها.

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

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب لا غنى عنه في كافة المؤسسات، لما تحققه من نتائج ايجابية في ما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات

الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة واقصر وقت ممكن واقل تكلفة.

1- إشكالية الدراسة

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فعاليتها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، ومن ثم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو متحقق وما هو مطلوب من هذه الأنظمة، ولعل أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية هو الأداء الوظيفي، حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية، وقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ومعرفة دورها في تحسينه، وبناء على ذلك نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين؟

2- الأسئلة الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية السابقة ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبعد كمية الجهد المبذول في مديرية التجارة لولاية الطارف؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد الجهد المبذول في مديرية التجارة لولاية الطارف؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد نمط الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف؟

فرضيات الدراسة

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبعد كمية الجهد المبذول في مديرية التجارة لولاية الطارف؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد الجهد المبذول في مديرية التجارة لولاية الطارف؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد نمط الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف .

3- الدراسات السابقة



تناولت العديد من الدراسات موضوع الإدارة الإلكترونية نظرا لأهميتها في العمل الإداري وتأثيرها على المؤسسات والعاملين بها، من بينها نذكر ما يلي:

- مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية سنة 2020 / 2021 بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي" من إعداد الباحثة عمران كريمة، وقد تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية أم البواقي؟ واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي كونه أنسب المناهج لتحقيق الأهداف، كما اعتمدت على منهج دراسة الحالة باعتباره أكثر قدرة للوصول إلى معرفة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة بلدية أم البواقي كدراسة حالة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في اعتبار الإدارة الإلكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة لتشكّل أطرا جديدة للعمل الإداري وتقديم الخدمة العمومية، الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات...) التي تساعد الموظفين في أداء مختلف مهامهم، كما تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية، التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار.

- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2021 / 2022 بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي" من إعداد الباحثين نعيمة بعضي وشيماء قاشي، وقد تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة لدى وحدة تقرت؟ واعتمدت الباحثين في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي كونه أنسب المناهج لتحقيق الأهداف، وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باعتباره أكثر قدرة للوصول إلى معرفة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية شركة الكهرباء والطاقت المتجددة في وحدة تقرت، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن هناك مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الاقتصادية، وهذا راجع إلى اهتمام الشركة بالمزايا الوظيفية المقدمة على اختلاف أنواعها التي ترفع من أبعاد الأداء الوظيفي وتحسين السلوكيات، اهتمام الشركة بمجال المزايا الوظيفية المقدمة لدى موظفي الإدارة العليا خاصة وجميع الموظفين عامة اهتماما عال المستوى ويعتبر كافي لجميع الأطراف الوظيفية، من فوائد الإدارة الإلكترونية تبسيط الإجراءات، واختصار الوقت والدقة والوضوح في إصلاح المعاملات الإدارية المختلفة.

- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2017 / 2018 بعنوان "دور الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي" من إعداد الباحثين مرابط نبيلة ووزين أمينة، وقد تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية كيف تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه في بلدية السواقي؟ حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف أهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية وكذلك الأداء الوظيفي وذلك من خلال جمع المعلومات من الكتب والنصوص الرسمية والدراسات غير المنشورة والمقالات ومواقع الانترنت بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال حالة بلدية السواقي في ولاية المدية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في اعتبار الإدارة الالكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يتميز هذا المنهج بمميزات وخصائص تميزه عن غيره، القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الالكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها وذلك بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة، أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء لدى العاملين ببلدية السواقي كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وهذا راجع إلى قدرة العاملين على ابتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل والسرعة في انجازه وتنفيذه بشكل سليم.

- مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية سنة 2016 / 2017 بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظف" من إعداد بوثابت وسيلة وطابتي وهيبة، وقد تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية هل تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظف؟ اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح بالعينة لملاءمته لطبيعة الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة 475 موظف من المجتمع الكلي، بلغ 1900 والتي تتكون من فئة الأسلاك المشتركة، العاملون في 23 مديرية لولاية سطيف، وقد استعان الباحث في جمع المعلومات عمى أدوات البحث العلمي الاجتماعي من ملاحظة بالمشاركة، حيث عاش الباحث واقع المؤسسات (المديريات) لمدة 6 أشهر، إضافة إلى أداة المقابلة الموجهة لفئة الإطارات من رؤساء المصالح والمكاتب والبالغ عددهم 38 إطار، إضافة إلى الاستمارة، السجلات والوثائق التي تملكه المديرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في اعتبار الأداء المحور الرئيسي لعملية إدارة الأداء لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية تخطيطها الإستراتيجي، فهو يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة، وبالتالي يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، الإدارة الإلكترونية ليا دور كبير في تحقيق أداء جيد ومتميز، بل وأكثر من ذلك فقد أصبح الحديث عن الإدارة التقليدية الورقية التي تفتقد إلى التكنولوجيات الحديثة ضرب من الماضي يذكر من باب التأريخ للإدارة ليس إلا.



تكمن أهمية هذا الموضوع في معرفة الإضافة التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للموظف كونها تشكل أداة قوية في تطوير الإدارة العامة التقليدية وتساهم في إحداث تحسينات وتغييرات إيجابية، هدفها إنجاز الأعمال والمهام بطريقة جيدة بعيدة عن الخطأ وفعالة في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة والأهداف الموضوعية. كما يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع عامة ولدى الموظفين في المؤسسات خاصة لتطوير قدراتهم ومهارتهم وتوسيع آفاق عملهم.

5- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصفة عامة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال التعرف على:

- ✓ مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وعناصرها ومبادئها؛
 - ✓ مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته ومظاهره والعوامل المؤثرة فيه؛
 - ✓ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم العقبات التي تواجه توظيفها لتحسين أداء الموظفين؛
 - ✓ وسائل وأدوات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي؛
 - ✓ إظهار واقع الإدارة الإلكترونية بالشركة محل الدراسة؛
 - ✓ محاولة إبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للشركة
- ### 6- منهج الدراسة

اعتمدنا في إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات من خلال وصفها بطريقة علمية، للوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، بتحليل المعلومات التي تم جمعها ومحاولة تفسيرها، وقد تم استخدامه في الدراسة من خلال تحديد مفهومي الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وتحديد أهميتهما وعناصرهما، كذلك تحديد متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الأداء الوظيفي ومعرفة دور أدوات الإدارة الإلكترونية في ذلك. كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك بإسقاط موضوع الدراسة على مديرية التجارة بولاية الطارف من أجل الخروج بنتائج واقعية وحقيقية.

7- أسباب اختيار موضوع الدراسة

تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- ✓ الرغبة والميول الدراسية نحو زيادة الاطلاع على وجهات النظر المختلفة للباحث؛



- ✓ الاهتمام المواضيع الإدارية بصفة عامة والإدارة الالكترونية بصفة خاصة؛
- ✓ التعرف على واقع الإدارة الالكترونية كمشروع حديث، توليه الحكومة اهتماما كبيرا وتعلق عليه الآمال الكبرى في الإصلاح والتطوير الإداري؛
- ✓ القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية فهو حديث الساعة واهتمام جل العلماء والمختصين؛
- ✓ وفرة الدراسات والمصادر والمراجع العلمية؛
- ✓ أهمية العامل البشري في المؤسسات باعتباره عامل أساسي في بقاءها وعنصر رئيسي يعمل على تحسين أداء المؤسسة ككل.

8- حدود الدراسة

- ✓ الحدود البشرية: جميع العاملين في مديرية التجارة بولاية الطارف.
- ✓ الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من جانفي 2022 إلى غاية جوان 2023.
- ✓ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دراسة موضوع الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

9- مفاهيم الدراسة

- ✓ الإدارة: وتعرف على أنها مجموعة من الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج.
- ✓ الإدارة الالكترونية: وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث تعتمد على الأرشيف الالكترونية والبريد الالكتروني.
- ✓ الأداء الوظيفي: وهو جهد الموظف من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي ومعرفته لعمله ومدى تفهمه لدوره واختصاصه والسلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف المتمثلة في جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة المطلوبة في الوظيفة.

10- صعوبات الدراسة

عند قيامنا بإعداد هذا البحث واجهنا العديد من الصعوبات التي عرقلت عملية البحث، حيث تتمثل في:

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع من المكتبات الجامعية؛
- ✓ صعوبة الحصول على مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية؛
- ✓ عدم وجود مراجع باللغة الأجنبية حول موضوع الدراسة؛
- ✓ عدم وجود دراسات ماجستير وأطروحات دكتوراه حول الموضوع؛



- ✓ نقص الكتب التي تتكلم عن موضوع الدراسة؛
 - ✓ صعود الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة باعتبارها معلومات سرية.
- ### 11- هيكل الدراسة

قصد الإجابة على التساؤلات الواردة ضمن إشكالية الدراسة، واختيار الفرضيات سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي وهي كالآتي:

✓ الجزء النظري

يتكون من مقدمة، فصلين نظريين، جاءت جميعها مرتبة كما يلي:

المقدمة: تعتبر المقدمة بمثابة مدخل لموضوع الدراسة المتمثل في "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، حيث جاءت شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية وهادفة إلى توضيح مختلف الطرق والمناهج المتعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، ابتداء من صياغة الإشكالية وعرض فرضياتها، ثم التطرق إلى أهداف وأهمية الدراسة مع توضيح مبرراتها، وكذلك حدود الدراسة، هيكلها وصعوباتها.

الفصل الأول: استهدفت الدراسة الوصول إلى فهم معمق للإدارة الالكترونية، حيث شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، أين تم التطرق إلى ماهية الإدارة الالكترونية في المبحث الأول، ثم تناول أساسيات محتوى الإدارة الالكترونية بالمبحث الثاني، أما المبحث الثالث جاء متضمنا لتطبيق الإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الالكترونية، حيث شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تم تناول الإطار المفاهيمي للأداء، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي، وأخيرا اختتم الفصل بمبحث ثالث يدور حول مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

✓ الجزء التطبيقي

تناول هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة، حيث شمل هذا الفصل أربعة مباحث، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى التقديم بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف، أما المبحث الثاني فكان بعنوان تصميم الاستبيان، وفي المبحث الثالث تم فيه تحليل فقرات الاستبيان، وأخيرا المبحث الرابع بعنوان تقدير نموذج دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف باستخدام برنامج spss.



الفصل الأول: الإطار

النظري للإدارة

الالكترونية

تمهيد

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية وتحديد قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز، وبذلك تعتبر التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات التي أوجدت حالة جديدة تماما تعيشها المنظمات المعاصرة وتعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي حققت إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الإداري وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المحققة.

حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات احد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان وحياته اليومية، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف لأعمال الإدارة الإلكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كإدارة الإدارة الإلكترونية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني، الذي يساعد على تبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية العمل، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف لإدارة الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث

مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثاني: محتوى الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي، والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز، وبالتالي ومن أجل الإلمام لمختلف المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية تطرقنا في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية، خصائص الإدارة الإلكترونية، وأهداف الإدارة الإلكترونية.

1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية وأسباب ومراحل وأهداف تحولها

1-1 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الإلكترونية يعود إلى التحول في العمل باستخدام أشكال وأساليب مختلفة، حيث كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب، أما البعض الآخر فاستخدم في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

حيث 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.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.¹

¹ عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 11.

وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعاملون بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية 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 الالكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار 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.

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية 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

¹ عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص12.

1-2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يعتبر التحول للإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات، وضمان سلامة العمليات، كل هذه الأمور دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى التحول الإلكتروني في النقاط التالية¹:

✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛

✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛

✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛

✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛

✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛

✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى لمتنافس؛

✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛

✓ ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها؛

✓ إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي، بالإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات؛

ما يمكن استنتاجه أن التحول للإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية أفرزتها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني، وضرورة

توفير البيانات والمعلومات في أي وقت ومكان، وكل هذه الأمور استدعت الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة

الإلكترونية.

¹ بوثابت وسيلة، طابقي وهيبة، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016، ص ص 48-49.

1-3 مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية

إن التحول للإدارة الالكترونية مر بعدة مراحل، وهذا من شأنه يؤدي إلى اندماج كل من المؤسسة والمجتمع بها بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها، ومن هذه المراحل نذكر ما يلي¹:

✓ **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية؛

✓ **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل؛

✓ **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** يقصد به الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

ما يمكن استنتاجه بأن التحول للإدارة الالكترونية مر بعدة مراحل وذلك بدءا بضرورة توفر القناعة التامة للمسؤولين بضرورة إدخال الإدارة الإلكترونية وذلك بتحويل المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية، وضرورة تدريب وتأهيل الموظفين لكي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية لأنهم الأساس في ذلك التحول، خلافا عن ذلك ضرورة توثيق جميع الإجراءات، وتوفير البنية التحتية المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وغيرها من وسائل الاتصال المختلفة.

¹ بوثابت وسيلة، طابقي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

4-1 أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مرتبط بمجموعة من الأهداف التي لابد من تحقيقها لضمان دقة المعاملات، وهذه الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- ✓ التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة حيث تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وأيضاً جعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جيذا وتعقيدا؛
- ✓ ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتحويل الخدمات المقدمة؛
- ✓ ضمان دقة المعاملات الإدارية والاحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية؛
- ✓ ترشيد الأيدي العاملة بإفراز الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المؤسسات ويتكبدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من خزانة المؤسسات في الرواتب التي تصرف لهم؛
- ✓ ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل الإدارات الإلكترونية بما تملكه تلك الإدارات من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون وحدهم كلمة المرور للنفذ إلى تلك المعلومات؛
- ✓ تقليل معوقات اتخاذ القرار التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تتسبب في إبقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات.

ما يمكن استنتاجه أن التحول للإدارة الإلكترونية كان لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف التي كانت غير موجودة في ظل الإدارة التقليدية كاختصار الوقت، والتخلص من المعاملات الورقية واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، ومنح القدرة للإدارة على معرفة احتياجات المستهدفين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة، وفك الاختناقات التي

¹ بوثابت وسيلة، طابقي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

يعانيها كثير من الدوائر الإدارية والطواير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة وتيسر تقديم الخدمة للمواطن في منزله عن طريق شبكة الانترنت في الزمان والمكان المناسب.

والجدول التالي يوضح أهم المكونات التنظيمية بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (1-1): يمثل المكونات التنظيمية للإدارة التقليدية والالكترونية

الإدارة الالكترونية	الإدارة التقليدية	المكونات التنظيمية
التنظيم المصفوفي أو المشروع التنظيم الشبكي الهياكل القائمة على فرق العمل الجماعية الوحدات التنظيمية المصغرة التنظيم الأفقي بمعنى لا توجد فجوة أو فواصل بين الإدارة والعاملين.	التنظيم الهرمي الهيكل القائم على الوحدات الثانية الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم الرأسي (أعلى-أسفل) معنى هناك حدود بين الإدارة والعاملين.	الهيكل التنظيمي (الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في الأقسام والإدارات).
التنظيم الفائق على الفرق؛ التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خلوية وفي هذا التقسيم لا يمكن الحديث عن المدير مستقل أو عامل مستقل فالمدير العامل كلاهما مدير واستشاري وعامل في الوقت نفسه.	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات التقسيم الإداري التقليدي أو هناك تكون الصلاحيات محددة بدقة ولا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال.	التقسيم الإداري (تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في الإدارات والأقسام).
الوحدات الاستشارية أو القيادة الاستشارية؛ الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً؛ رؤساء متعددون، وفي مثل هذه النوع من الإدارة تكون القرارات مشتركة أي هناك استشارة للعمال.	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية؛ الرئيس المباشر الواحد سلسلة الأوامر الخطية وهناك تكون الإدارة هي مانعة القرارات وتصدر الأوامر وعلى العاملين تنفيذه.	سلسلة الأوامر
السياسات المرنة واجتهادات الأفراد؛ إدارة الذات وفريق المدراء ذاتياً؛ برامج العمل المرنة والمتغيرة (في هذا النوع من الإدارة يمكن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف في قدرة الأفراد على إدارة فريق العمل ذاتياً).	اللوائح والسياسات التفصيلية؛ القواعد والإجراءات المحددة؛ نجاح برامج العمل القياسية المجدولة مسبقاً (نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمدى التزام أفرادها باللوائح والتعليمات فالعامل يكون متلقي لتلك الأوامر).	الرسمية (مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد المكتوبة).
تعدد مراكز السلطة؛ القرار بالمشاركة؛	انفراد القيادة بالقدرات؛ مركزية السلطة؛	المركزية (السلطة في القمة).

التحكم في المعلومات وسريتها (السلطة تكون في قمة الهرم المؤسسي وتهيؤ لصاحبها الحق في صنع القرارات وإصدار الأوامر فهي سلطة مركزي).	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها (السلطة الاستشارية يشترك فيها المدراء والعمال على حد سواء وهكذا نوع من السلطة يكون غير ملزم بتنفيذ لأي ظروف قد تمر بها المنظمة).
--	---

المصدر: مرابط نبيلة، مزين أمينة، "الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر،

تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2017، ص ص 64-65.

2- مفهوم الإدارة الالكترونية

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالاهتمام الواسع والذي انعكس إيجابا في تعدد التعريفات المقدمة لهذا

المفهوم أهمها:

التعريف الأول: الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه

الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطلق هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية"¹؛

التعريف الثاني: الإدارة الالكترونية هي "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات

متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء"²؛

التعريف الثالث: الإدارة الالكترونية هي "عبارة عن إدارة تتخذ قراراتها تكنولوجيا من خلال اكتساب لفهم أفضل

للفرص والمخاطر والاختيارات عند الإعداد لمواجهة سوق مستقبلية ديناميكية ومضطربة وغير مؤكدة"³؛

¹ ساسي مريم، "الإدارة الالكترونية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة ومالية، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة أكلي محند أولحاح، البويرة، الجزائر، 2015، ص 8.

² راكنز علي محمود الزعاري، غسان الطالب، "الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020، ص 26.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، "أدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص 23.

التعريف الرابع: الإدارة الالكترونية هي "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونياً وعبر الشبكات"¹؛ وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الالكترونية على أنها "عبارة عن استخدام للوسائل والإمكانيات والتقنيات الالكترونية، من أجل زيادة الكفاءة وفعالية الأداء، حتى تكون هذه الإدارة قادرة على مواجهة سوق مستقبلية ومضطربة".

والجدول التالي يوضح أهم تعريفات الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (1-2): يمثل بعض تعريفات الإدارة الالكترونية

الباحث	التعريف
نجم (2004)	العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجهوية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.
المفرجي (2007)	نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال الكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسة محددة، تبدأ بأعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت، وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي يمكن توظيفها في أماكن مختلفة، والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة، تنعكس إيجاباً على قدرات العاملين.
أحمد (2009)	هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الاتصال خاصة شبكة الانترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية بغية تحسين العمليات الإنتاجية، وزيادة كفاءات وفعالية أداء المؤسسة.
السالمي (2003)	عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الإدارية الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.
غنيم (2004)	أداة العمليات بين مجموعة من الشركات، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.
الهزاني (2008)	وظيفة انجاز الأعمال داخل المؤسسة باستخدام الوسائل الالكترونية.
الكبيسي (2008)	العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف، وهي إدارة بديون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة حيث أنها تعتمد على الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة.

¹ سعد غالب ياسين، "الإدارة الالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020، ص8.

المصدر: جهرة حمزة، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص11.

3- خصائص الإدارة الالكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية، ومن أبرزها ما يلي:¹

1-3 اختفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية: إن الهدف من المعاملات التجارية الإلكترونية هو خلق مجتمع

المعاملات اللاورقية، أي إحلال دعائم إلكترونية محل الدعائم الورقية على الرغم من انخفاض أسعارها وسهولة استخدامها، لكن ما يعيبها هو أنها تحتاج إلى حيز مكاني كبير لتخزينها مع ارتفاع تكاليف نقلها بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومة بطريقة فورية وهذا ما يؤدي إلى الاستغناء عن التعامل بالمستندات الورقية لتحل محلها المستندات الإلكترونية، أي إجراء كافة المعاملات والإجراءات بشكل إلكتروني؛

2-3 صعوبة أو عدم إمكانية تحديد هوية المتنافسين: حيث أن طرفي المعاملة التجارية الإلكترونية لا يعرف ولا يرى

أي منهما الآخر، ولا يملك معلومات كافية عنه (موطنه ومكان الاتصال)، حيث يمكن أن تكون المعلومات مزيفة مثل التعامل ببطاقة ائتمان مسروقة، وكذلك الوعد بتقديم خدمات ما بعد البيع بدون ضمان حقيقي أبن يلتزم البائع بذلك، أما في الحالة التي يقدم فيها أحد الأطراف المعلومات عن نفسه للطرف الآخر، فقد تتعرض للإفشاء، إساءة الاستخدام دون أن يملك صاحبها فرصة للسيطرة على استخداماتها أو مقاضاة من يسيء استخدامها مما يثير مسألة الخصوصية وسرية المعلومات؛

¹ عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، "الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد12، العدد2، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017، صص221-222.

- 3-3 تعزيز القدرات التنظيمية والرقابية داخل المؤسسة: تسمح شبكات الانترنت للمسؤولين الإداريين بإجراء عمليات الرقابة الإدارية المفاجئة وتمكنهم من تقييم مستويات الأداء وتحقيق الأهداف في أي وقت كما تسمح لهم بتقييم الأوضاع سواء من الناحية التنظيمية أو التشغيلية بصفة أدق وأنجع؛
- 4-3 تسليم المنتجات إلكترونياً: أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونياً، أي التسليم المعنوي للمنتجات مثل برامج الحاسوب، التسجيلات الموسيقية، وهو ما يخلق تحديات أمام السلطات المختصة حيث لا يوجد حتى الآن آليات متفق عليها لإخضاع المنتجات الإلكترونية للجمارك أو الضرائب فقد يستغل البائعون ذلك للتهرب من الضرائب بعدم تسجيل هذه التعاملات في الدفاتر المحاسبية الرسمية؛
- 5-3 غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي، دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني؛
- 6-3 السرعة في انجاز المعاملات التجارية: تساهم التجارة الإلكترونية بشكل فعال في إتمام العمليات التجارية بين الطرفين على وجه السرعة، إذ تتم الصفقات التجارية ابتداء من مرحلة التفاوض، إبرام العقود وحتى الدفع الإلكتروني والانتهاؤ بتسليم المنتجات والخدمات دون الحاجة لانتقال الطرفين والتقاءهما في مكان معين وذلك توفيراً للجهد والوقت والمال.
- 7-3 التفاعل الجماعي بين عدة أطراف: يستطيع أحد أطراف المعاملة التجارية إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين في نفس الوقت، ودون الحاجة لإرسالها في كل مرة، وفي هذا المجال توفر شبكة الانترنت إمكانيات بلا حدود للتفاعل الجماعي بين فرد ومجموعة¹.

¹ عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

4- أهداف الإدارة الالكترونية

إن الأهداف الرئيسية للإدارة الالكترونية هي رؤيتها للإدارة على أنها مصدر للخدمات والمواطنين والشركات،

لذلك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:¹

- ✓ تقديم أعمال الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق؛
- ✓ توسيع مشاركة المواطنين؛
- ✓ تثقيف المجتمع؛
- ✓ تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية؛
- ✓ تقديم المشورة للوزارات الحكومية
- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقطة العمل الخاصة مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- ✓ تقليل أوجه العرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- ✓ البريد الالكتروني بدلا من الصادرات والواردات؛
- ✓ اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة؛
- ✓ التجهيز الناجح للاجتماعات؛
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والتخصص به.

¹ جميلة ذهبية، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015، ص27.

المبحث الثاني: محتوى الإدارة الإلكترونية

يعتمد أسلوب الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا حديثة تتمثل في مجموعة من الأساسيات الإستراتيجية، وفي هذا المبحث سيتم دراسة مختلف العناصر التابعة للإدارة الإلكترونية، والتي تتمثل في المبادئ، الأبعاد، الوظائف بالإضافة إلى البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.

1- مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

1-1 تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: إن الاهتمام بخدمة المواطنين يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بالشكل الذي يسمح لها بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛

2-1 التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وإن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثل دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة؛

3-1 سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل؛

¹ شريف ميلود، "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص14.

4-1 تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار

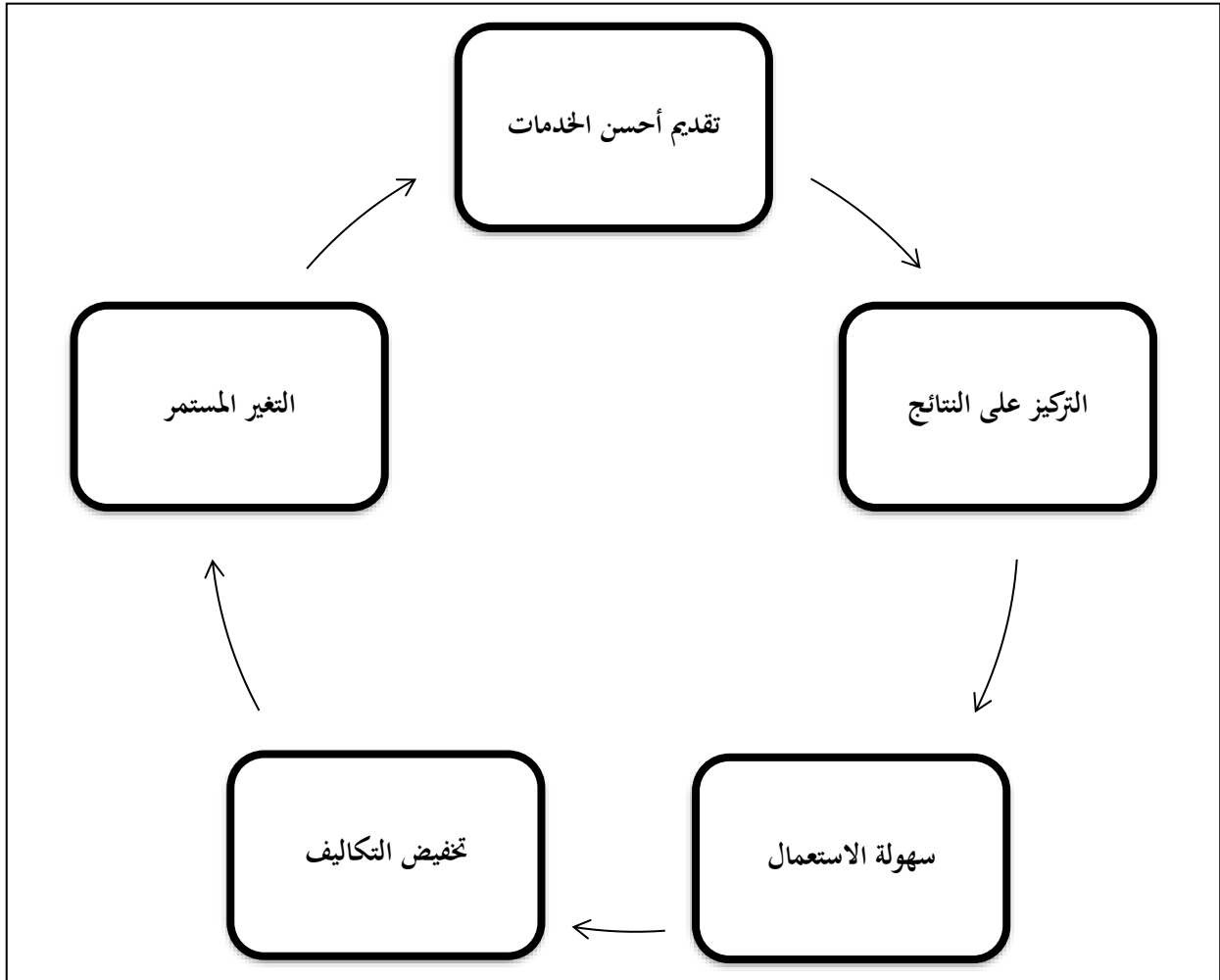
زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛

5-1 التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود،

ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

والشكل الموالي يوضح أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم(1-1): يمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع (شريف ميلود، 2018، ص14).

2- أبعاد الإدارة الالكترونية

تتلخص أهم أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية¹:

1-2 **عتاد الحاسوب**: المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب والخدمات، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة

المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل لمنظمة السعي إلى امتداد احدث ما توصل إليه

صانعو العتاد في العالم حتى تحقيق ميزتين أساسيتين:

● ملائمة العتاد لمتطورات البرمجية ونظم المعلومات وبطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة كالمطابعات،

الكاميرات، أجهزة الصوت، المساحات الضوئية، عارض المعلومات، وسائط التخزين وغيرها؛

● توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.

2-2 **البرمجيات**: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية أدوات تدفق البرمجة،

كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الالكتروني، برامج التجار قواعد البيانات وبرامج إدارة المشروعات؛

2-3 **شبكات الاتصال**: لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية، فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية؛

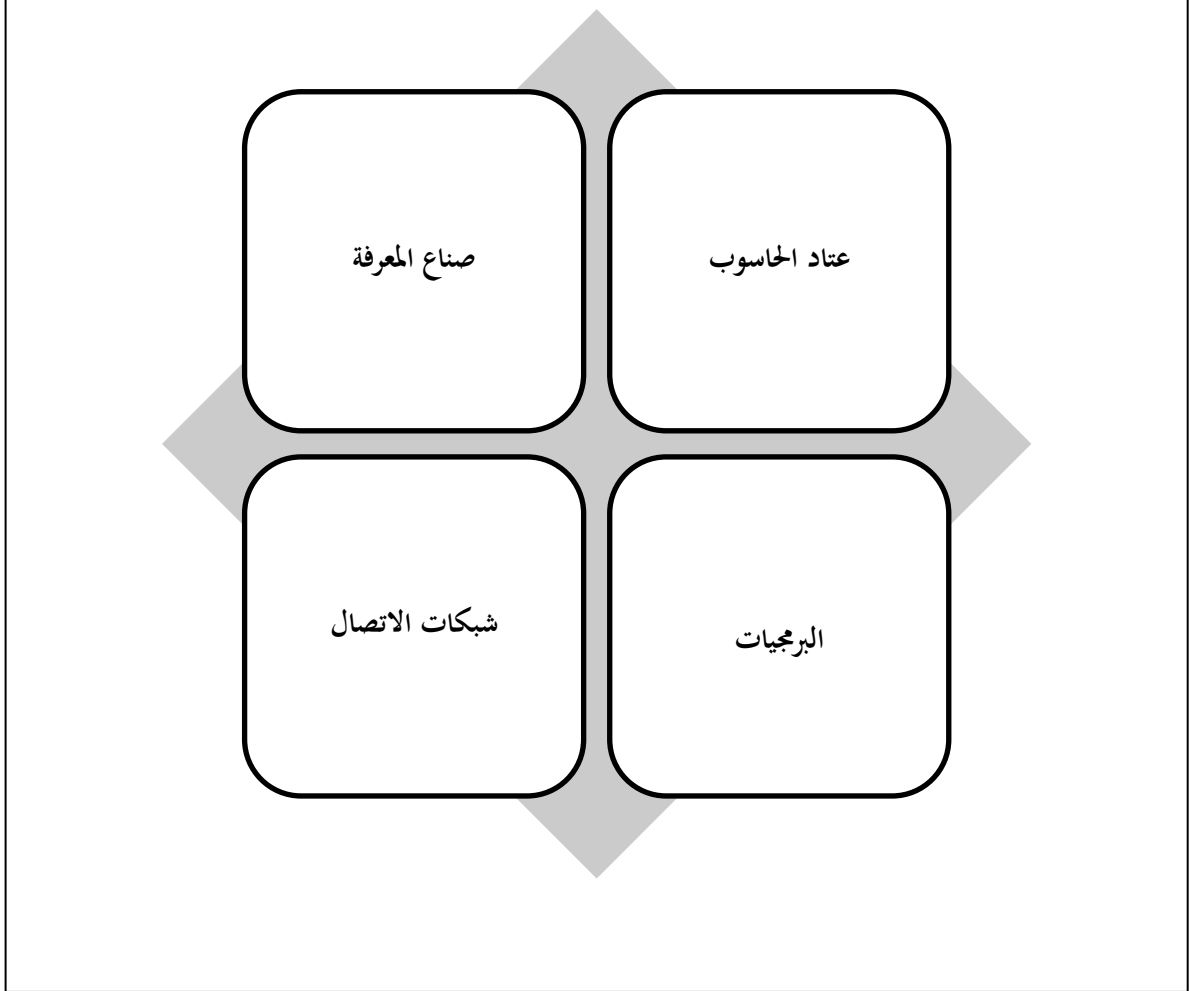
2-4 **صناع المعرفة**: إذ تمثل القيادات الرقمية، وكل ما يشمل الرأس المال الفكري والمدراء فدور صناع المعرفة يكمن في

محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عبر تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري.

والشكل التالي يوضح مختلف أبعاد الإدارة الالكترونية:

¹ زينب قويرة، "الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015، ص49.

الشكل رقم (1-2): يمثل أبعاد الإدارة الالكترونية



المصدر: نعيمة بعضي، شيماء قاشي، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 11.

3- وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية تمثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغيير جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي¹:

3-1 التخطيط الإلكتروني: التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة لمعرفة كنظم دعم القرار، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية؛

3-2 التنظيم الإلكتروني: التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد؛

3-3 التوجيه الإلكتروني: إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها؛

3-4 الرقابة الإلكترونية: أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدال من الرقابة التقليدية القائمة على العالقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها: أنها تحقق الرقابة المستمرة بدال من الرقابة الدورية.

¹ فايزة عبيد، خريسي نريمان، "الإدارة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي"، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021، صص 38-43.

4- البناء الشبكي للإدارة الالكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعاً من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى أجهزتها وتمثل أهم هذه الشبكات في¹:

4-1 شبكة الإنترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد؛

4-2 الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترانت): هي شبكة الشركة الخاصة، وتعتمد على تقنية الإنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الإنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار؛

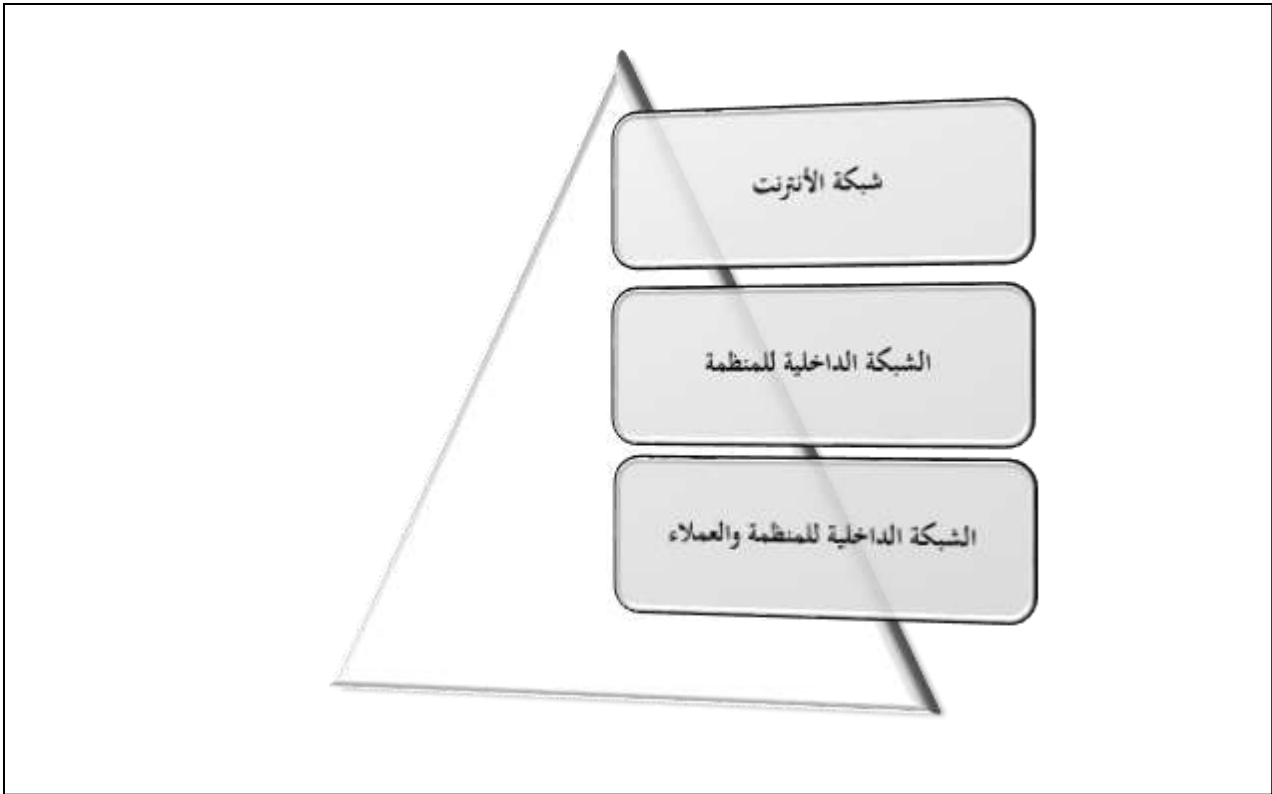
4-3 الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنانت): هي عبارة عن شبكات إنترنت داخلية، توسعت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، محولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة أو المجهزين. إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنانت تقديم كلمة مرور لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة. مما سبق يمكن القول إن الشبكات الثلاث الإنترنت، الإنترانت، الإكسترنانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الإنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الإنترنت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الإنترنت والإكسترنانت) يتم الاعتماد على تكنولوجيا

¹ قطر الندى منصورية، سارة فرحاني، "إستراتيجية تنفيذ الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية"، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021، ص ص 29-30.

المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقتها مع بيئتها الخارجية¹.

والشكل الموالي يوضح البناء الشبكي للإدارة الالكترونية:

الشكل رقم(1-3): يمثل البناء الشبكي للإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع (قطر الندى منصورية، سارة فرحاني، 2021، ص ص 29-30).

¹ قطر الندى منصورية، سارة فرحاني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية. تم التطرق في هذا المبحث إلى متطلبات الإدارة الالكترونية، خطواتها، تأثيرها على العملية الإدارية بالإضافة إلى التعرف على مختلف المزايا والمعوقات المتعلقة بها.

1- متطلبات الإدارة الالكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المقومات أو المتطلبات والتي يجب توافرها من أجل ضمان تطبيق ناجح، إلا أن هذه المتطلبات لا تكتمل إلا من خلال وضع خطوات كفيلة بضمان عملية التحول ونجاحها والتي يجب أن تكون بدورها مدروسة بعناية، هذا بالإضافة إلى بيان وتعداد التقنيات والأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تتمثل في:¹

1-1 متطلبات البنية التحتية للإدارة الالكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي والملموس لمشروع الإدارة، الذي لا يمكن القيام المنطقية التي يمكن من خلالها بدونها، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية وتنفيذ التطبيقات الالكترونية؛

2-1 المتطلبات الإدارية: إن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقبل ذلك بنية شبكية تسند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية وتنحصر هذه المتطلبات فيما يلي:

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الالكترونية؛

¹ صنبري أميرة، بديار ميلود، "أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير عمومي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص18.

- يتوجب على كل الإدارات في المنظمة التخلص من بيروقراطية الروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجريد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

3-1 المتطلبات السياسية: حيث ترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية؛

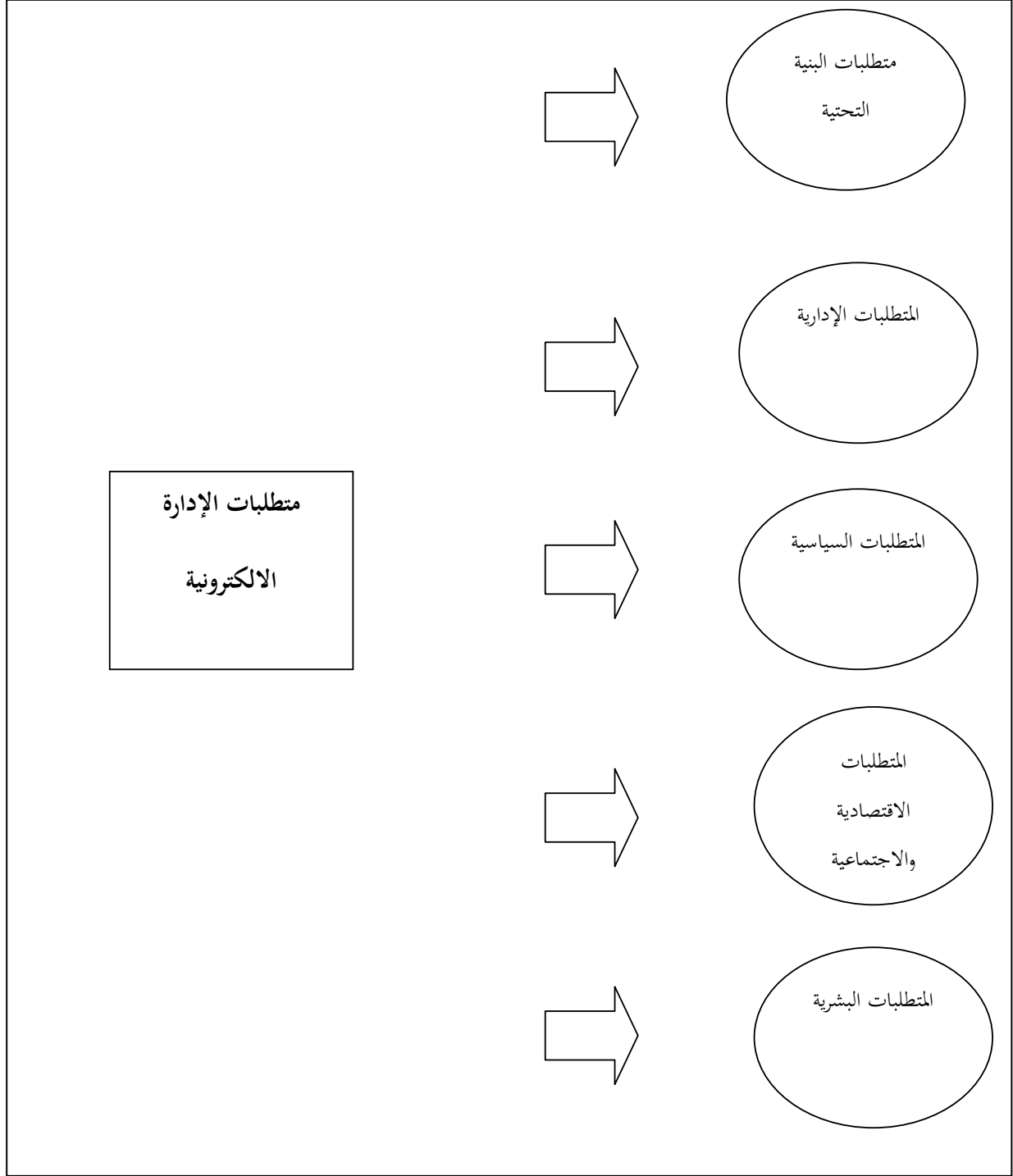
4-1 المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: وتشمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية، وعلى دراية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الأعلام وجمعيات المجتمع المدني، والتجمعات التحسيسية الخاصة في دعم اللقاءات والندوات وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

5-1 المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع في أي منظمة فالعنصر البشري أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، فهو يعتبر المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو الذي اكتشفها من ثم طورها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها.¹

والشكل الموالي يوضح متطلبات الإدارة الالكترونية.

¹ صنبري أميرة، بديار ميلود، مرجع سبق ذكره، ص19.

الشكل رقم(1-4): متطلبات الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع (صنبري أميرة، بديار ميلود، 2020، ص19).

2- خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية

هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة وناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

2-1 إجراء تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب، بل بالتأسيس مجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية؛

2-2 خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، بما فيها المؤسسات العامة والخاصة، التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الالكترونية؛

2-3 ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الالكترونية؛

2-4 تبويب المعلومات إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الالكترونية مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالعملاء والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية؛

2-5 التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الالكترونية من مخاطر البيئة الالكترونية مثل مخاطر القرصنة والتجسس

الالكتروني، بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الالكتروني وما يمكن أن يلحقه من أضرار على

مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل تهديد أمن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب

للخدمة على شبكات الإدارة الالكترونية المختلفة.

¹ بولحية شهرزاد، "الإدارة الالكترونية ووسائلها القانونية"، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017، ص43.

3- تأثير الإدارة الالكترونية على العملية الإدارية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها، التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات، وسيغير كثيرا من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري، وهنا ينبغي أن نتوقف بشيء من التفصيل حول تأثيرات الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي وذلك الموازنة بين مكونات الأداء الإداري بين الإدارة التقليدية والإلكترونية من خلال الآتي¹:

3-1 على مستوى التخطيط: إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارستها جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، فهو يمثل حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تسهم بتقليص دائرة الجهول في إطار وفرة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية أم الاجتماعية أم الثقافية... الخ، ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل بالاستناد إلى الماضي؛

3-2 على مستوى التنظيم: يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة. فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف، وعليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي:

- ✓ تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية؛
- ✓ تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية.

¹ أحلام محمد شواي، "الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، جامعة بابل، 2012، ص 3396.

3-3 على مستوى القيادة (التوجيه): لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جهودها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العملية الإدارية كلها؛

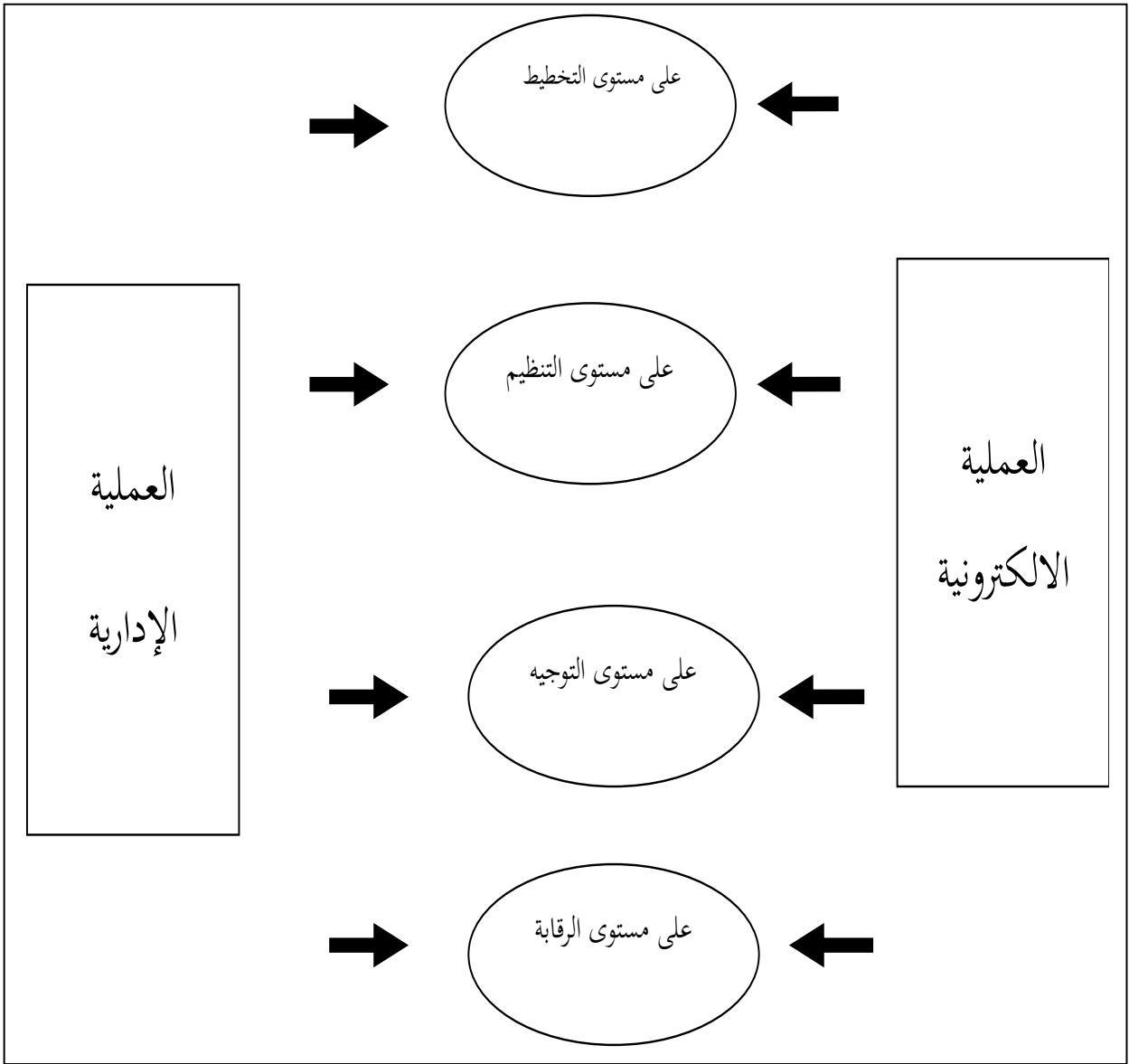
3-4 على مستوى الرقابة: في اللغة الاعتيادية تثير الاستياء لدى كثير من الناس لما تحمله من معان اجتماعية غير طيبة مثل: المراقبة، والفضول ورصد أخطاء الآخرين، ولكن الرقابة في الإدارة تمثل إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المنظمة، وعلى ذلك فالرقابة هنا تعني عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره وظهور شبكات الانترنت وانتشارها بوصفها وسيلة للاتصالات والمعلومات على المستويين الرسمي والشعبي، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كافة بوصفها تمثل تحولا جذريا في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، بحيث تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيداً عن كل مظاهر الفساد سواء كان فساداً أخلاقياً أم مالياً إدارياً¹.

ويمكن تمثيل عملية تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية في الشكل التالي:

¹ أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص3397.

الشكل رقم (1-5): يمثل تأثير الإدارة الالكترونية على العملية الإدارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع (أحلام محمد شواي، 2012، ص 3397).

4- مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والمعوقات التي تدفع أو دفعت بالعديد من الدول والمنظمات إلى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة، إلا أنها تقتصر على الجانب الإيجابي فقط فكل جديد يعد سلاحاً ذو حدين ويتمثل الحد الثاني في المعوقات المترتبة عنها ومن خلال هذا المطلب سيتم تبيان مختلف المزايا والمعوقات.

4-1 مزايا الإدارة الإلكترونية

إن للإدارة الإلكترونية مجموعة من المميزات التي تجعلها مختلفة عن باقي الإدارات نذكر منها:¹

- ✓ إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات والمؤسسات العاملة في مجالات تقنية المعلومات والشبكات؛
- ✓ تقديم باقية من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوبي نظم المعلومات في حياتهم العملية؛
- ✓ إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم وتفعيل دور وزارة وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام؛
- ✓ المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح قضاياها للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة؛
- ✓ إطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها كذلك عرض لقصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية؛

¹ حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق وتطبيقاتها على المرفق العام"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 33-34.

- ✓ مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمواصفات والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية؛
- ✓ مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البرتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات؛
- ✓ مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية؛
- ✓ إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، والهياكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات، وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويشتمل أيضا على تغييرات في الهياكل والبنى التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف، وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين، وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وأقل جهدا، أي أفضل جودة.¹

¹ حماد مختار، مرجع سبق ذكره، ص34.

2-4 معوقات الإدارة الالكترونية

هناك مجموعة من العوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية، نذكر منها:¹

- ✓ التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الالكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية؛
- ✓ عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الالكترونية" لاسيما مع تدني العائدات المالية الحكومية؛
- ✓ الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن من شأنه حتى أن يعيق تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية؛
- ✓ مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية؛
- ✓ عدم استعداد الجميع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر شبكة الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية، الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

¹ محمد نذير ملوك، خير الدين دلول، "عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية"، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم الاتصال والإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021، ص48.

خلاصة

وفي هذا الفصل فإن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري متطور لتقديم أعلى مستوى من الخدمات والوصول إلى ما حققته الدول الكبرى لتوازي كفتي الثقافة الرقمية بين العالم المتقدم والعالم لا نقول المتخلف إنما السائر في طريق النمو وهذا في مجال الثورة الرقمية والتكنولوجية التي تسود العالم حالياً، بحيث تختصر الإدارة الإلكترونية الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات، والمعطيات بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم التكنولوجي الرقمي الحاصل في عالم اليوم، إذ يتطلب تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة ذات جودة للمواطن وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة في ذات الوقت.

الفصل الثاني: الأداء

الوظيفي وعلاقته

بالإدارة الالكترونية

تمهيد

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات، وقد جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية، وتحتاج لتطبيقها مجموعة من المتطلبات لتهيئة البيئة المناسبة لها وضمان تحقيق الأهداف المسطرة، والتي سنتطرق إليها من خلال هذا الفصل بالإضافة إلى تسليط الضوء حول أهم مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وأدوات ووسائل تطبيقها. وبهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء؛

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي؛

المبحث الثالث: مكانة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، لذلك يعتبر الأداء المفهوم الجوهرية والأهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام وخاص بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية.

1- مفهوم وأهداف الأداء

1-1 مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، حيث يمكن تعريفه كما يلي:

التعريف الأول: يعرف الأداء على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".¹

التعريف الثاني: يعرف الأداء بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا".²

التعريف الثالث: الأداء هو "النتيجة الكمية من منظور التصنيف، وملاحظة التسجيل الرسمي لنتيجة محققة في وقت T، مع الإشارة دائما إلى السياق، وإن هدف ونتيجة متوقعة مهما كان المجال".³

¹ مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص19.

² ENNESRAOUI DRISS, "LA QUALITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE", REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING, N°16, V 20, Faculté Poly disciplinaire, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, 2017, p444.

³ BEN MAKHLOUF Yasmina, "L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise, cas de la laiterie de DBK", diplôme de master, Spécialité Finance d'entreprise, Département Sciences Financières et Comptabilité, Faculté des sciences économiques, commerciales et science de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, l'Algérie, 2020, p5.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه عبارة عن النتائج النهائية، التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.

1-2 أهداف الأداء

لا يمكن قياس أداء الأعمال بشكل غاية في حد ذاته، فإنه يهدف بالفعل إلى العديد من الأهداف والغايات التي المجموعة على النحو التالي:¹

- 1- تطوير منتجات مبتكرة؛
- 2- مكافأة الأداء الفردي؛
- 3- تحسين عمليات التصنيع وجو العمل؛
- 4- تقليل تكاليف التصنيع؛
- 5- إطلاق منتجات جديدة والوفاء بمواعيد التسليم؛
- 6- تنمية إبداع الموظفين؛
- 7- تحسين التعامل مع الشكاوى؛
- 8- تنمية الحصة السوقية وبناء ولاء العملاء؛
- 9- تقوية وتحسين السلامة في العمل؛
- 10- تحديد وتقييم المهارات الأساسية؛
- 11- توقع احتياجات العملاء وتحسين الربحية؛
- 12- توحيد وتطوير المعرفة الفنية.

¹ AMIMER Amar, " **L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia**", diplôme de Master, Spécialité Management des Organisations, Département des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, l'Algérie, 2017, p6.

2- مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

2-1 الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربح، ازدهار الوضع المالي؛

2-2 الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك كفاءات، وضع نقدي ومالي متميز؛

2-3 الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر دلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد؛

2-3 الأداء الجيد: الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات)، وضع مالي غير مستقر؛

2-5 الأداء المعتدل: الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

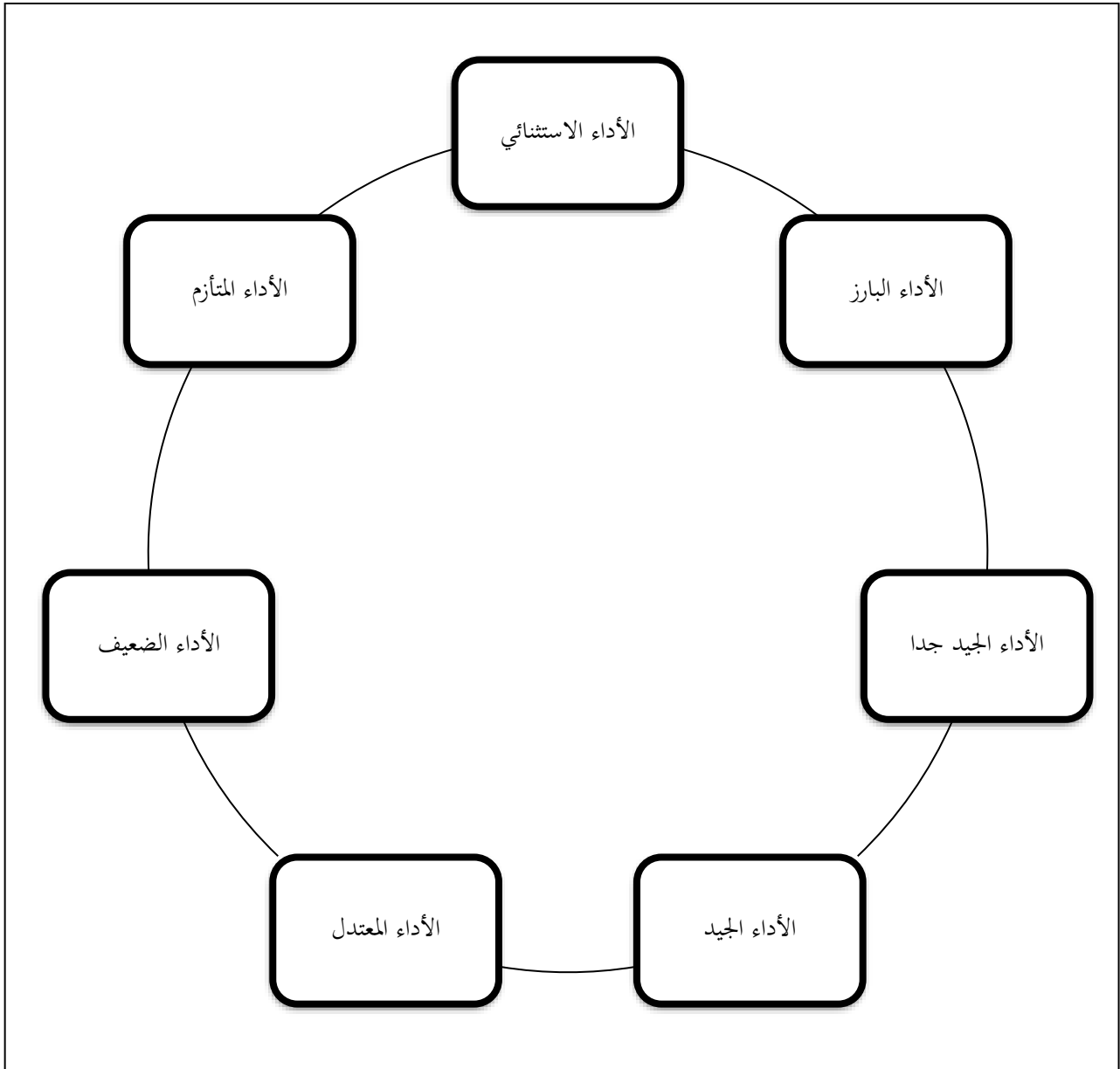
2-6 الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛

2-7 الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور المؤسسة.

والشكل التالي يوضح أهم مستويات الأداء.

¹ أمينة بوحجر، نعيمة مزبان، "الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2018، ص51.

الشكل رقم (2-1): يمثل مستويات الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على العنصر السابق (أمينة بوحجر، نعيمة مزيان، 2018، ص51).

3- أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في تقسيمه وتصنيفه من أهمها معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، والتي تصنف كآلي¹:

3-1 حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي:

3-1-1 الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ؛

3-1-2 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفردية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة المالية... الخ.

3-2 حسب معيار الطبيعة:

ينقسم الأداء في هذا المعيار من خلال تقييم المؤسسة أهدافها إلى:

3-2-1 الأداء الاقتصادي: ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها الدولة.

3-2-2 الأداء الاجتماعي: يعتبر الأداء في هذا المعيار بلورة لمجموعة من الأهداف بما فيها الأداء الاجتماعي، فالأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضها عليها أفراد المؤسسة أو أفراد المجتمع الخارجي، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية، كما يتولى أحد الباحثين الاجتماع مشروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

¹ فاروق محمد الشريف، "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016، ص ص 64-65.

3-2-3 الأداء السياسي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي تواجهها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

3-3 حسب المعيار الوظيفي:

تبعاً لهذا المعيار يقدم الأداء تبعاً للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء يتفرع إلى:¹

- أداء الوظيفة المالية أو الأداء المالي؛

- أداء وظيفة التسويق أو الأداء التسويقي؛

- أداء وظيفة الإنتاج؛

- أداء وظيفة الأفراد.

4- علاقة الأداء بالفاعلية والكفاءة

هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساساً بالنتائج والأهداف المرجوة، لذلك نجد من الباحثين من ركز على علاقة الأهداف المحققة بالأهداف المنتظرة، بينما أشار آخرون إلى العلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك، في حين ذهب آخرون إلى التركيز على مدى ملائمة الوسائل إلى تحقيق الأهداف، لذا نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها والإمعان فيها، لكي نحدد أهم الفروقات فيما بينها ومن أهمها المفاهيم الآتية: الكفاءة، الفعالية.²

4-1 الكفاءة: يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية، لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة. فنجد من الباحثين من أي أن العملية الكفاءة عرفها على أنها: " القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل، أي أن عملية الكفاءة ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها " إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام

¹ فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² عادل بوجمان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 48.

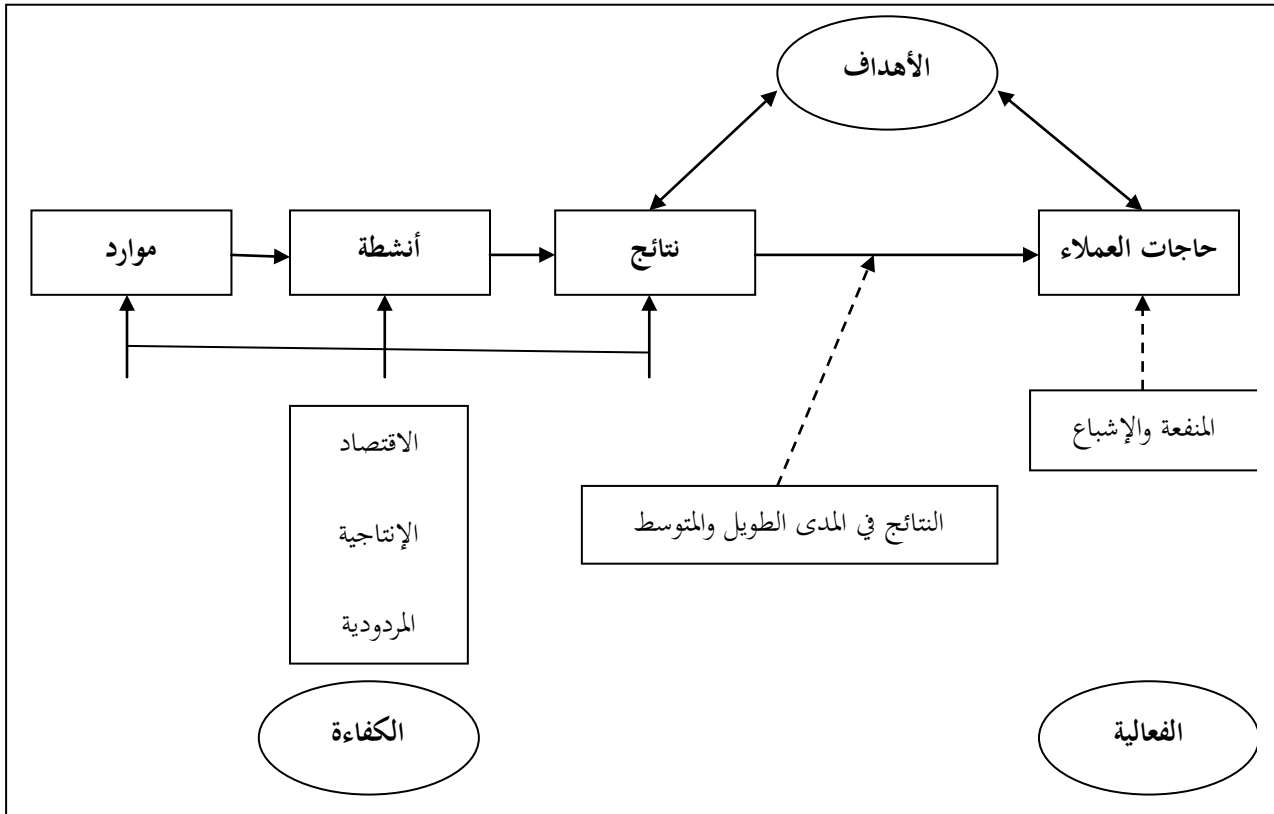
للموارد وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه (أي الكفاءة) الأساسيين حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "علاقة الموارد أي النسبة بين النتائج والاقتصاد في التكاليف وتدنيها، فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنيه التكاليف يجب أن يراعي نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية.

4-2 الفعالية: الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جداً، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفأه أو العكس، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين، فالفعالية هي " القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها " فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة والانجازات المحددة والمخطط لها، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة وأهداف منجزة. أما مفهوم الأداء فهو مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف، ولا يمكن فصلها عنه، ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البنية الخارجية، فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها، أو ما يعرف سبق المحيط بالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية من بين المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين.¹

وقد أكد الكثير من الباحثين على هذه المقاربة فاعتبروه كمحصلة لمجموع الكفاءة والفعالية، أي: الأداء = الكفاءة + الفعالية. و يمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل التالي:

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص48.

الشكل رقم (2-2) يمثل الكفاءة والفعالية في وحدة الزمن



المصدر: عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص25.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

لقد تعددت الدراسات والبحوث حول العناصر المكونة للإنتاج في المنظمة أو المؤسسة وذلك بعد أن شهدت المنظمات عدة مشاكل وعراقيل أثرت على عملية الإنتاج، وكذلك ظهور المنافسات بين المنظمات ما دفع المديرين إلى البحث وإيجاد عن أهم الدوافع والأساليب التي تساعد المؤسسة على بلوغ الأهداف التي خطت لها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها، ولقد توصلت هذه الدراسات إلى عدة نتائج أثبتت أن أهم عنصر في عملية الإنتاج هو عنصر الأداء وذلك لما له من اثر على عملية الإنتاج، وذلك بعد اختبارها لجميع العناصر التي يقوم عليها الإنتاج مثل وسائل الإنتاج، ظروف العمل...إلى غيرها من العناصر المكونة للعملية الإنتاجية، ومن خلال ما سبق تطرقنا إلى مختلف العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي.

1- تعريف الأداء الوظيفي وعناصره

1-1 تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص بما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وعلى ذلك تعددت تعريفات الأداء الوظيفي وفيما يلي بعضها:¹

التعريف الأول: الأداء هو "قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ويرى لنقدون Langdon " ويعني اصطلاح الأداء "تقديم نموذج محكم" بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة".

التعريف الثاني: يعرف الأداء الوظيفي بأنه "الأنشطة والمهام التي يزاوها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".

¹ ابتسام بوالعيش، "التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، 2013، ص ص 27-28.

التعريف الثالث: يعرف بالأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالبا يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها المورد البشري، وبما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

1-2 عناصر الأداء الوظيفي

تتكون عناصر الأداء الوظيفي من:¹

1-2-1 **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

1-2-2 **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفي وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء؛

1-2-3 **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز؛

1-2-4 **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه؛

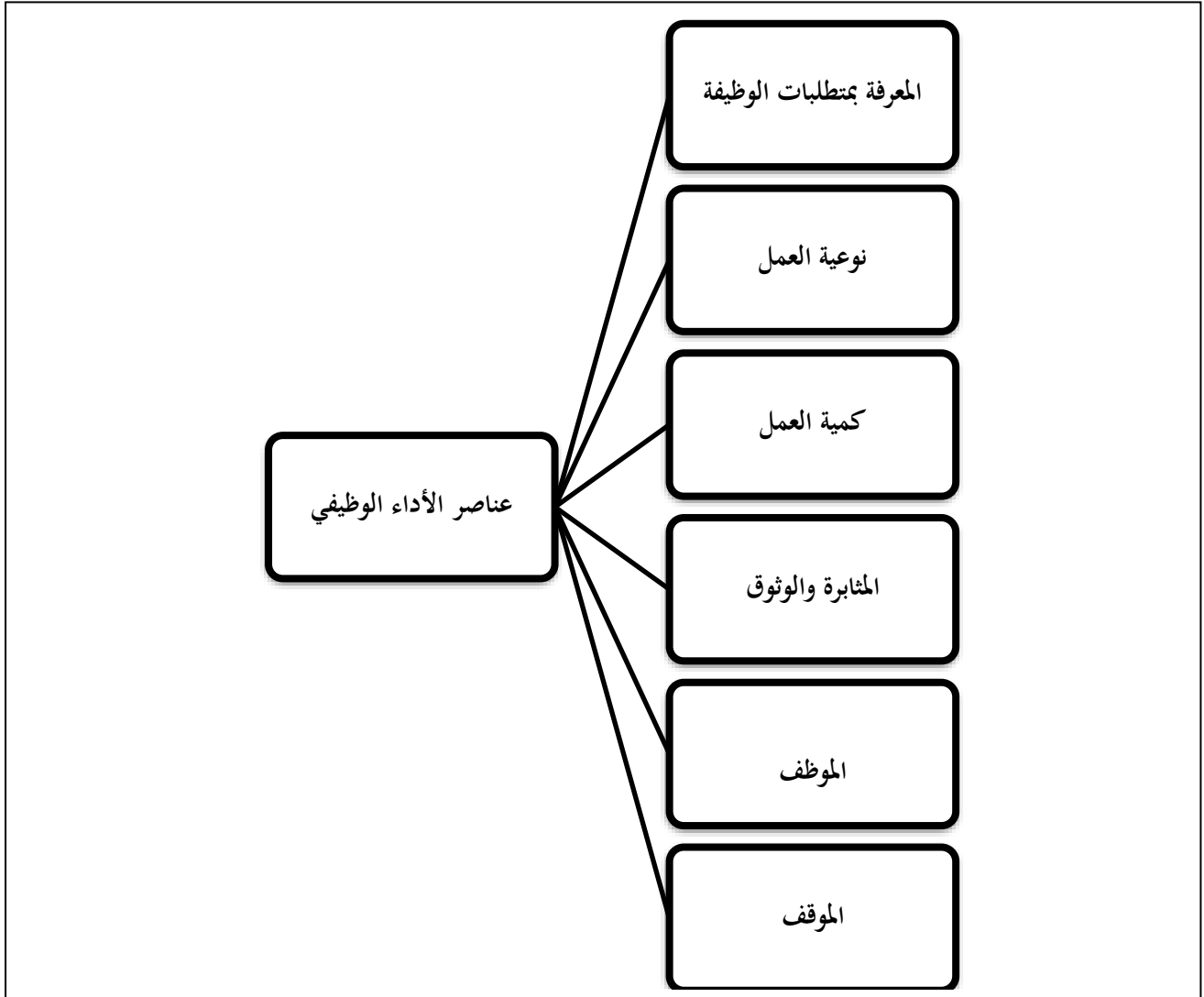
1-2-5 **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛

1-2-6 **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي.

والشكل الموالي يوضح مختلف عناصر الأداء الوظيفي.

¹ خولة رغبس، "الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل"، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع وتنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020، ص40.

الشكل رقم (2-3): يمثل عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على العنصر السابق (خولة رغييس، 2020، ص40).

2- محددات الأداء الوظيفي وأبعاده

1-2 محددات الأداء الوظيفي

نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي:¹

1-1-2 الجهد: يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي

يبدلها الفرد أداء مهمته فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل؛

2-1-2 القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا

تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة؛

3-1-2 إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل

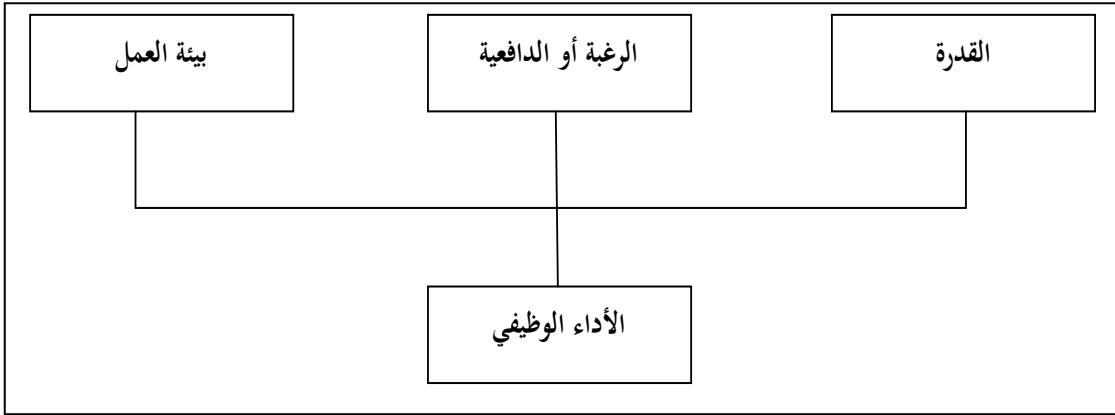
من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل

وهذا من خلال ما يوضحه الشكل التالي:

¹ فرحي ابتسام، "التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016، ص48.

الشكل رقم (2-4): يمثل محددات الأداء الوظيفي



المصدر: قلاطي طارق، "انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير منشآت رياضية وموارد بشرية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018، ص 20.

2-2 أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:¹

2-2-1 كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2-2-2 الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

2-2-3 نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن

¹ سعاد قسوم، "دور التمكين الإداري في تطور الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 47-48.

أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

3- أنواع الأداء الوظيفي وأهميته

3-1 أنواع الأداء الوظيفي

لتجسيد أنواع الأداء يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي¹:

3-1-1 حسب معيار الشمولية:

قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

- ✓ **الأداء الكلي:** ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف.
- ✓ **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلا إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

3-1-2 حسب معيار المصدر:

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

- ✓ **الأداء الداخلي:** كما يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية:

¹ ضحوي سارة، "علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص31.

- ✓ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراته؛
- ✓ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثمارات بشكل فعال؛
- ✓ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ✓ الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، و يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجه.

3-1-3 حسب معيار الطبيعة:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:¹

- ✓ الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال حصة السوق، المردودية...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا)؛
- ✓ الأداء الاجتماعي: تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المنظمة وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي؛
- ✓ الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية؛

¹ ضحوي سارة، مرجع سبق ذكره، ص32.

✓ الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل على مزايا متنوعة.

2-3 أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء أحد أهم المواضيع وأكثرها تداولاً وانتشاراً في كل المجتمعات، حيث يسعى الكل إلى تحسين الأداء والرفع من مستواه، وعليه تتمثل أهميته في:¹

1-2-3 بالنسبة للعاملين (الموظفين)

- ✓ إن أداء الفرد هو الذي يعكس أداء المنظمة التي ينتمي إليها فكلما كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفعاً و جيداً عبر ذلك عن مدى فاعلية هذه المنظمة؛
- ✓ يمثل أداء الفرد نموذجاً حصرياً لمدى قدرته على إنجاز ما كلف به من عمل حالي ومدى قابليته للقيام بما سيوكل إليه من أعمال أخرى مستقبلاً؛
- ✓ يسعى كل فرد خلال قيامه بمتطلبات وظيفته إلى الرفع من مستوى أدائه و ذلك لما يترتب عنه من تحسين ورفع سواء في مستوى الأجور والمرتبات التي يتقاضاها، وحتى الامتيازات التي يتحصل عليها مقابل هذا الأداء، كالترقية إلى منصب أعلى أو الشكر والعرفان والتقدير وهذا ما يحفز العامل بدوره على بذل ما بوسعه؛
- ✓ يعتبر العامل استقراره في منصب عمله وتثبيتته فيه حاجة أساسية يسعى هذا الأخير إلى تحقيقها والحفاظة عليها والتي ترتبط بصفة مباشرة بأدائه الوظيفي.

2-2-3 بالنسبة للمنظمة

يعتبر موضوع الأداء أحد الركائز الأساسية التي تسعى المنظمة منذ الوهلة الأولى إلى الاهتمام بها كونه يمثل أبرز العوامل المستخدمة أثناء تقييم نشاط المنظمة، لهذا نجد أن أغلب المسؤولين داخل التنظيمات المتنوعة يعيرون موضوع أداء العاملين اهتماماً كبيراً.

¹ خوالدي زكرياء، "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 41.

- ✓ محاولة المنظمة النجاح والتقدم والوصول إلى النتائج الموضوعية سلفا، تهتم المنظمة بالرفع من مستوى أداء عمالها، فكلما كان مرتفعا كلما ارتفع مؤشر نجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها؛
- ✓ ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها؛
- ✓ تتعدى أهمية الأداء الوظيفي مستوى المنظمة وتتعد المستوى المحلي ولا تتوقف عندهما بل تمثل في مقام أول عنصر أساسي في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة عامة.

وهناك بعض النقاط الأخرى التي تبين أهمية الأداء الوظيفي والتي تتمثل في:¹

- ✓ الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة، لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ يمكن العامل من الحصول على الكفاءة والمهارة في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة والاجتهاد؛
- ✓ يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنه من الوصول إلى الإبداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الانجاز؛
- ✓ الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا؛
- ✓ لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

4- طرق تحسين الأداء الوظيفي ومعايره

4-1 طرق تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد أساليب ومدائل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى. فتحسين

¹ كلثوم فونقرا، مريم العابد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020، ص 56-57.

الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل، أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه. وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف. وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل، وأهم المداخل الشائعة ما يلي¹:

4-1-1 إعادة الهندسة: إعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الوظائف، والهياكل والتكنولوجيا، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق. ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها. وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، عن طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والمبررات، والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة. ومن أهم تلك التغييرات التي تحدثها: تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح الذي يقل فيه عدد المستويات التنظيمية، وتغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته. وعليه إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.

4-1-2 تحسين الموظف: إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين. أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها. أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب المورد البشري في عمله وما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير. أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

¹ حداد بختة، "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017، ص ص148-149.

4-1-3 تحسين الوظيفة: تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو تفوق مهارات الموظف إلى تدني مستوى الأداء. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، وذلك لتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام. كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها. فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي. وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

4-1-4 تحسين الموقف: تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يتناسب ومصلحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون¹.

4-2 معايير الأداء الوظيفي

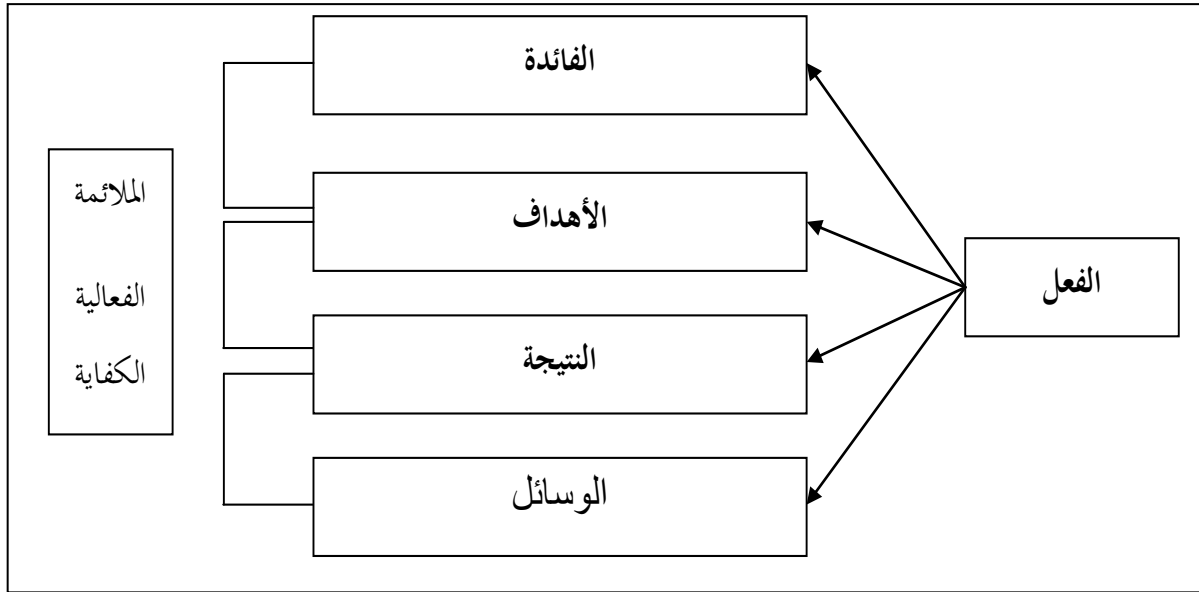
يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، و هذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى " علي غربي آخرون" أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:²

¹ حداد بختة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 64-65.

الشكل رقم (2-5): يمثل معايير الأداء الوظيفي



المصدر: بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 65.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي¹:

4-2-1 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 والمرؤسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

4-2-2 الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

¹ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 65-67.

4-2-3 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى¹:

✓ كمية العمل المطلوب القيام به؛

✓ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4-2-4 الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

¹ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المبحث الثالث: مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، ولهذا قد سعت المنظمات من أجل تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية، والتي تعد عاملاً لزيادة الكفاءة لدى العاملين، تعرفنا من خلال هذا المبحث على أثر أدوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي المتمثلة في أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين الأداء الوظيفي، الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي وأخيراً أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

1- أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين الأداء الوظيفي

تضم الأجهزة مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها، وأحجامها، وسرعتها أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسئولة عن: حفظ، تخزين، معالجة البيانات، وكل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية، لوحة المفاتيح والشاشة وغيرها. ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال:¹

- ✓ تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً؛
- ✓ الدقة في الأداء وضمان الجودة؛
- ✓ المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية؛
- ✓ إجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي؛
- ✓ تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- ✓ يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.

¹ عمران كريمة، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020، ص ص 42-43.

2- الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحداث مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، التلكس، الأقمار الصناعية، البريد الإلكتروني... ولعل أبسط مثال للشبكات: شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:¹

- ✓ التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة .
- ✓ توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- ✓ تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- ✓ زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين؛
- ✓ تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال؛
- ✓ تعمل الشبكات من خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي؛
- ✓ العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيدين، بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

¹ عمران كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

3- البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونها، بعدما كان صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات واتخاذ القرارات، وذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج: برامج النظام، برمجيات التطبيقات، برمجيات التأليف.

أما عنصر البيانات فمن دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة، وهي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي، وال يصبح لها معنى وفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات، ومن ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك، حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدال من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبة وهذا ما يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي. ويكمن تأثير البرمجيات وقواعد البيانات على تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:¹

- ✓ إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.
- ✓ تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد؛
- ✓ أن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة؛
- ✓ أن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين؛

¹ عمران كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- ✓ تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليل أخطاء الأرشيف وهذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين؛
- ✓ يعمل الموظف على إعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات، وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

4- أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها، التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات، وسيغير كثيرا من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري، وهنا ينبغي أن نتوقف بشيء من التفصيل حول تأثيرات الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي وذلك الموازنة بين مكونات الأداء الإداري بين الإدارة التقليدية والإلكترونية من خلال الآتي¹:

4-1 على مستوى التخطيط: إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارستها جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، فهو يمثل حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تسهم بتقليل دائرة المجهول في إطار وفرة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية أم الاجتماعية أم الثقافية... الخ، ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل بالاستناد إلى الماضي.

4-2 على مستوى التنظيم: يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة. فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف، وعليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي:

- ✓ تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية؛
- ✓ تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية.

¹ أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص3396.

4-3 على مستوى القيادة (التوجيه): لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جهودها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشتمل جوانب العملية الإدارية كلها.

4-4 على مستوى الرقابة: في اللغة الاعتيادية تثير الاستياء لدى كثير من الناس لما تحمله من معان اجتماعية غير طيبة مثل: المراقبة، والفضول ورصد أخطاء الآخرين، ولكن الرقابة في الإدارة تمثل إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المنظمة، وعلى ذلك فالرقابة هنا تعني عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهة بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات.

وعلى ما سبق أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره وظهور شبكات الانترنت وانتشارها، فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كافة بوصفها تمثل تحولا جذريا في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، بحيث تنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيدا عن كل مظاهر الفساد سواء كان فسادا أخلاقيا أم ماليا أم إداريا¹.

¹ أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص 3397.

خلاصة

يمثل الأداء الوظيفي أهمية أساسية كونه أداة لتقديم المعلومات إلى الإدارة، من خلال إدراك الأفراد لدورهم وعملهم في المؤسسة ومن ثم توجيه جهودهم في العمل واستغلال كل قدراتهم ومهاراتهم لتقديم أفضل المستويات، بالرغم من تأثرهم بمجموعة من العوامل المختلفة المتعلقة سواء بالإدارة أو بالموظف نفسه.

إن نجاح المؤسسات اليوم أصبح مرتبط أساساً بأداء العاملين فيها، حيث سعت هذه المؤسسات إلى الارتقاء بأداء موظفيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار وتقييمهم للوصول إلى أهدافها، ولهذا فقد كان لزاماً على المؤسسات تبني مفهوم جديد لمواكبة كامل التغيرات هو الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها التي أصبحت تفعيلها أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات، وهذا من خلال إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية بأجهزة حديثة ومتطورة لرفع كفاءة ومهارة العنصر البشري التي تعد منطلق تقييمه لتحقيق الأهداف المنشودة بأداء جيد وفعال.

الفصل الثالث: الإطار

التطبيقي

للدراصة

تمهيد

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، كما تطرقنا أيضا إلى دور الإدارة الإلكترونية في زيادة مردود الأداء الوظيفي، فالجانب النظري مجرد طرف فكري فارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العلمي ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية، ولذلك قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات،

وعليه فلقد تم تخصيص هذا الفصل لمعالجة ووصف خصائص عينة الدراسة وعرض إجاباتهم على شكل نسب مئوية وتكرارات وهذا بعد القيام بعملية توزيع استبانة على عينة من الأفراد العاملين في مديرية التجارة لولاية الطارف، ومن أجل القيام بالتحليل الوصفي لنتائج الاستبانة تم إتباع الأسلوب الإحصائي المناسب SPSS.21، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى 4 مباحث:

المبحث الأول: التقديم بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج؛

المبحث الرابع: تقدير نموذج دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف باستخدام برنامج spss.

المبحث الأول: التقديم بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف

بعد عرض الجانب النظري ، والذي ضم فصلين سنحاول في هذا الفصل الثالث إسقاط ما تم عرضه على مديرية التجارة لولاية الطارف التي تعتبر من أهم المنشآت في الجزائر والتي تمثل أهم وسائل تسيير ومراقبة أمور التجارة في البلاد، وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى التعريف بالهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة، مهام وزارة التجارة والهيكل التنظيمي، ثم التعرف على مديرية التجارة لولاية الطارف من خلال المهام والهيكل التنظيمي.

1- التعريف بالهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة

1-1 نبذة تاريخية عن وزارة التجارة

تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/207 المؤرخ في 18 يوليو، بعد ما كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل رقم 90/189 المؤرخ فيه 13 يوليو 1990، وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها.

ومنذ سنة 1963 بدأت التحولات تطراً عليها نستعرضها فيما يلي في تلخيص تسلسل تاريخي بين تلك التحولات التي جرت عليها منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا:¹

- ✓ منذ سنة 1965 إلى 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة؛
- ✓ منذ سنة 1990 إلى 1994 عادت وزارة التجارة إلى تسميتها الأولى وزارة الاقتصاد وتحتوي هذه الأخيرة على هئتين وزاريتين (الوزير المنتدب المكلف بالتجارة بالإضافة إلى الوزير المنتدب المكلف بالخرينة)؛
- ✓ من سنة 1994 إلى 2000 تحولت الوزارة محتفظة بتسمية وزارة التجارة؛
- ✓ من سنة 2000 إلى 2009 بقيت الوزارة محتفظة بتسمية وزارة التجارة ، تحت إشراف السيد مصطفى بن بادة؛
- ✓ من 2009 إلى يومنا هذا بقيت الوزارة محتفظة بتسمية التجارة.

1-2 مهام وزارة التجارة

- توجد عدة مهام يجب على وزارة التجارة القيام بها وتمثل في:
- ✓ تعمل على تطوير اقتصاد البلاد من خلال تحسين منتجاتها والرفع من مستوى الصادرات والتحكم في مستوى الواردات، كما تسعى إلى تطوير علاقاتها الاقتصادية الخارجية والداخلية؛
- ✓ تعتبر الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة داخليا أو خارجيا المستوى الخارجي وتختلف مهامها حسب هيئاتها الإدارية؛

¹ بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية التجارة لولاية الطارف.

✓ تعتبر من الهيئات العامة التي تعمل على دفع عملية النمو الاقتصادي إلى إدماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي؛

✓ تعمل على حماية المستهلك من كل أساليب الغش التدليس سواء على مستوى المنتجات أو الرفع في الأسعار.

1-3 الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة

الإدارة المركزية ومديريات التجارة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 454-02 المؤرخ فيه 17 شوال 1423 هـ الموافق ل 17 ديسمبر 2002 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التجارة:²

1-3-1 المادة الأولى: تشمل الإدارة المركزية في وزارة التجارة الموضوعية تحت سلطة الوزير على النحو التالي:

✓ الأمين العام: ويساعده مديران (اثنين) دراسات ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة ومكتب البريد.

✓ رئيس الديوان: ويساعده ثمانية (8) مكلفين بدراسات والتلخيص وأربعة (4) محلقيين بالديوان.

✓ المفتشية العامة: تحدد صلاحيتها وتنظيمها وعملها بمرسوم تنفيذي - الجريدة للجمهورية الجزائرية العدد هـ 85 الصادرة في 18 شوال الموافق ل 22 ديسمبر 2002.

1-3-2 المادة الثانية: المديرية العامة للتجارة الخارجية؛

1-3-3 المادة الثالثة: المديرية العامة لضبط النشاطات وتنظيمها؛

1-3-4 المادة الرابعة: المديرية العامة للرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛

1-3-5 المادة الخامسة: مديرية الموارد البشرية والتقنيات الحديثة للإعلام الآلي؛

1-3-6 المادة السادسة: المديرية المالية والوسائل العامة.

2- نشأة مديرية التجارة لولاية الطارف

مديرية التجارة في ولاية الطارف، مثل مديريات التجارة في الولايات الأخرى في الجزائر، تأسست كجهة حكومية مسؤولة عن تنفيذ سياسات وزارة التجارة في الولاية. تعد مديرية التجارة جزءًا من البنية التنظيمية لوزارة التجارة في الجزائر.

تاريخ تأسيس مديرية التجارة في الطارف يعود إلى فترة بعد استقلال الجزائر عن فرنسا في عام 1962. تأسست مديريات التجارة في جميع الولايات الجزائرية لتنظيم النشاط التجاري والتجارة في الولاية وتعزيز حماية المستهلك وتطوير القطاع التجاري.

مديرية التجارة في الطارف تعمل على تعزيز التجارة الداخلية والخارجية وتحقيق التوازن في الأسواق وتعزيز الاستثمارات وتطوير القطاع التجاري في الولاية. تعد هذه المديرية جهة حكومية.

² بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية التجارة لولاية الطارف.

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03_409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 هـ الموافق ل 05 نوفمبر 2003م الذي ينص على تنظيم مهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، هذا المرسوم يحدد مهام وهيكله المصالح الخارجية للوزارة:

- ✓ المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات؛
 - ✓ متابعة تطوير الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية؛
 - ✓ تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛
 - ✓ تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء؛
 - ✓ وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق والاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
 - ✓ تقديم المساعدة للعاملين الاقتصاديين والجماعات المستعملين والمستهلكين، فيميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛
 - ✓ تطوير جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك؛
 - ✓ اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لمصالح الموظفين؛
 - ✓ تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشفة وتسييره.
- 3- مهام مديرية التجارة لولاية الطارف**

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03 - 409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق ل 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. تكلف بهذه الصفة، بما يأتي:³

- ✓ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها؛
- ✓ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين؛
- ✓ المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات؛
- ✓ متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية و / أو الإستراتيجية؛
- ✓ السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛

³ الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية الطارف، شهود يوم 2023/6/1 على الساعة 19:42، www.dcweltaref.dz

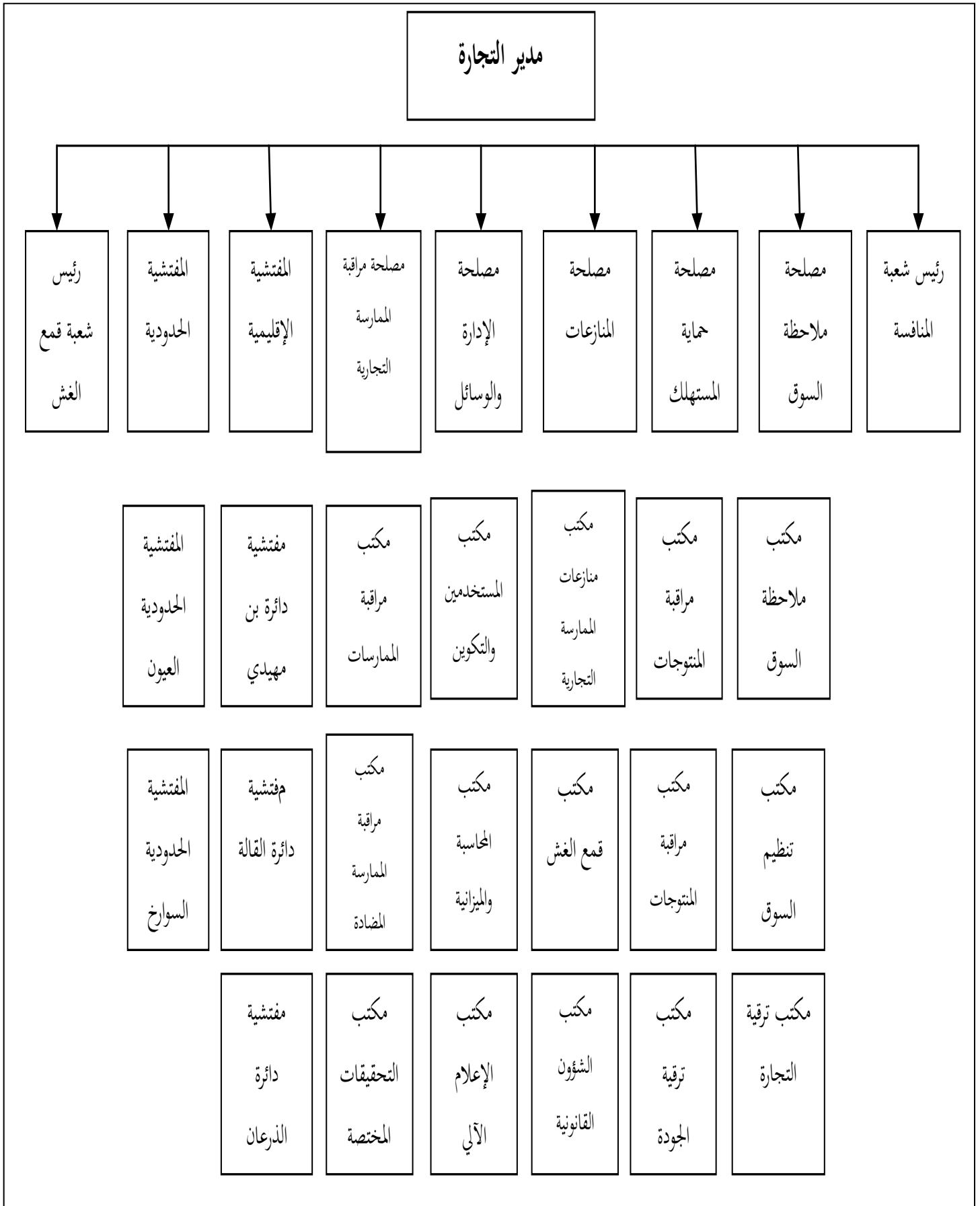
- ✓ تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها، عند الاقتضاء؛
- ✓ وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
- ✓ متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات؛
- ✓ القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية؛
- ✓ تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛
- ✓ تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم؛
- ✓ اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك؛
- ✓ المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات؛
- ✓ اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛
- ✓ تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

4- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة لذا ينبغي على المؤسسة بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تعمل فيها، ويناسب الأهداف التي ترغب في تحقيقها والوصول إليها، ولذلك فإن المديرية الولائية للتجارة تهتم بالهيكل التنظيمي المبني حسب متطلبات ومستخدمات النشاط والبيئة حيث تتماشى مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف:⁴

⁴ بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية التجارة لولاية الطارف.

الشكل رقم (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية التجارة لولاية الطارف.

وتتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:⁵

1-4 مصلحة الإدارة والوسائل:

- ✓ القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- ✓ التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمديرية الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة وغيرها من المصالح؛
- ✓ التكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة، مكاتب ...) وكل الجوانب المادية للإدارة، وبصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تمكن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على العمال والموظفين على مستوى الإدارة.

2-4 مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- ✓ السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛
- ✓ تنظيم الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة وتطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

3-4 مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- ✓ تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات؛
- ✓ اقتراح الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات في السوق وكذا حماية المستهلك؛
- ✓ المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتوجات والخدمات.

4-4 مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- ✓ السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة؛
- ✓ السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين؛
- ✓ المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع قطاعات الإنتاج، والتوزيع، والخدمات.

5-4 مصلحة مراقبة السوق والإعلام الاقتصادي:

- ✓ المتابعة المستمرة للتموين ولتطوير الأسعار على مختلف مراحل الإنتاج، التوزيع للمواد الواسعة، الاستهلاك والإستراتيجية؛
- ✓ وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق؛
- ✓ متابعة عمليات الاستيراد وإعداد قائمة قاعدة معلوماتية تتضمن المعطيات الإحصائية حول المستوردين؛
- ✓ المساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات على المستوى المحلي بالتنسيق مع الغرفة المحلية للتجارة والصناعة عن طريق برمجة لقاءات وأيام دراسية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين لتوعيتهم وإرشادهم لاقتحام مجال التصدير؛
- ✓ متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه ولكل الأنشطة والفضاءات التجارية (أسواق البلديات).

⁵ بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية التجارة لولاية الطارف.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تماشياً مع طبيعة الموضوع قيد الدراسة والمتعلق بدور الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة والذي حاولنا تطبيقه في مديرية التجارة لولاية الطارف ، وذلك من خلال دراسة المبحث السابق القائم على تعريف المؤسسة، هيكلها التنظيمي، نشاطها وأهدافها.

وقمنا في هذا البحث بالجانب التطبيقي للدراسة من خلال العناصر التالية: منهجية الدراسة الميدانية، استمارة الدراسة، تحليل نتائج المحاور وأخير تحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات.

1. منهجية الدراسة الميدانية

يعتبر منهج الدراسة الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، واستنادا لمعالجة متطلبات هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال العناصر التالية:

1.1 بيانات ومتغيرات الدراسة

تعتبر بيانات الدراسة الميدانية مدخلات نظام المعالجة لتوليد معلومات تساعد على الوصول إلى نتائج معينة، كذلك بالنسبة للمتغيرات التي تسمح بمعرفة نقاط التأثير والتأثر الموجودة ضمن الدراسة.

1.1.1 بيانات الدراسة

من أجل الحصول على بيانات أي دراسة هناك طريقتان، طريقة المصادر الرئيسية من خلال جمع البيانات اللازمة عن طريق الاتصال المباشر أما الثانية يطلق عليها طريقة المصادر الثانوية حيث تجمع البيانات بطريقة غير مباشرة، وهذه الدراسة استلزمت علينا إتباع الطريقتين وذلك من خلال:

❖ طريقة المصادر الرسمية

وتتضمن كل من:

✓ الاستمارة:

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة 47 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية، فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات المقسمة إلى ثلاث محاور:

القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية من الجنس، السن، الاقدمية، المؤهل العلمي .

القسم الثاني: وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة والكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة .

المحور الأول: أسئلة خاصة بالادارة الالكترونية في 23 سؤال.

المحور الثاني: خاص بالاداء الوظيفي في 16 أسئلة.

المحور الثالث: يتعلق بعلاقة الإدارة الالكترونية بالأداء الوظيفي.

✓ الملاحظة

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

✓ الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالمعلومات العامة للمؤسسة، كذلك أهدافها وأنشطتها والهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزيع عليها الاستمارة.

❖ طريقة المصادر الثانوية

أي الحصول على البيانات من خلال مصادر المعلومات والوثائق التي تهتم أساسا بمجال الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة، حيث تعددت هذه الوثائق لتشمل كل من:

- ✓ بحوث ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع؛
- ✓ كتب ومقالات وبحوث علمية؛
- ✓ الملتقيات والمؤتمرات الدولية؛
- ✓ المجالات العلمية.

2.1.1 متغيرات الدراسة

من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة تم تحديد متغير مستقل متمثل في الإدارة الالكترونية أما المتغير التابع الأداء الوظيفي.

2.1 مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

وينقسم هذا العنصر إلى:

1.2.1 مجتمع الدراسة

اعتمدنا في اختيار مجتمع الدراسة على معيار حيابة أقل شهادة مهنية في ميدان العلوم المالية والمحاسبية، العلوم التجارية، علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، كشرط لقبول المشاركات ضمن عينة الدراسة، نظرا لارتباط جزء من أسئلة استمارة الاستبيان بمستوى المؤهل العلمي، الذي يسمح للمستجوب بالتعامل مع مضمون استمارة الاستبيان بشكل جيد، كما اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر، ودعمها بأسلوب الملاحظة لشرح بعض المصطلحات غير المفهومة من طرفهم.

2.2.1 عينة الدراسة

تمت دراستنا على مستوى مصلحة الادارة والوسائل لمديرية التجارة الطارف حيث تم اختيار عينة عشوائية بتعداد 30 عاملا استرجعنا منها 30 استمارة قابلة للتحليل.

3.1. محددات الدراسة الميدانية

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

1.3.1 حدود مكانية

استهدفت الدراسة مصلحة الإدارة والوسائل لمديرية التجارة الطارف.

2.3.1 حدود زمانية

تمت الدراسة خلال فترة 2023/2022.

4.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمت مراجعة البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج

SPSS.21

1.4.1 أساليب الإحصاء الوصفي

تستعمل لاستخراج المعلومات بطريقة علمية تعتمد على الأرقام، وتتمثل في: التكرار المطلق والنسبة المئوية، التمثيل البياني، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2.4.1 أساليب الإحصاء الاستدلالي

يرتكز على مجموعة من الطرق والأساليب بغية التعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة عشوائية ذات توزيع طبيعي، ويتم من خلال:

❖ معامل الارتباط

هو مقياس يقيس درجة العلاقة بين متغيرين (X و Y) و يرمز له بالرمز (r)، و يحقق معامل الارتباط الخطي المتباينة: $(-1 \geq r \geq 1)$ ، أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 و 1 وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات، كذلك وضع الدراسة من حيث أنها قوية أو ضعيفة، وأما الإشارة فتصف نوعية العلاقة هل هي طردية أم عكسية، فالإشارة السالبة تدل العلاقة العكسية والموجبة تدل على العلاقة الطردية، أما المعدومة فتعني انعدام العلاقة بين المتغيرين، وتختلف مقاييس الارتباط وذلك حسب نوعية البيانات، فقد اتبعنا:

✓ معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة ارتباط البيانات الرقمية، استعملناه لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية الأربعة؛

✓ معامل سبيرمان لقياس قوة الارتباط بين البيانات الترتيبية، استعمل لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة، وارتباط فقرات كل محور مع المحاور الأخرى؛

✓ معامل ألفا كرونباخ يستخدم للحكم على الصدق البنائي لمحاور الاستبانة أو بما يسمى صدق وثبات الاستبانة حيث كلما كان أكبر من 0.60 فهو يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

❖ الانحدار الخطي البسيط

يستعمل لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

❖ تحليل التباين الأحادي

يستخدم لفحص مساواة متوسطين أو أكثر.

2- استمارة الدراسة

في هذه المرحلة تطرقنا إلى مختلف مراحل تحضير الاستبانة والتي تتمثل في:

2-1 هيكل الاستمارة

في هذه المرحلة قمنا بإعداد أسئلة بسيطة حتى تكون قابلة للفهم، وتمت الاستعانة ببعض الزملاء أما التحكيم كان من طرف الدكتور المشرف وبعض الدكاترة المدرسين، وقسمت الاستبانة على قسمين هما:

❖ **القسم الأول:** ضمن المحور الأول فيما يخص الفقرات من (1 إلى 7) وتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة؛

❖ **القسم الثاني:** تضمن 47 سؤالاً وزعت على 3 محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: يتضمن الفقرات من 1 إلى 23 تتمحور حول الإدارة الالكترونية قسمت حسب ابعادها؛

المحور الثاني: يتضمن الفقرات من 1 إلى 16 تتمحور الأداء الوظيفي في المؤسسة قسمت حسب ابعادها؛

المحور الثالث: يتضمن الفقرات من 1 إلى 8 يتمحور حول علاقة الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي في مديرية التجارة لولاية الطارف.

بعدها عرضت هذه الفقرات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): يمثل شرح لمقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: عز الدين حسن المفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS"، دار الخوارزم، الرياض، ط2008، ص 540.

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (1=5-4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

2-2 نشر وتوزيع الاستمارة

بعد أن تم إعداد الاستبانة بالشكل النهائي تم توزيعها على الفئة المستهدفة التي تتضمن كل قائد إداري في المؤسسة، حيث تم نشرها بشكل مباشر عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم الاستمارة باليد.

الجدول رقم (3-2): يمثل شرح مستويات المتوسط الحسابي من حيث الأهمية النسبية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافق
4.20-5.00	مرتفع جدا
3.40-4.19	مرتفع
2.60-3.39	متوسط
1.80-2.59	منخفض
1-1.89	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

3- قياس صدق وثبات الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة)، لذلك تمّ تقنين العبارات الأساسية من صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

3-1 صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبانة التأكيد من صدق ما أعدّ لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تمّ التأكيد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

3-2 اختبار صدق اتساق الفقرات باستعمال معامل سييرمان

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة تمّ على أستاذين محكمين تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة 60% لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

جدول رقم (3-3): معامل الثبات والصدق لأبعاد دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإدارة الإلكترونية	23	0.871	0.933
الأداء الوظيفي	16	0.716	0.846
دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي	08	0.877	0.936
الاستبيان ككل	47	0.887	0.941

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ، تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضعته الدراسة.

جدول رقم (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

الأداء الوظيفي	الإدارة الإلكترونية	متغيرات الدراسة
0.114	0.109	إحصائية Kolomogorov-Smirnov
0.200	0.200	مستوى المعنوية sig

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ أن المتغيرات لديهم مستوى معنوية أكبر من 0.05 وبالتالي أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال إحصائية كولوموغروف سيمورنوف.

حساب الصدق البنائي للاستبيان عن طريق معامل سبيرمان على الشكل التالي ثم تضيف المحاور الكلية

3-1 اختبار صدق اتساق الفقرات باستعمال معامل سبيرمان

❖ اختبار صدق الاتساق الداخل لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم (3-5): يمثل نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول

مستوى الدلالة (sig)	معامل سبيرمان للارتباط	فقرات البعد الأول
0.000	0.618	01
0.004	0.508	02
0.027	0.403	03
0.000	0.659	04
0.001	0.575	05
0.079	0.326	06
-	1	البعد الأول

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الأول ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.326 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.659 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.3 و 0.6 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول وبالتالي تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-6): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات البعد الثاني
0.000	0.646	01
0.000	0.889	02
0.001	0.594	03
0.000	0.712	04
0.000	0.835	05
0.027	0.403	06
-	1	البعد الثاني

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سييرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الثاني ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.403 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.889 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.4 و 0.8 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني وبالتالي تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-7): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات البعد الثالث
0.006	0.493	01
0.000	0.670	02
0.001	0.569	03
0.007	0.484	04
0.009	0.470	05
0.000	0.599	06
-	1	البعد الثالث

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سييرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الثالث ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.470 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.670 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.4 و 0.6 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث وبالتالي تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-8): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع

فقرات البعد الرابع	معامل سييرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
01	0.942	0.000
02	0.802	0.000
03	0.587	0.001
04	0.727	0.000
05	0.750	0.000
البعد الرابع	1	-

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سييرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الرابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.587 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.942 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.5 و 0.9 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع وبالتالي تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (3-9): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات البعد الأول
0.001	0.580	01
0.000	0.825	02
0.158	0.265	03
-	1	البعد الأول

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سييرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الأول ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.265 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.825 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.2 و 0.8 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول وبالتالي تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-10): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات البعد الثاني
0.001	0.559	01
0.017	0.434	02
0.007	0.483	03
0.001	0.595	04
0.000	0.623	05
0.000	0.597	06
-	1	البعد الثاني

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الثاني ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.434 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.623 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.4 و 0.6 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني وبالتالي تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-11): يمثل نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث

مستوى الدلالة (sig)	معامل سبيرمان للارتباط	فقرات البعد الثالث
0.041	0.375	01
0.008	0.476	02
0.030	0.396	03
0.010	0.465	04
0.000	0.690	05
0.001	0.578	06
0.115	0.294	07
-	1	البعد الثالث

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات البعد الثالث ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.294 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.690 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.2 و 0.6 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث وبالتالي تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (3-12): يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

مستوى الدلالة (sig)	معامل سييرمان للارتباط	فقرات المحور الثالث
0.000	0.706	01
0.000	0.782	02
0.000	0.717	03
0.018	0.430	04
0.000	0.736	05
0.000	0.786	06
0.000	0.738	07
0.188	0.247	08
-	1	المحور الثالث

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.21

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات سييرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الثالث ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.247 فيما كان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.786 وهو ما يدل على أن المعامل محصور بين 0.2 و 0.7 مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

لقد تم في البداية تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

1- يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة

حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

1-1 الجنس

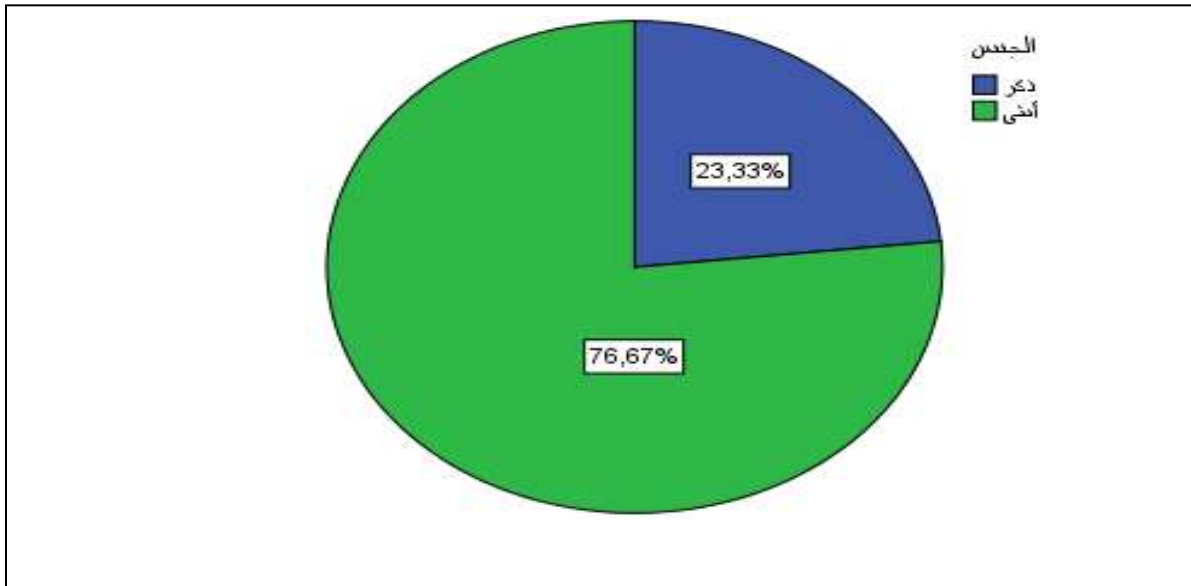
جدول رقم (3-13): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الذكور		الإناث	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
07	%23.3	23	%76.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 76.7% من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 23.3%.

الشكل رقم(3-2): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 76.7 % من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 23.3%.

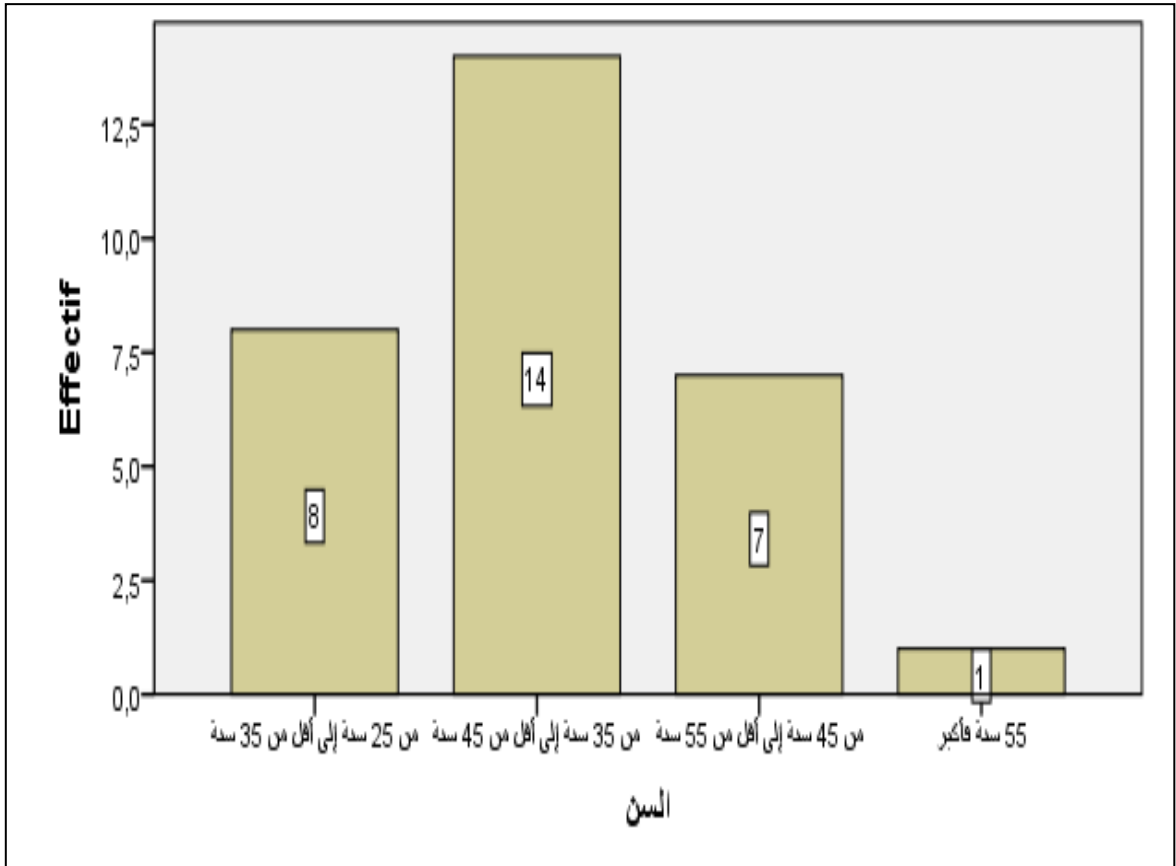
2-1 السن

جدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب السن

55 سنة فأكثر		من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة		من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة		من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة		أقل من 25 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
3.3%	7	23.3%	7	46.7%	14	26.7%	8	0%	0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

الشكل رقم (3-3): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يتبين أن 46.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة 26.7% بلغت أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، تليها الفئة التي أعمارهم من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة بنسبة تقدر بـ 23.3%، والفئة من 55 سنة فأكثر تقدر بنسبة بـ 3.3%، وفي الأخير أقل من 25 سنة بنسبة معدومة تقدر بـ 0%.

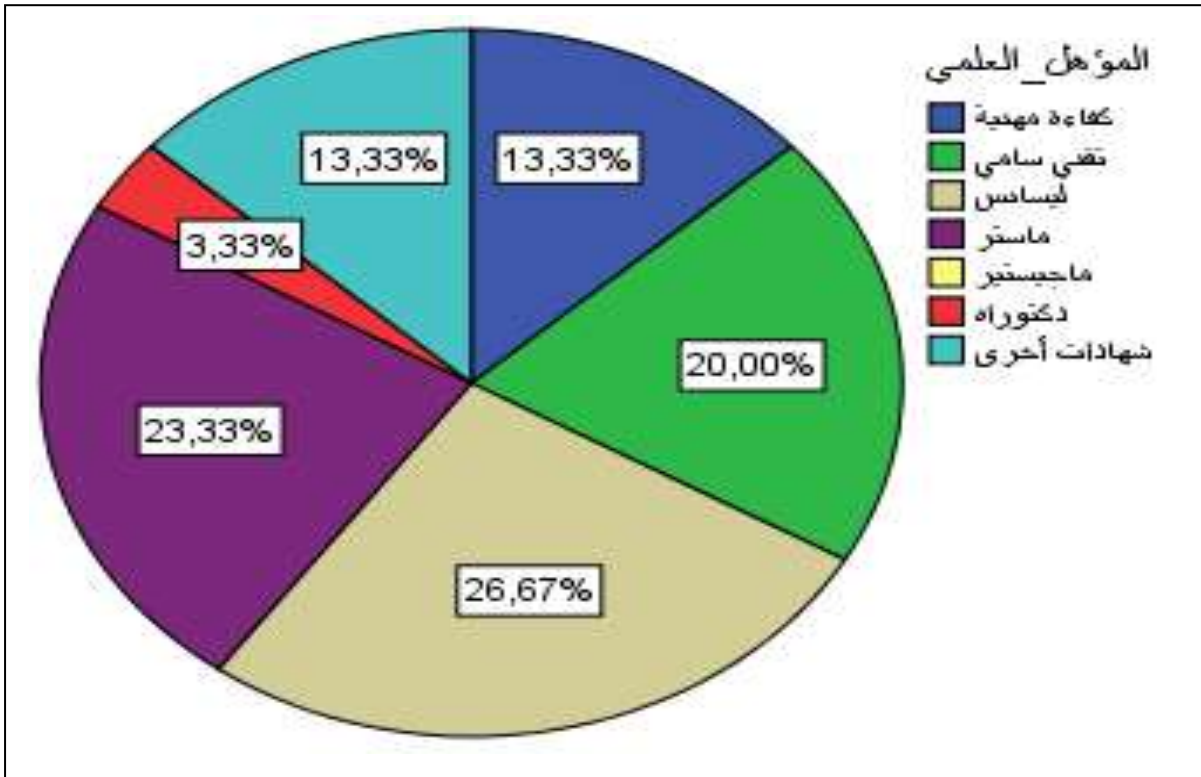
3-1 المؤهل العلمي

جدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
13.3	4	كفاءة مهنية
20	6	تقني سامي
26.7	8	ليسانس
23.3	7	ماستر
0	0	ماجستير
3.3	1	دكتوراه
13.3	4	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

الشكل رقم (3-4): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب 26.7% ليسانس، ثم تليها نسبة 23.3% لـ ماستر، في حين تقني سامي بنسبة تقدر ب 20%، تليها كل من كفاءة مهنية وشهادات أخرى بنسبة تقدر ب 13.3% على التوالي، تليها دكتوراه بنسبة تقدر ب 3.3%، وفي الأخير ماجستير بنسبة معدومة تقدر ب 0%

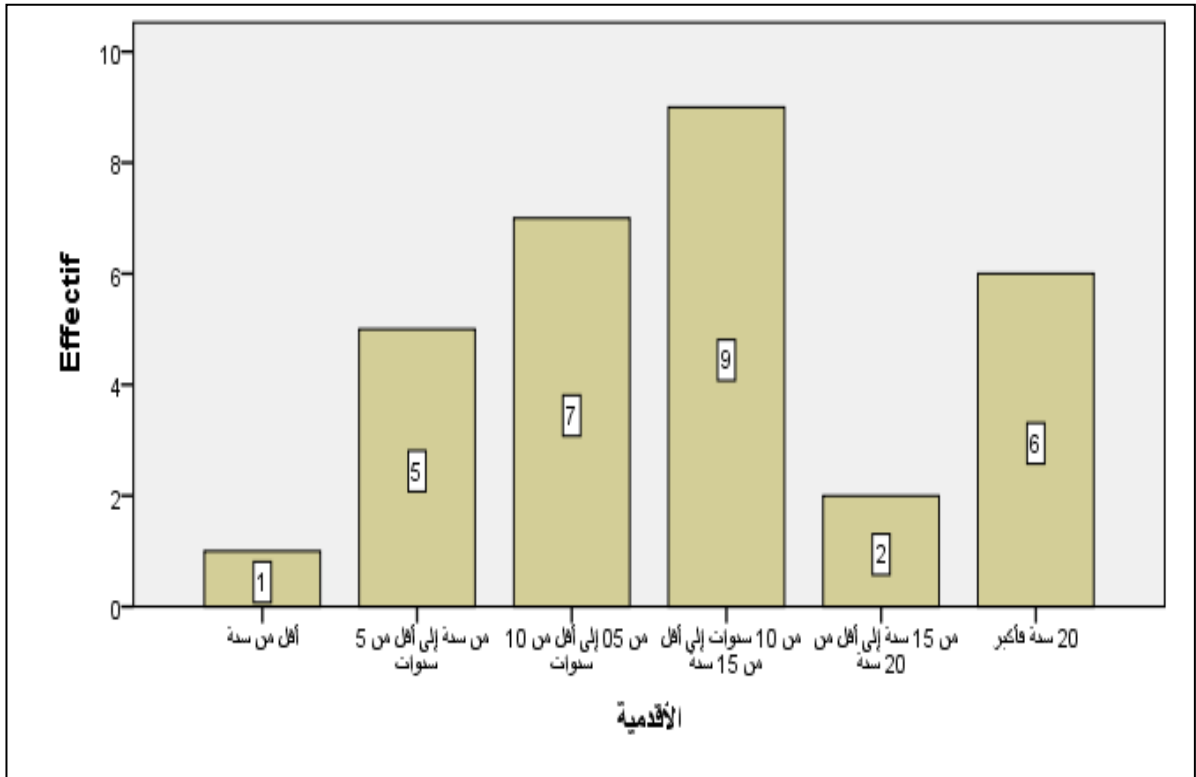
4-1 الأقدمية

جدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
3.3	1	أقل من سنة
16.7	5	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
23.3	7	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
30	9	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
6.7	2	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
20	6	20 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

الشكل رقم (3-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب الأقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة تقدر ب 30% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 23.3% من لديهم أقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن لديهم مدة 20 سنة فأكثر تقدر ب 20%، تليها مدة من سنة إلى أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 16.7%، تليها الأقدمية من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر ب 6.7%، وفي الأخير من لديهم مدة أقل من سنة بنسبة تقدر ب 3.3%.

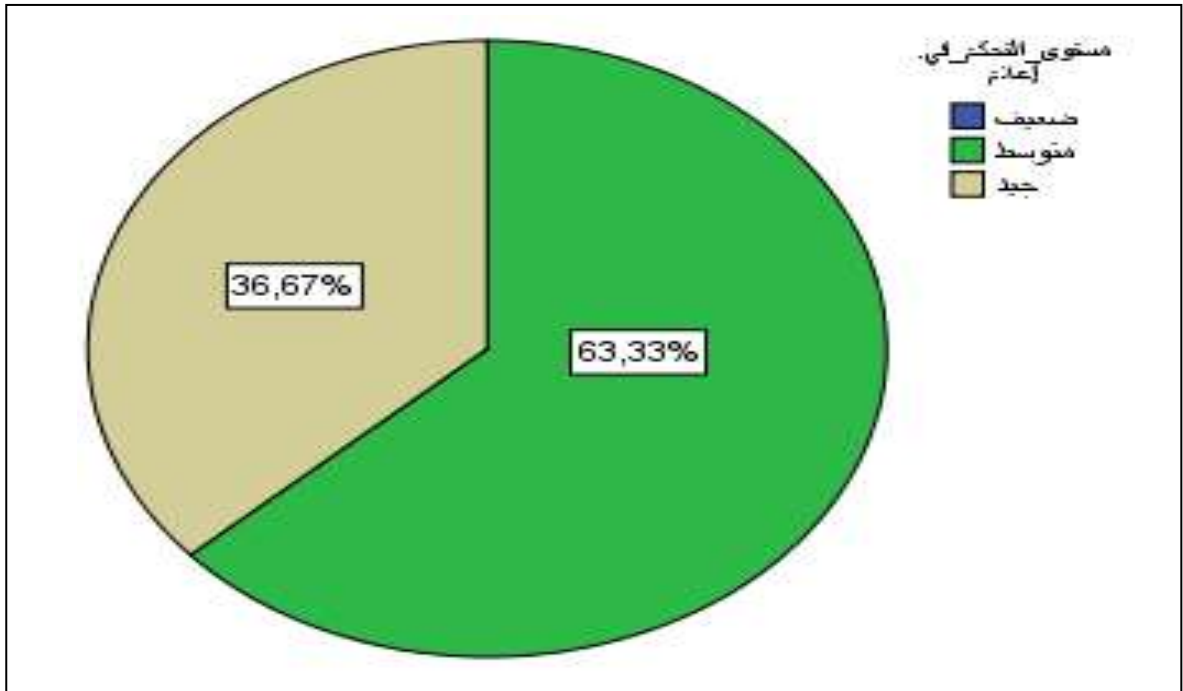
1-5 مستوى التحكم في الإعلام الآلي

جدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي

جيد		متوسط		ضعيف	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
36.7%	11	63.3%	19	0%	0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

الشكل رقم(3-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

من خلال الجدول يتضح أن أعلنسبة من عينة الدراسة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي تقدر ب 63.3% بمتوسط، ثم تليها نسبة 36.7% جيد، وفي الأخير ضعيف تقدر بنسبة معدومة ب 0%.

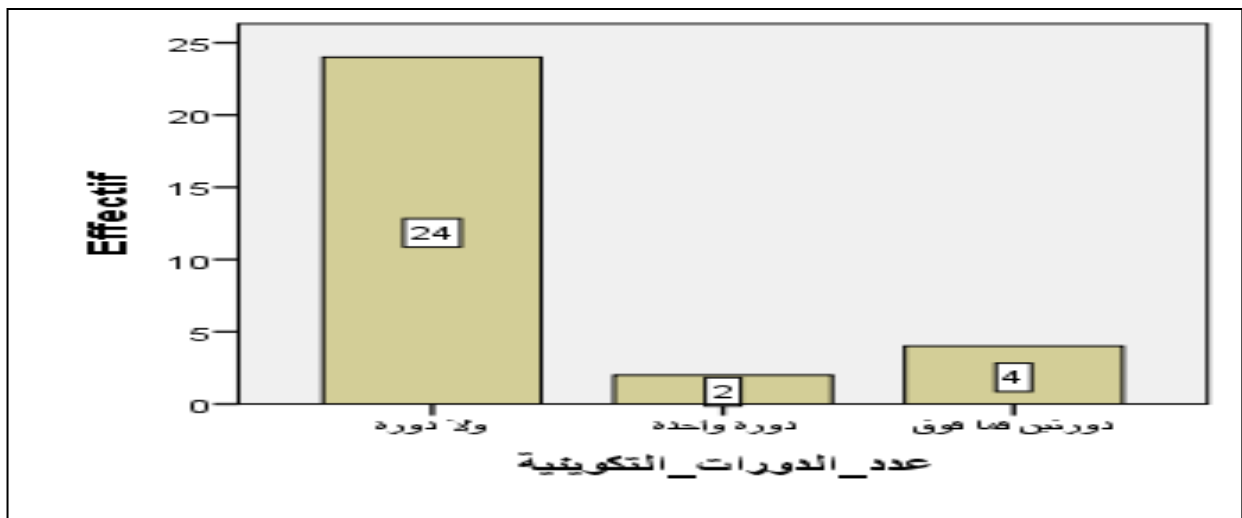
6-1 عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية

جدول رقم (3-18): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

دورتين فما فوق		دورة واحدة		ولا دورة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
13.3%	4	6.7%	2	80%	24

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

الشكل رقم(3-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

من خلال الجدول يتضح أن أعلن نسبة من عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية تقدر ب 80% ولا دورة، ثم تليها نسبة 13.3% دورتين فما فوق، وفي الأخير من استفاد من مدة التكوين دورة واحدة تقدر نسبتهم ب 6.7%.

7-1 حسب التحديات التي تواجهها في التكيف مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية

جدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب هل تواجه أي تحديات في التكيف مع تطبيقات الإدارة

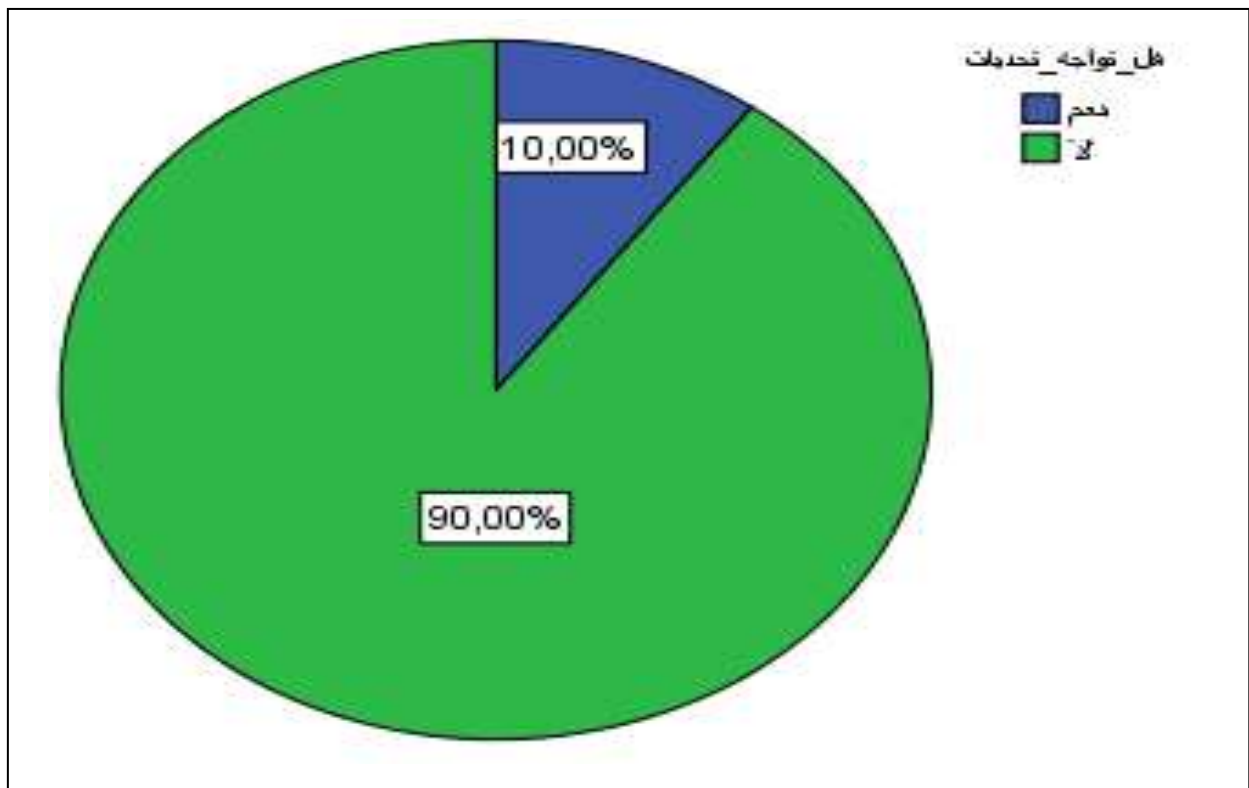
الإلكترونية

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
90%	27	10%	03

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

الشكل رقم (3-8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب هل تواجه تحديات في التكيف مع تطبيقات الإدارة

الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب هل تواجه أي تحديات في التكيف مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية حيث يتضح أن 90% من عينة الدراسة لا، في حين بلغت نعم ب نسبة تقدر ب 10%.

2-تحليل فقرات محور الأول: الإدارة الإلكترونية

2-1تحليل فقرات البعد الأول: عتاد الحاسوب

جدول رقم (3-20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عتاد الحاسوب

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توفر المؤسسة أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب.	العدد	0	1	2	23	4	4.00	0.587
		النسبة	0	3.3	6.7	76.7	13.3		
02	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب.	العدد	0	5	0	24	1	3.70	0.794
		النسبة	0	16.7	0	80	3.3		
03	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.	العدد	0	3	2	21	4	3.87	0.776
		النسبة	0	10	6.7	70	13.3		
04	توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية.	العدد	2	6	13	8	1	3.00	0.947
		النسبة	6.7	20	43.3	26.7	3.3		
05	توفر المؤسسة على أجهزة صيانة المعدات والعتاد.	العدد	0	6	6	16	2	3.47	0.900
		النسبة	0	20	20	53.3	6.7		
06	قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري.	العدد	1	6	5	10	8	3.60	1.192
		النسبة	3.3	20	16.7	33.3	26.7		
0.470	عتاد الحاسوب							3.60	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق، في حين أن الفقرة الأولى تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري مقدر ب 0.587 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن توفر المؤسسة أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.776 بأن توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية، ثم تأتي الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.794 بأن توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب،

في حين تحتل الفقرة السادسة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.192 بأن قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري، تليها الفقرة الخامسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.900 بأن توفر المؤسسة على أجهزة صيانة المعدات والعتاد، وفي الأخير الفقرة الرابعة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.947 بأن توفر المؤسسة العدد الكافي من المساحات الضوئية، في حين أن بعد عتاد الحاسوب ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.470.

2-2 تحليل فقرات البعد الثاني: البرمجيات

جدول رقم (3-21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البرمجيات

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.	العدد	2	1	2	21	4	3.80	0.961
		النسبة	.6	3.3	6.7	70	13.3		
02	لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.	العدد	1	10	2	13	4	3.30	1.179
		النسبة	3.3	33.3	6.7	43.3	13.3		
03	لدى المؤسسة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية.	العدد	1	1	1	26	1	3.83	0.699
		النسبة	3.3	3.3	3.3	86.7	3.3		
04	ألغت الإدارة في المؤسسة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف الكتروني.	العدد	3	16	6	3	2	2.50	1.042
		النسبة	10	53.3	20	10	6.7		
05	تساهم المؤسسة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الكترونية.	العدد	1	13	4	11	1	2.93	1.048
		النسبة	3.3	43.3	13.3	36.7	3.3		
06	نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.	العدد	1	2	5	19	3	3.70	0.877
		النسبة	3.3	6.7	16.7	63.3	10		

0.677	3.34	البرمجيات
-------	------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال معارض ومحايد وموافق، في حين أن الفقرة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري مقدر ب 0.699 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن لدى المؤسسة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.961 بأن لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية، ثم تأتي الفقرة السادسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.877 بأن نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان، في حين تحتل الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.179 بأن لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها، تليها الفقرة الخامسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 1.048 بأن تساهم المؤسسة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الالكترونية، وفي الأخير الفقرة الرابعة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 1.042 بأن ألغت الإدارة في المؤسسة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف الكتروني، في حين أن بعد البرمجيات ضمن المجال محايد بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.677.

2-3 تحليل فقرات البعد الثالث: شبكات الاتصال

جدول رقم (3-22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات شبكات الاتصال

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين.	العدد	0	10	3	14	3	3.33	1.061
		النسبة	0	33.3	10	46.7	10		
02	استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد.	العدد	1	9	7	13	0	3.07	0.944
		النسبة	3.3	30	23.3	43.3	0		
03	هناك ربط الكتروني بين مديرية التجارة لولاية الطارف ومختلف ولايات الوطن.	العدد	0	1	3	21	5	4.00	0.643
		النسبة	0	3.3	10	70	16.7		
04	المؤسسة لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية.	العدد	0	4	4	19	3	3.70	0.837
		النسبة	0	13.3	13.3	63.3	10		
05	يتم استخدام البريد	العدد	0	0	1	22	7	4.20	0.484

		23.3	73.3	3.3	0	0	النسبة	الإلكتروني EMAIL بالعمل والاتصال الإداري.	
1.006	3.43	4	12	7	7	0	العدد	الربط بالشبكات المتوفر	06
		13.3	40	23.3	23.3	0	النسبة	حاليا يعتبر كافيا عملي التطبيق الإدارة الالكترونية.	
0.467	3.62	شبكات الاتصال							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق، في حين أن الفقرة الخامسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري مقدر ب 0.484 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL بالعمل والاتصال الإداري، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.643 بأن هناك ربط الكتروني بين مديرية التجارة لولاية الطارف ومختلف ولايات الوطن، ثم تأتي الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.837 بأن المؤسسة لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية، في حين تحتل الفقرة السادسة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.006 بأن الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية، تليها الفقرة الأولى في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.061 بأن يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين، وفي الأخير الفقرة الثانية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.944 بأن استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد، في حين أن بعد شبكات الاتصال ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.467.

2-4 تحليل فقرات البعد الرابع: صناع المعرفة

جدول رقم (3-23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات صناع المعرفة

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتم تعيين للموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار للموظف المناسب.	العدد	0	3	8	14	5	3.70	0.877
		النسبة	0	10	26.7	46.7	16.7		
02	تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية.	العدد	1	1	4	21	3	3.80	0.805
		النسبة	3.3	3.3	13.3	70	10		
03	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة.	العدد	0	2	6	21	1	3.70	0.651
		النسبة	0	6.7	20	70	3.3		
04	تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم.	العدد	0	2	4	21	3	3.83	0.699
		النسبة	0	6.7	13.3	70	10		
05	يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم.	العدد	0	3	4	20	3	3.77	0.774
		النسبة	0	10	13.3	66.7	10		
0.595	صناع المعرفة							3.76	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق، في حين أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري مقدر ب 0.699 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.805 بأن تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية، ثم تأتي الفقرة الخامسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.774 بأن يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم، وفي الأخير كل من الفقرة الأولى والثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.877 و 0.651 بأن يتم تعيين للموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار للموظف المناسب ويتم

تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة، في حين أن بعد صناع المعرفة ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.595.

3-تحليل فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

3-1تحليل فقرات البعد الأول: كمية الجهد المبذول

جدول رقم (3-24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد كمية الجهد المبذول

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه.	العدد	0	3	7	19	1	3.60	0.724
		النسبة	0	10	23.3	63.3	3.3		
02	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي للمطلوب.	العدد	1	3	13	13	0	3.27	0.785
		النسبة	3.3	10	43.3	43.3	0		
03	أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهام في الوقت المحدد.	العدد	0	0	2	19	9	4.23	0.568
		النسبة	0	0	6.7	63.3	30		
	كمية الجهد المبذول							3.70	0.431

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق وموافق بشدة، في حين أن الفقرة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري مقدر ب 0.568 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهام في الوقت المحدد، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.724 بأن يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه، وفي الأخير الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.785 بأن تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي

للمطلوب، في حين أن بعد كمية الجهد المبذول ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.431.

3-2 تحليل فقرات البعد الثاني: الجهد المبذول

جدول رقم (3-25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الجهد المبذول

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه.	العدد	4	12	4	9	1	2.70	1.149
		النسبة	13.3	40	13.3	30	3.3		
02	يتم العمل دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة.	العدد	0	4	7	19	0	3.50	0.731
		النسبة	0	13.3	23.3	63.3	0		
03	تستطيع التعامل بحكمة واطزان في المواقف المختلفة (الطارئة، المفاجئة، الحرجة).	العدد	0	1	2	24	3	3.97	0.556
		النسبة	0	3.3	6.7	80	10		
04	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.	العدد	0	0	1	19	10	4.30	0.535
		النسبة	0	0	3.3	63.3	33.3		
05	استطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد لهم إجراءات.	العدد	0	0	2	20	8	4.20	0.551
		النسبة	0	0	6.7	66.7	26.7		
06	أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات.	العدد	0	0	3	20	7	4.13	0.571
		النسبة	0	0	6.7	66.7	23.3		
الجهد المبذول								3.80	0385

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق وموافق بشدة، في حين أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري مقدر ب 0.535 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.551 بأن أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد لهم إجراءات، ثم تأتي الفقرة السادسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.571 بأن أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات، في حين تحتل الفقرة الثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.556 بأن تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة،المفاجئة،المرجحة)، تليها الفقرة الثانية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.731 بأن يتم العمل دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة، وفي الأخير الفقرة الأولى في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 1.149 بأن تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه، في حين أن بعد الجهد المبذول ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.385.

3-3تحليل فقرات البعد الثالث: نمط الأداء

جدول رقم(3-26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نمط الأداء

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	العدد	0	0	4	21	5	4.03	0.556
		النسبة	0	0	13.3	70	16.7		
02	يقوم الموظف بإستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	العدد	0	1	2	24	3	3.97	0.556
		النسبة	0	3.3	6.7	80	10		
03	يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في المؤسسة.	العدد	1	1	6	21	1	3.67	0.758
		النسبة	3.3	3.3	20	70	3.3		
04	يتم انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف	العدد	0	0	1	23	6	4.17	0.461
		النسبة	0	0	3.3	76.7	20		

								عليها من قبل الموظفين.	
0.718	4.03	5	23	1	0	1	العدد	يوجد اهتمام ومتابعة	05
		16.7	76.7	3.3	0	3.3	النسبة	من قبل الرؤساء لمؤوس يهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	
0.669	3.97	5	20	4	1	0	العدد	تحرص دائما على	06
		16.7	66.7	13.3	3.3	0	النسبة	متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاوله الإلمام بها وتوظيفه الخدمة العمل.	
0.403	4.10	4	25	1	0	0	العدد	القدرة على التكيف في	07
		13.3	83.3	3.3	0	0	النسبة	الحالات الطارئة.	
0.280	3.99	نمط الأداء							

المصدر: من من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق، في حين أن الفقرة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.17 وبانحراف معياري مقدر ب 0.461 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن يتم انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 4.10 وبانحراف معياري 0.403 بأن القدرة على التكيف في الحالات الطارئة، ثم تأتي الفقرة الأولى والخامسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.556 و 0.718 على التوالي بأن يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية ويوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمؤوس يهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل، في حين تحتل الفقرة الثانية والسادسة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 0.556 و 0.669 على التوالي بأن يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي وتحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاوله الإلمام بها وتوظيفه الخدمة العمل، وفي الأخير الفقرة الثالثة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.758 بأن يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في المؤسسة، في حين أن بعد نمط الأداء ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.280.

4-تحليل فقرات المحور الثالث: دور الإدارة الالكترونية في مديرية التجارة لولاية الطارف في تحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (3-27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور دور الإدارة الالكترونية في مديرية التجارة لولاية الطارف في تحسين الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي في العديد من الجوانب في مؤسستنا.	العدد	0	2	0	21	7	4.10	0.712
		النسبة	0	6.7	0	70	23.3		
02	في مؤسستنا تمكن الإدارة الإلكترونية من تسهيل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم.	العدد	0	2	1	22	5	4.00	0.695
		النسبة	0	6.7	3.3	73.3	16.7		
03	يتم تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال استخدام البريد الإلكتروني والمنتديات والمحادثات الفورية والأدوات الأخرى الموجودة في المؤسسة.	العدد	0	1	1	24	4	4.03	0.556
		النسبة	0	3.3	3.3	80	13.3		
04	في مؤسستنا تسهم الأنظمة الالكترونية في تبسيط وتحسين دقة وفعالية التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة الرواتب... الخ.	العدد	0	0	5	24	1	3.87	0.434
		النسبة	0	0	16.7	80	3.3		
05	تساعد الأدوات الإلكترونية في تنظيم وإدارة المشاريع بطريقة	العدد	0	0	6	21	3	3.90	0.548
		النسبة	0	0	20	70	10		

								أكثر فعالية في المؤسسة.	
0.592	3.83	3	19	8	0	0	العدد	06	تعيين الإدارة الالكترونية المهام و تتبع التقدم وتحدد الموارد المطلوبة وتسهل التعاون بين الفرق وإدارة الوقت والمواعيد النهائية.
		10	63.3	26.7	0	0	النسبة		
0.629	3.87	3	21	5	1	0	العدد	07	تعزز الإدارة الالكترونية في مؤسستنا التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
		10	70	16.7	3.3	0	النسبة		
0.592	4.17	7	22	0	1	0	العدد	08	تمكن منصات التواصل و التعاون عبر الانترنت الموظفين من تبادل المعلومات والأفكار والملفات.
		23.3	73.3	0	3.3	0	النسبة		
0.440	3.97	دور الإدارة الالكترونية في مديرية التجارة لولاية الطارف في تحسين الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق، في حين أن الفقرة الثامنة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.17 وبانحراف معياري مقدر ب 0.592 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن تمكن منصات التواصل و التعاون عبر الانترنت الموظفين من تبادل المعلومات والأفكار والملفات، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 4.10 وبانحراف معياري 0.712 بأن تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي في العديد من الجوانب في مؤسستنا، ثم تأتي الفقرة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.556 بأن يتم تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال استخدام البريد الإلكتروني والمنتديات والمحادثات الفورية والأدوات الأخرى الموجودة في المؤسسة، في حين تحتل الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري 0.695 بأن في مؤسستنا تمكن الإدارة الإلكترونية من تسهيل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم، تليها الفقرة الخامسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.548 بأن تساعد الأدوات الإلكترونية في تنظيم وإدارة المشاريع بطريقة أكثر فعالية في المؤسسة، تليها كل من الفقرة الرابعة والسابعة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.434 و 0.629 بأن في مؤسستنا تسهم الأنظمة الالكترونية في تبسيط وتحسين دقة وفعالية التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة الرواتب... الخ وتعزز الإدارة الالكترونية في مؤسستنا التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وفي الأخير الفقرة السادسة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.592 بأن تعيين الإدارة الالكترونية المهام و تتبع التقدم وتحدد الموارد

المطلوبة وتسهل التعاون بين الفرق وإدارة الوقت والمواعيد النهائية، في حين أن محور دور الإدارة الالكترونية في مديرية التجارة لولاية الطارف في تحسين الأداء الوظيفي ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.440.

المبحث الرابع: تقدير نموذج دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف باستخدام برنامج spss.

لدراسة النموذج القياسي المقدر والخاص دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف، قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى صحته من الناحية الإحصائية، وبعدها يتم اختيار أفضل نموذج لاختباره من الناحية الاقتصادية.

1- الدراسة القياسية

لقد تم الحصول على معطيات الدراسة من خلال الاستبانة، وتتمثل في دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف حيث لدينا متغيرين هما:

- الإدارة الإلكترونية: يمثل المتغير المستقل X؛
- الأداء الوظيفي: يمثل المتغير التابع Y.

بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج وتعد أول خطوة لبناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (3-28): يبين الانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,948	,403		7,309	,000
	الإدارة_الالكترونية	,256	,112	,397	2,291	,030

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

ونموذج الانحدار البسيط لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمعادلة التالية:

$$Y=2.948+0.256X$$

حيث أن:

$$\alpha= 2.948$$

$$0.256 =\beta$$

X: الإدارة الإلكترونية

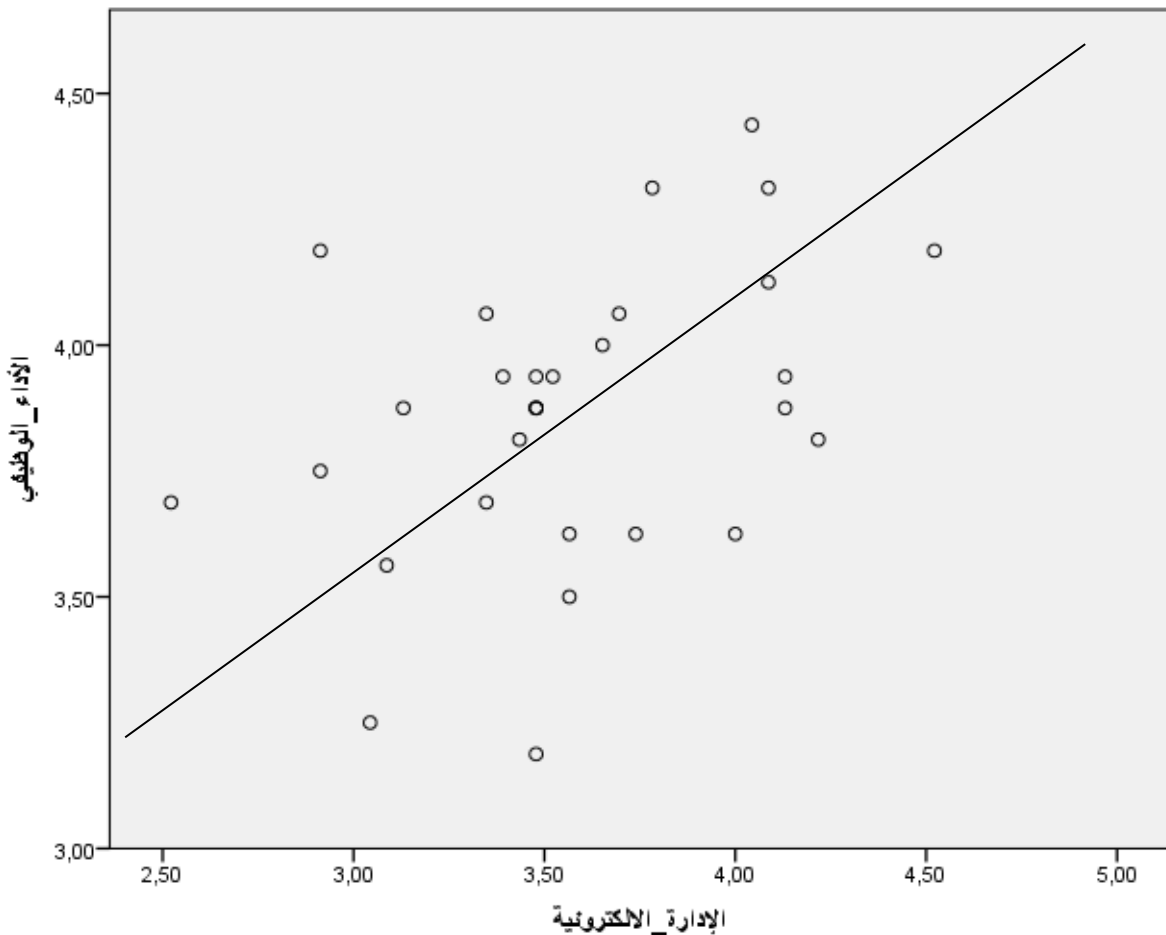
Y: الأداء الوظيفي.

وعليه يمكننا القيام بالدراسة الاقتصادية من خلال دراسة إشارة المتغيرات السابقة مع مراعاة توافقها مع النظرية الاقتصادية.

2- الدراسة الاقتصادية

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإدارة الإلكترونية (β) إشارته موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وتتفق هذه النتيجة مع التوقعات السابقة ومنطق النظرية الاقتصادية، حيث إذا تغيرت الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة، فإن الأداء الوظيفي يتغير ب 0.256، إذن Y له معنوية اقتصادية، وشكل الانتشار يبين العلاقة الخطية بين الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بوضوح المنحنى، حيث نلاحظ أن الإحداثيات لها اتجاه خطي موجب.

الشكل رقم (3-9): يمثل الشكل الانتشاري لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج SPSS .

3- الدراسة الإحصائية

عند اختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي البسيط يتم الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى إحصائية، وسيتم اختبار النموذج المقدر للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي باستعمال المعايير الإحصائية التالية:

3-1 اختبار معنوية المعلمات:

يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعلمات النموذج المقدر (α و β) وذلك باستخدام احصائية ستودنت (t).

3-1-1 تقدير المعلمة α : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (α) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودنت المحسوبة $t=7.309$ بمعنوية ($\text{sig}=0.000$) أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (α) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

3-1-2 تقدير المعلمة β : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (β) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودنت $t=2.291$ بمعنوية ($\text{sig}=0.030$) أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (β) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

3-2 اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر:

نستعمل اختبار فيشر F، يستخدم هذا الاختبار لاختبار المعنوية الكلية للنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار بين المجموعات وخارج المجموعات:

جدول رقم (3-29): يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,385	1	,385	5,247	,030 ^b
	Résidu	2,053	28	,073		
	Total	2,438	29			
Variable dépendante : a. الأداء الوظيفي						
b. الإدارة الإلكترونية. Valeurs prédites : (constantes),						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 5.247 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن $\text{sig}=0.030$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة

الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة. ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي.

3-3 اختبار جودة الارتباط بواسطة معامل التحديد (R^2): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (30-3) : يبين معاملات الارتباط

Récapitulatif des modèles										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,397	,158	,128	,27081	,158	5,247	1	28	,030	1,661
a. الإدارة_الإلكترونية. Valeurs prédites : (constantes),										
b. الأداء_الوظيفي. Variable dépendante :										

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21 .

من الجدول يتضح أن قيمة ($R=0.397$) بعيدة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين: الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.158، مما يعني أن 15.8% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية). وهذا كافٍ لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

وبما أن $Durbin-Watson = 1.661$ أكبر من 0 ومحصور ضمن المجال 1.5 و 2.5 فإن هناك ارتباط ذاتي موجب بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي و ارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (15.8%)، مما يجب قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

جدول (3-31): معامل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية

المحور	الإدارة الإلكترونية	الأداء الوظيفي
معامل الارتباط	0.397	1
احتمال Sig	0.030	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

بما أن معامل الارتباط يساوي 0.397 عند مستوى دلالة 0.05 يفسر ذلك أنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05، كما يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.030$ أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

✓ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبعد كمية الجهد المبذول في مديرية التجارة لولاية الطارف .

جدول رقم (3-32) : يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,687	1	,687	4,069	,053 ^b
	Résidu	4,725	28	,169		
	Total	5,411	29			
Variable dépendante : a. كمية_الجهد_المبذول						
b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة_الإلكترونية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 4.069 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن $\text{sig}= 0.053$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبعد كمية الجهد المبذول في المؤسسة.

✓ اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر للثقافة التنظيمية في مواكبة التغييرات التي تواجهها في مديرية التجارة

لولاية الطارف

✓ جدول رقم (3-33): يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,618	1	,618	4,699	,039 ^b
	Résidu	3,682	28	,132		
	Total	4,300	29			
Variable dépendante : a. الجهد_المبدول						
b. الإدارة_الإلكترونية. Valeurs prédites : (constantes),						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي بينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 4.699 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن (sig= 0.039) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد الجهد المبدول في المؤسسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد الجهد المبدول في المؤسسة.

✓ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد نمط الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف .

جدول رقم (3-34) : يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,151	1	,151	1,987	,170 ^b
	Résidu	2,132	28	,076		
	Total	2,283	29			
Variable dépendante : a. نمط_الأداء						
b. الإدارة_الإلكترونية. Valeurs prédites : (constantes),						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 1.987 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن (sig= 0.170) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة الإلكترونية وبعد نمط الأداء في المؤسسة.

✓ اختبار صحة الاستبيان: لقد تم اختيار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج SPSS.21 وتشغيله للحصول على النتائج التالية والجدول التالي يبين ذلك:

الشكل رقم(3-10): يمثل جدول ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	54

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.21

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ تقدر ب 87.7% أكبر من 60%، ومنه هذه الإستبانة تتميز بالصدق والثبات.

خلاصة

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على مديرية التجارة لولاية الطارف وكذا هيكلها التنظيمي ومختلف النشاطات التي تقوم بها، كما قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال مديرية التجارة بولاية الطارف، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور، حيث يتضمن المحور الأول المعلومات الشخصية، أما المحورين الثاني والثالث والرابع فقد تضمننا الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي وذلك من أجل إيجاد إجابة لموضوع بحثنا المتمثل في دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التجارة بولاية الطارف.

ومن خلال إجابات عينة الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج وهذا باستخدام عدة أساليب إحصائية للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات التي وضعناها سابقا، وفي الأخير استنتجنا بأنه يوجد دور للإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التجارة لولاية الطارف.

خاتمة عامة

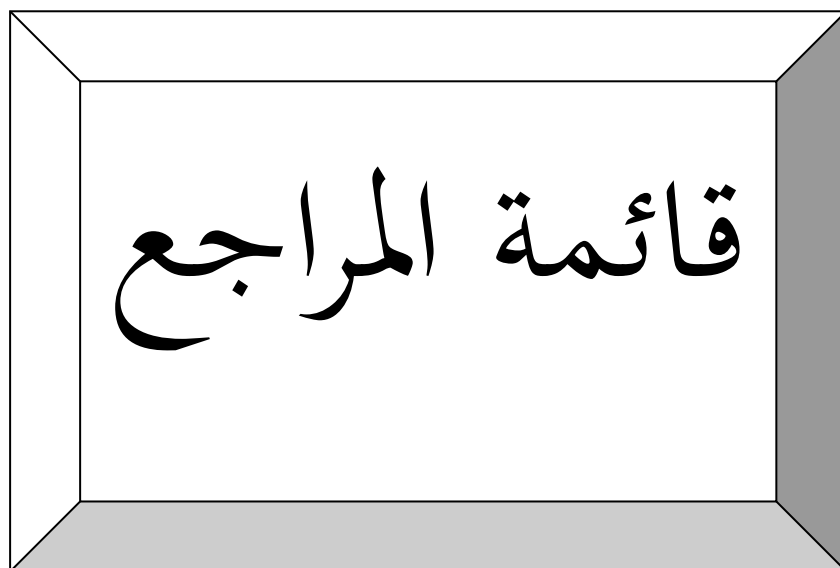
إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة وخطوة تحتاجها المؤسسات اليوم، وحتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات النجاح لدى أي مؤسسة لذلك فرض التقدم التقني والعلمي والمطالبة المستمرة برفع مستوى الأداء الوظيفي وفق معايير ومحددات تتلاءم وأهداف المؤسسة ومراعية لكل العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليه، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهذا لما توفره إنجاز المؤسسات من إسهامات فعالة في إتمام لمهامها وأعمالها على الوجه المطلوب وبمستويات أفضل، إلا أن هذا التطبيق الفعلي يحتاج أساسيات ومتطلبات لا بد من توفرها للتجسيد الحقيقي لهذا الدور والتي من بينها المعدات والوسائل، البرمجيات الحديثة والمتطورة، يد عاملة مؤهلة للتعامل مع التقنيات بطريقة ممتازة وفعالة باعتبار أن الأداء الوظيفي أهم محددات النجاح أي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، وأن تحسينه يمثل أحد المهام الرئيسية التي تسعى إليها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- ✓ الإدارة الإلكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة لتشكيل أطرا جديدة للعمل الإداري وتقديم الخدمة العمومية؛
- ✓ إن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل: الوقت، حواجز المكان والزمان... الخ؛
- ✓ الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات...) التي تساعد الموظفين في أداء مختلف مهامهم، كما تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية؛
- ✓ الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في إنجاز الأعمال بسرعة، وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وزيادة إنتاجية الموظفين؛
- ✓ تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصال يعتبر حافزا للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير؛
- ✓ ضرورة وعي المؤسسات بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ✓ التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار.

وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- ✓ العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإدارات والمصالح؛
- ✓ إعداد البرامج والدورات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة؛
- ✓ العمل على إقامة علاقات عمل طيبة مع الهيئات الإدارية العليا؛
- ✓ تعميم أفكار نشر الإدارة الإلكترونية على كافة العمال بكافة مستوياتهم؛
- ✓ تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية؛
- ✓ التحسين المستمر للبنية التحتية من أجهزة الحاسب والبرامج وشبكات الاتصال وقواعد البيانات للبلدية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي في العالم؛
- ✓ توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات؛
- ✓ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات؛
- ✓ إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها.



أولاً: المراجع العربية

1- قائمة الكتب

- راکز علي محمود الزعاریر، غسان الطالب، "الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020.
- سعد غالب ياسين، "الإدارة الالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020.
- عنتر بن مرزوق وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- عز الدين حسن المفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS"، دار الخوارزم، الرياض، ط1، 2008.

2- قائمة المجلات

- أحلام محمد شواي، "الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، جامعة بابل، 2012.
- كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، "الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 2، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017.

3- قائمة الأطروحات

- بختة حداد، "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
- شهرزاد بولحية، "الإدارة الالكترونية ووسائلها القانونية"، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017.
- عادل بوجمان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

4- قائمة الرسائل

- حماد مختار، "تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق وتطبيقاتها على المرفق العام"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- زينب قويرة، "الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، بجاية، الجزائر، 2015.
- عبد الحليم مرغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.
- عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

5- قائمة المذكرات

- ابتسام بوالعيش، "التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بجاية، الجزائر، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- ابتسام فرحي، "التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016.
- أميرة صنبري، ميلود بديار، "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير عمومي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.
- أمينة بوحجر، نعيمة مزيان، "الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2018.
- جميلة ذهبية، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2015.
- جهرة حمزة، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- خولة رغيص، "الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل"، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع وتنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
- زكرياء خوالدي، "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.
- سارة ضحوي، "علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

- سعاد قسوم، "دور التمكين الإداري في تطور الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- شريف ميلود، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- طارق قلاطي، "انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير منشآت رياضية وموارد بشرية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018.
- فاروق محمد الشريف، "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016.
- فايزة عبيد، حريسي نيمان، "الإدارة الالكترونية ودورها في العصر الرقمي"، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021.
- قطر الندى منصورية، سارة فرحاني، "إستراتيجية تنفيذ الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية"، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021.
- كريمة عمران، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
- كلثوم فونقرا، مريم العابد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد نذير ملوك، خير الدين دلول، "عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، تخصص اتصال تنظيمي، قسم الاتصال والإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021.
 - مريم ساسي، "الإدارة الإلكترونية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة أكلي محند أولحاح، البويرة، الجزائر، 2015.
 - نبيلة مرابط، أمينة مزين، "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017.
 - نعيمة بعضي، شيماء قاشي، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.
 - وسيلة بوثابت، وهيبة طابتي، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف"، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2016.
- 6 قائمة المراجع الإلكترونية

- AMIMER Amar, "L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia", diplôme de Master, Spécialité Management des Organisations, Département des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, l'Algérie, 2017.
- BEN MAKHLOUF Yasmina, "L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise, cas de la laiterie de DBK", diplôme de master, Spécialité Finance d'entreprise, Département Sciences Financières et Comptabilité, Faculté des sciences économiques, commerciales et science de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU, l'Algérie, 2020.
- ENNESRAOUI DRISS, "LA QUALITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE", REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING, N°16, V 20, Faculté Poly disciplinaire, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, 2017 .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص
II	Résumé
III	إهداء
IV	شكر وعرهان
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة المحتويات
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
03	1- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية وأسباب ومراحل وأهداف تحولها
09	2- مفهوم الإدارة الالكترونية
11	3- خصائص الإدارة الالكترونية
13	4- طلب الرابع: أهداف الإدارة الالكترونية
14	المبحث الثاني: محتوى الإدارة الالكترونية
14	1- مبادئ الإدارة الالكترونية
16	2- أبعاد الإدارة الالكترونية
18	3- وظائف الإدارة الالكترونية
19	4- البناء الشبكي للإدارة الالكترونية

21	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الالكترونية
21	1- متطلبات الإدارة الالكترونية
24	2- خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية
25	3- تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على العملية الإدارية
28	4- مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
31	خلاصة
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الالكترونية
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
34	1- مفهوم وأهداف الأداء
36	2- مستويات الأداء
38	3- أنواع الأداء
39	4- علاقة الأداء بالفاعلية والكفاءة
42	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
42	1- تعريف الأداء الوظيفي وعناصره
45	2- محددات الأداء الوظيفي وأبعاده
47	3- أنواع الأداء الوظيفي وأهميته
50	4- طرق تحسين الأداء الوظيفي ومعايره
55	المبحث الثالث: مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
55	1- أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين الأداء الوظيفي
56	2- الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي
57	3- البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي

58	4- أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
60	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التقديم بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف
63	1-التعريف بالهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة
64	2-نشأة مديرية التجارة لولاية الطارف
65	3-مهام مديرية التجارة لولاية الطارف
66	4-الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف
69	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
69	1-منهجية الدراسة الميدانية
72	2-استمارة الدراسة
73	3-قياس صدق وثبات الدراسة
80	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
80	1-يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية
87	2-تحليل فقرات لمحور الأول: الإدارة الالكترونية
92	3-تحليل فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي
96	4-تحليل فقرات المحور الثالث: دور الإدارة الالكترونية في مديرية التجارة بولاية الطارف
98	المبحث الرابع: تقدير نموذج دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف باستخدام برنامج sPss
98	1-الدراسة القياسية
99	2-الدراسة الاقتصادية
100	3-الدراسة الإحصائية

105	خلاصة
107	الخاتمة
110	قائمة المصادر والمراجع
117	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يمثل مبادئ الإدارة الالكترونية	شكل رقم (1-1)
17	يمثل أبعاد الإدارة الالكترونية	شكل رقم (2-1)
20	يمثل البناء الشبكي للإدارة الالكترونية	شكل رقم (3-1)
23	متطلبات الإدارة الالكترونية	شكل رقم (4-1)
27	يمثل تأثير الإدارة الالكترونية على العملية الإدارية	شكل رقم (5-1)
37	يمثل مستويات الأداء	شكل رقم (1-2)
41	يمثل الكفاءة والفعالية في وحدة الزمن	شكل رقم (2-2)
44	يمثل عناصر الأداء الوظيفي	شكل رقم (3-2)
46	يمثل محددات الأداء الوظيفي	شكل رقم (4-2)
53	يمثل معايير الأداء الوظيفي	شكل رقم (5-2)
67	يمثل الهيكل التنظيمي لمدرية التجارة لولاية الطارف	شكل رقم (1-3)
81	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل رقم (2-3)
82	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن	شكل رقم (3-3)
83	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم (4-3)
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقديية	شكل رقم (5-3)
85	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي	شكل رقم (6-3)
85	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	شكل رقم (7-3)
86	يمثل توزيع أفراد العينة حسب هل تواجه تحديات في التكيف مع تطبيقات الإدارة الالكترونية	شكل رقم (8-3)
99	يمثل الشكل الانتشاري لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي	شكل رقم (9-3)
104	يمثل جدول ألفا كرومباخ	شكل رقم (10-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	يمثل المكونات التنظيمية للإدارة التقليدية والالكترونية	جدول رقم (1-1)
10	يمثل بعض تعريفات الإدارة الالكترونية	جدول رقم (2-1)
72	يمثل شرح لمقياس ليكارت الخماسي	جدول رقم (1-3)
73	يمثل شرح مستويات المتوسط الحسابي من حيث الأهمية النسبية	جدول رقم (2-3)
73	معامل الثبات والصدق لأبعاد دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي	جدول رقم (3-3)
74	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	جدول رقم (4-3)
74	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول	جدول رقم (5-3)
75	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني	جدول رقم (6-3)
75	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث	جدول رقم (7-3)
76	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع	جدول رقم (8-3)
77	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول	جدول رقم (9-3)
77	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني	جدول رقم (10-3)
78	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث	جدول رقم (11-3)
79	يمثل نتائج اختبار سييرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	جدول رقم (12-3)
80	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	جدول رقم (13-3)
81	توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم (14-3)
82	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم (15-3)
83	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	جدول رقم (16-3)
84	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي	جدول رقم (17-3)
85	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	جدول رقم (18-3)
86	توزيع أفراد العينة حسب هل تواجه أي تحديات في التكيف مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	جدول رقم (19-3)
87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عتاد الحاسوب	جدول رقم (20-3)
88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البرمجيات	جدول رقم (21-3)
89	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات شبكات الاتصال	جدول رقم (22-3)
91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات صناعات المعرفة	جدول رقم (23-3)

92	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد كمية الجهد المبذول	جدول رقم(3-24)
93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الجهد المبذول	جدول رقم(3-25)
94	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نمط الأداء	جدول رقم(3-26)
96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور دور الإدارة الالكترونية في مديرية التجارة لولاية الطارف في تحسين الأداء الوظيفي	جدول رقم(3-27)
98	يبين الانحدار الخطي البسيط	جدول رقم(3-28)
100	يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA	جدول رقم(3-29)
101	يبين معاملات الارتباط	جدول رقم(3-30)
102	معامل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية	جدول رقم(3-31)
102	يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA	جدول رقم(3-32)
103	يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA	جدول رقم(3-33)
103	يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA	جدول رقم(3-34)

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



ماستر 02 : تخصص إدارة استراتيجية

اخي الموظف / اختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعتبر جزءا من مشروع إعداد مذكرة ماستر التي تناقش موضوع "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي -دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف. آملين الإجابة على فقراتها خدمة للبحث.

لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة، فالرجاء ملأ الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، ونؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

- و شكرا-

تحت إشراف: الدكتور نعيمجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

- جحنيط منصور

- فرحاتي صفاء

ملاحظات هامة:

1- يأمل الطلبة من السادة المحييين قراءة العبارات بدقة؛

2- وضع علامة (X) في الخانة المناسبة؛

3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

○ ذكر

○ انثى

السن:

○ -اقل من 25 سنة

○ -من 25 سنة الى اقل من 35 سنة

○ -من 35 سنة الى اقل من 45 سنة

○ -من 45 سنة الى اقل من 55 سنة

○ -55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي :

○ -كفاءة مهنية

○ -تقني سامي

○ -ليسانس

○ -ماستر

○ -ماجستير

○ -دكتوراه

○ -شهادات أخرى

الأقدمية:

○ -اقل من سنة

○ -من سنة الى اقل من 05 سنوات

○ -من 05 الى اقل من 10 سنوات

-من 10 سنوات الى اقل 15 سنة

-من 15 سنة الى اقل من 20 سنة

- 20 سنة فأكثر

مستوى التحكم في الاعلام الالي :

-ضعيف

-متوسط

-جيد

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:

- ولا دورة

- دورة واحدة

- دورتين فما فوق

هل تواجه أي تحديات في التكيف مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ وإذا كان الجواب نعم، فما هي؟

.....
.....
.....

المحور الثاني: الادارة الالكترونية في مديرية التجارة (المتغير المستقل)

أولاً: عتاد الحاسوب						
رقم الفقر	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	توفر المؤسسة اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الادارات والمكاتب					
2	توفر المؤسسة العدد الكافي من الطابعات لمختلف الادارات والمكاتب					
3	توفر المؤسسة العدد الكافي من الكاميرات الرقمية					
4	توفر المؤسسة العدد الكافي من الماسحات الضوئية					
5	توفر المؤسسة على اجهزة صيانة المعدات والعتاد					
6	قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري					
ثانياً : البرمجيات						
1	لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية					
2	لدى المؤسسة أنظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها					
3	لدى المؤسسة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية					
4	ألغت الادارة في المؤسسة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف الكتروني					

					تساهم المؤسسة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الالكترونية	5
					نشر وإيصال الوثائق لأكثر منجهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان	6
ثالثا: شبكات الاتصال						
					يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين	1
					استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	2
					هناك ربط الكتروني بين مديرية التجارة لولاية الطارف ومختلف ولايات الوطن	3
					المؤسسة لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية	4
					يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL بالعمل والاتصال الاداري	5
					الربط لشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عملي التطبيق الادارة الالكترونية	6
رابعا: صناع المعرفة						
					يتم تعيين للموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار للموظف المناسب	1
					تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية	2
					يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة	3
					تتنفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتتنوع	4

					طاقاتهم ومهاراتهم	
					يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	5

المحور الثالث: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

أولاً: كمية الجهد المبذول						
رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في انجازه					
2	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسميين اجل انجاز حجم الاداء الوظيفي للمطلوب					
3	احافظ دائما على اوقات العمل و انجز مهماتي في الوقت المحدد					
ثانياً: الجهد المبذول						
1	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم افكار ابتكارية					
2	يتم العمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الادارة					
3	تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة،المفاجئة،الحرجة)					
4	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل					

					الذي اقوم به بشكل نهائي لكي اتأكد من انجازه وفقا لتعليمات المحددة وخلوه من الاخطاء	
					استطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من اجراءات	5
					انت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	6
ثالثا: نمط الأداء						
					يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	1
					يقوم الموظف بإستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه اثناء أدائه الوظيفي	2
					يوجد نظام تقييم الاداء الوظيفي ييقوم بتحديد طبيعة ونوعية اداء الموظفين في المؤسسة	3
					يتم انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين	4
					يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيههم لانجاز اعمالهم بما يتلاءم مع نظم و قوانين العمل	5
					تحرص دائماعلى متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الالمام بما وتوظيفه الخدمة العمل	6
					القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	7

المحور الرابع: دور الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة لولاية الطارف في تحسين الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي في العديد من الجوانب في مؤسستنا					
2	في مؤسستنا تمكن الإدارة الإلكترونية من تسهيل التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم					
3	يتم تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال استخدام البريد الإلكتروني والمنتديات والمحادثات الفورية والأدوات الأخرى الموجودة في المؤسسة					
4	في مؤسستنا تسهم الأنظمة الإلكترونية في تبسيط و تحسين دقة و فعالية التوظيف و التدريب و تقييم الأداء و إدارة الرواتب ... الخ					
5	تساعد الأدوات الإلكترونية في تنظيم وإدارة المشاريع بطريقة أكثر فعالية في المؤسسة					
6	تعيين الإدارة الإلكترونية المهام و تتبع التقدم وتحديد الموارد المطلوبة وتسهيل التعاون بين الفرق وإدارة الوقت والمواعيد النهائية.					

					7	تعزز الإدارة الالكترونية في مؤسستنا التعاون و العمل الجماعي بين الموظفين
					8	تمكن منصات التواصل و التعاون عبر الانترنت الموظفين من تبادل المعلومات و الأفكار و الملفات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	54

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	47

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	23

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	16

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	8

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	7	23,3	23,3	23,3
أنثى	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 35 من أقل إلى سنة 25 من	8	26,7	26,7	26,7
سنة 45 من أقل إلى سنة 35 من	14	46,7	46,7	73,3
سنة 55 من أقل إلى سنة 45 من	7	23,3	23,3	96,7
فأكبر سنة 55	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مهنية كفاءة	4	13,3	13,3	13,3
سامي تقني	6	20,0	20,0	33,3

ليسانس	8	26,7	26,7	60,0
ماجستير	7	23,3	23,3	83,3
دكتوراه	1	3,3	3,3	86,7
أخرى شهادات	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة من أقل	1	3,3	3,3	3,3
سنوات 5 من أقل إلى سنة من	5	16,7	16,7	20,0
سنوات 10 من أقل إلى 05 من	7	23,3	23,3	43,3
Valide سنة 15 من أقل إلى سنوات 10 من	9	30,0	30,0	73,3
سنة 20 من أقل إلى سنة 15 من	2	6,7	6,7	80,0
أكبر سنة 20	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

إعلام في التحكم مستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	19	63,3	63,3	63,3
Valide جيد	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التكوينية الدورات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دورة ولا	24	80,0	80,0	80,0
Valide واحدة دورة	2	6,7	6,7	86,7
فوق فما دورتين	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحديات تواجه هل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	3	10,0	10,0	10,0
Valide لا	27	90,0	90,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,00	3,70	3,87	3,00	3,47	3,60
Ecart-type		,587	,794	,776	,947	,900	1,192

X1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	23	76,7	76,7	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	24	80,0	80,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	21	70,0	70,0	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	2	6,7	6,7	6,7
	معارض	6	20,0	20,0	26,7

محايد	13	43,3	43,3	70,0
موافق	8	26,7	26,7	96,7
بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	6	20,0	20,0	20,0
محايد	6	20,0	20,0	40,0
موافق	16	53,3	53,3	93,3
بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
معارض	6	20,0	20,0	23,3
محايد	5	16,7	16,7	40,0
موافق	10	33,3	33,3	73,3
بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	X7	X8	X9	X10	X11	X12
N Valide	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,80	3,30	3,83	2,50	2,93	3,70
Ecart-type	,961	1,179	,699	1,042	1,048	,877

X7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	2	6,7	6,7	6,7
معارض	1	3,3	3,3	10,0
محايد	2	6,7	6,7	16,7
موافق	21	70,0	70,0	86,7

بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
معارض	10	33,3	33,3	36,7
محايد	2	6,7	6,7	43,3
موافق	13	43,3	43,3	86,7
بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
معارض	1	3,3	3,3	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
موافق	26	86,7	86,7	96,7
بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	3	10,0	10,0	10,0
معارض	16	53,3	53,3	63,3
محايد	6	20,0	20,0	83,3
موافق	3	10,0	10,0	93,3
بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
معارض	13	43,3	43,3	46,7
محايد	4	13,3	13,3	60,0

موافق	11	36,7	36,7	96,7
بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
معارض	2	6,7	6,7	10,0
محاييد	5	16,7	16,7	26,7
موافق	19	63,3	63,3	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	X13	X14	X15	X16	X17	X18
N Valide	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,33	3,07	4,00	3,70	4,20	3,43
Ecart-type	1,061	,944	,643	,837	,484	1,006

X13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	10	33,3	33,3	33,3
محاييد	3	10,0	10,0	43,3
موافق	14	46,7	46,7	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
معارض	9	30,0	30,0	33,3
محاييد	7	23,3	23,3	56,7
موافق	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	3,3	3,3	3,3
محايد	3	10,0	10,0	13,3
Validه موافق	21	70,0	70,0	83,3
بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	4	13,3	13,3	13,3
محايد	4	13,3	13,3	26,7
Validه موافق	19	63,3	63,3	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	3,3	3,3	3,3
Validه موافق	22	73,3	73,3	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	23,3	23,3	23,3
محايد	7	23,3	23,3	46,7
Validه موافق	12	40,0	40,0	86,7
بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		X19	X20	X21	X22	X23
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,70	3,80	3,70	3,83	3,77
Ecart-type		,877	,805	,651	,699	,774

X19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	8	26,7	26,7	36,7
	موافق	14	46,7	46,7	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	21	70,0	70,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

X21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	21	70,0	70,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	6,7	6,7	6,7
محايد	4	13,3	13,3	20,0
Validه موافق	21	70,0	70,0	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	3	10,0	10,0	10,0
محايد	4	13,3	13,3	23,3
Validه موافق	20	66,7	66,7	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	Y1	Y2	Y3
N Valide	30	30	30
Manquante	0	0	0
Moyenne	3,60	3,27	4,23
Ecart-type	,724	,785	,568

Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	3	10,0	10,0	10,0
محايد	7	23,3	23,3	33,3
Validه موافق	19	63,3	63,3	96,7
بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	3,3	3,3	3,3
معارض	3	10,0	10,0	13,3
Validه محايد	13	43,3	43,3	56,7
موافق	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6,7	6,7	6,7
Validه موافق	19	63,3	63,3	70,0
بشدة موافق	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
N Valide	30	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,70	3,50	3,97	4,30	4,20	4,13
Ecart-type	1,149	,731	,556	,535	,551	,571

Y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	4	13,3	13,3	13,3
معارض	12	40,0	40,0	53,3
Validه محايد	4	13,3	13,3	66,7
موافق	9	30,0	30,0	96,7
بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	4	13,3	13,3	13,3
محايد	7	23,3	23,3	36,7
موافق	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	24	80,0	80,0	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	3,3	3,3	3,3
موافق	19	63,3	63,3	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	20	66,7	66,7	73,3
بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	20	66,7	66,7	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,03	3,97	3,67	4,17	4,03	3,97	4,10
Ecart-type	,556	,556	,758	,461	,718	,669	,403

Y10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	13,3	13,3	13,3
موافق	21	70,0	70,0	83,3
بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	3,3	3,3	3,3
محاييد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	24	80,0	80,0	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	3,3	3,3
	معارض	1	3,3	6,7
	محايد	6	20,0	26,7
	موافق	21	70,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Y13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3
	موافق	23	76,7	80,0
	بشدة موافق	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Y14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	6,7
	موافق	23	76,7	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Y15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	16,7
	موافق	20	66,7	83,3

بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	3,3	3,3	3,3
موافق	25	83,3	83,3	86,7
بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,10	4,00	4,03	3,87	3,90	3,83	3,87	4,17
Ecart-type	,712	,695	,556	,434	,548	,592	,629	,592

Z1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	6,7	6,7	6,7
موافق	21	70,0	70,0	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Z2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	2	6,7	6,7	6,7
محاييد	1	3,3	3,3	10,0
موافق	22	73,3	73,3	83,3
بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Z3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	3,3	3,3	3,3
محايد	1	3,3	3,3	6,7
Validه موافق	24	80,0	80,0	86,7
بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Z4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	16,7	16,7	16,7
Validه موافق	24	80,0	80,0	96,7
بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Z5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	20,0	20,0	20,0
Validه موافق	21	70,0	70,0	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Z6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	26,7	26,7	26,7
Validه موافق	19	63,3	63,3	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0

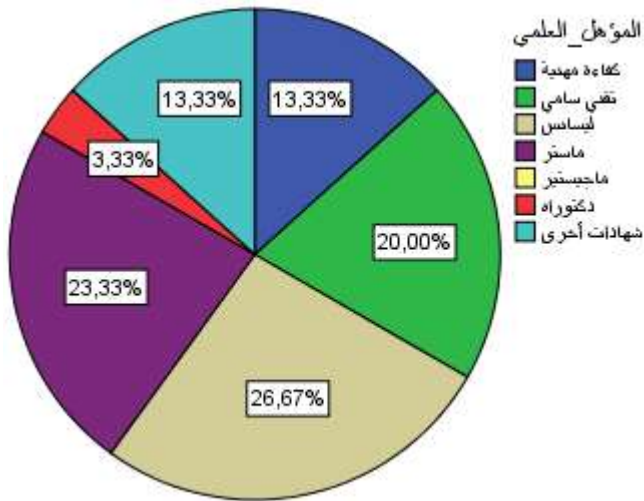
Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

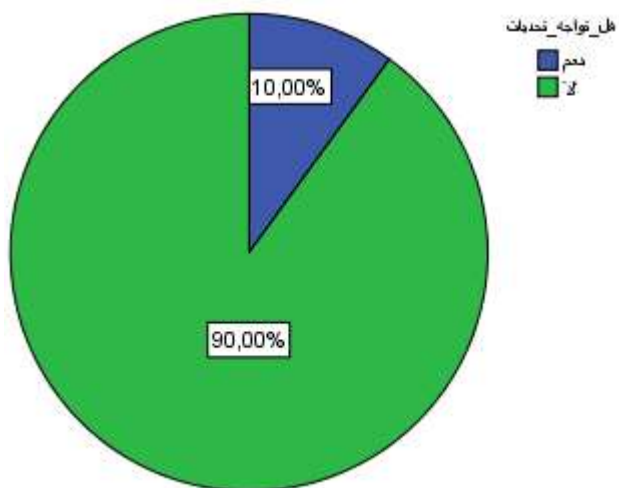
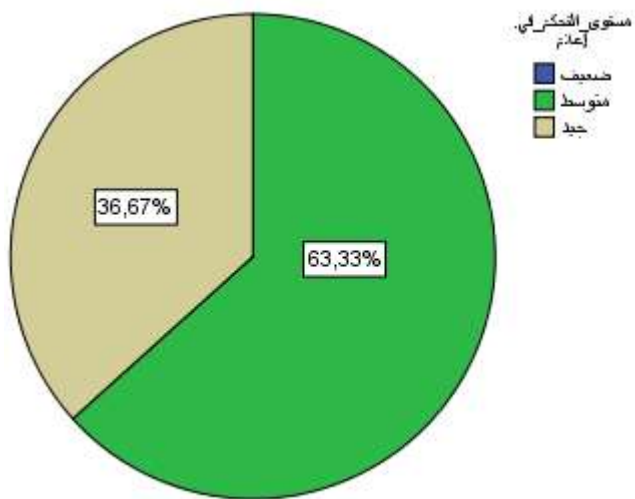
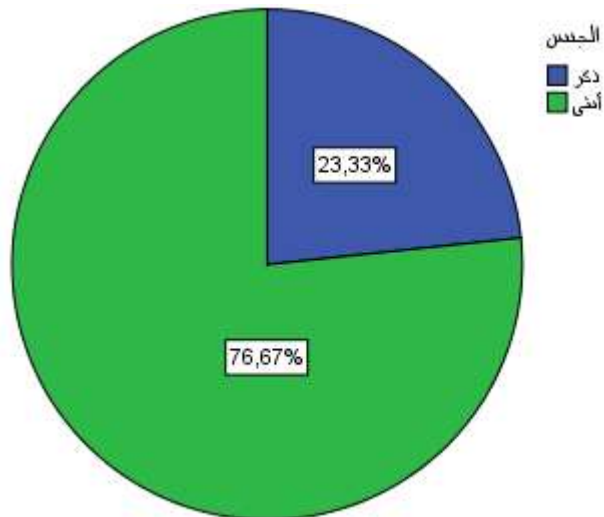
Z7

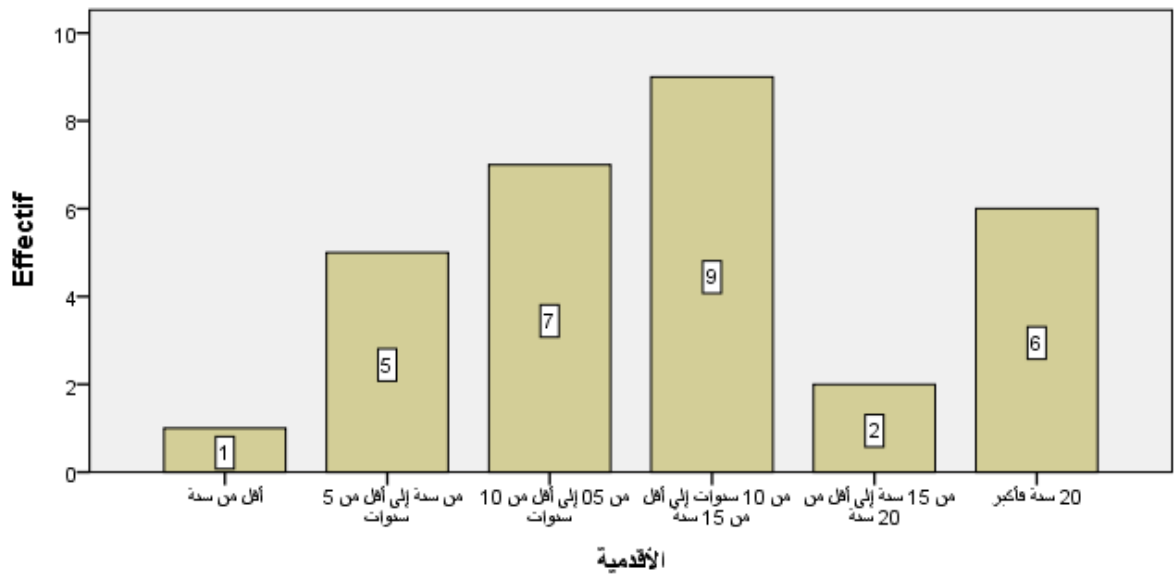
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	3,3	3,3	3,3
محايد	5	16,7	16,7	20,0
موافق	21	70,0	70,0	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

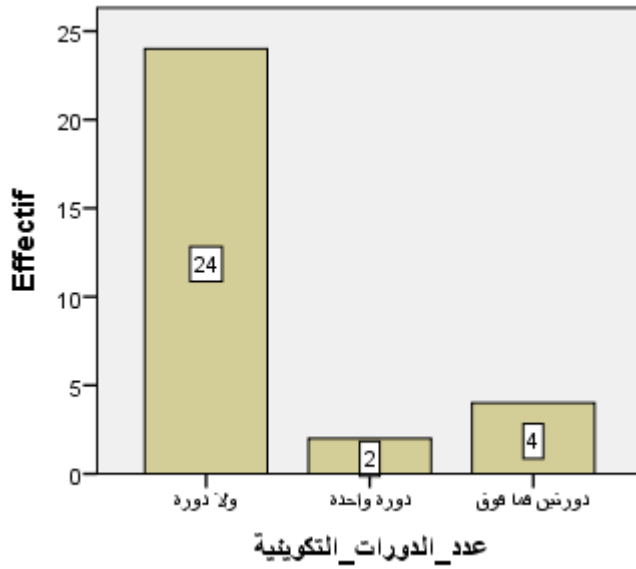
Z8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	3,3	3,3	3,3
موافق	22	73,3	73,3	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	









Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحاسوب_عتاد	30	2,33	4,50	3,6056	,47035
البرمجيات	30	1,83	4,67	3,3444	,67797
الاتصال_شبكات	30	2,67	4,67	3,6222	,46719
المعرفة_صناع	30	2,40	4,80	3,7600	,59515
المبذول_الجهد_كمية	30	2,67	4,33	3,7000	,43196
المبذول_الجهد	30	3,00	4,50	3,8000	,38507
الأداء_نمط	30	3,43	4,71	3,9905	,28058
الوظيفي_أداء_تحسين_في_الإدارة_دور	30	2,38	4,75	3,9708	,44003
N valide (listwise)	30				

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,397 ^a	,158	,128	,27081	,158	5,247	1	28	,030	1,661

a. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية_الإدارة,

b. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,385	1	,385	5,247	,030 ^b
Résidu	2,053	28	,073		
Total	2,438	29			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية_الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,948	,403		7,309	,000
الالكترونية_الإدارة	,256	,112	,397	2,291	,030

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

Corrélations

	الالكترونية_الإدارة	الوظيفي_الأداء
الالكترونية_الإدارة	1	,397*
		,030
	30	30
الوظيفي_الأداء	,397*	1
	,030	
	30	30

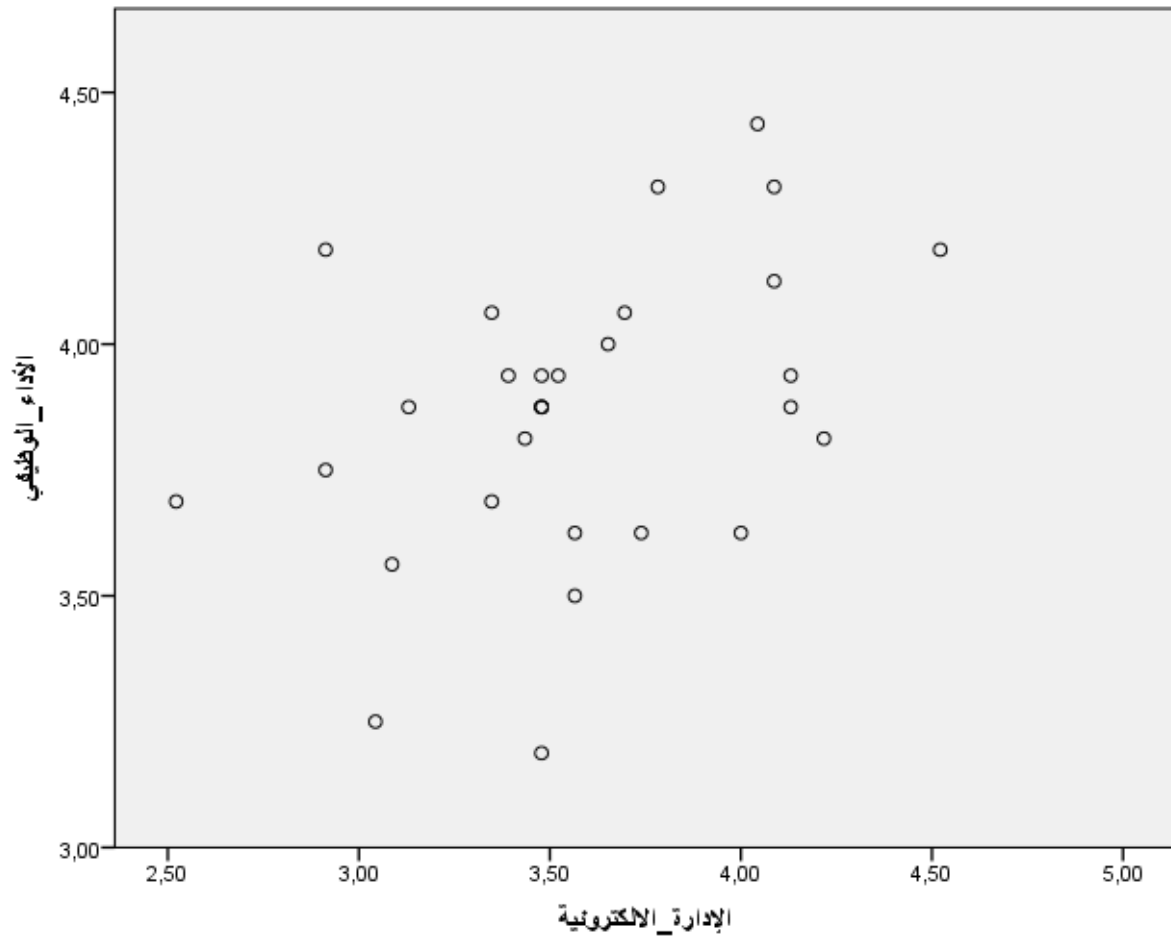
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الالكترونية_الإدارة	,109	30	,200*	,975	30	,683
الوظيفي_الأداء	,114	30	,200*	,976	30	,713

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors



ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,687	1	,687	4,069	,053 ^b
1 Résidu	4,725	28	,169		
Total	5,411	29			

a. Variable dépendante : المبتذل_الجهد_كمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية_الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,618	1	,618	4,699	,039 ^b
1 Résidu	3,682	28	,132		
Total	4,300	29			

a. Variable dépendante : المبتذل_الجهد

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية_الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,151	1	,151	1,987	,170 ^b
1 Résidu	2,132	28	,076		
Total	2,283	29			

a. Variable dépendante : الأداء_نمط

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية_الإدارة

ساهم التطور الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وظهور الانترنت ومختلف الاستخدامات الإلكترونية بشكل كبير في عصرنة الإدارة، من خلال تطبيق هذه التقنيات في مجال النشاطات الإدارية، فقد أصبحت الإدارة الإلكترونية اليوم ضرورة حتمية أدت إلى إعادة النظر في أساليب وإجراءات تطبيق وتنفيذ العمليات والقرارات الإدارية لمختلف الأنشطة من قبل المورد البشري، الذي يعتبر العنصر الفعال في المؤسسات، وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تدريب العاملين وتحفيزهم وتقييمهم، وهذا ما لاحظناه على مستوى مديرية التجارة لولاية الطارف، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين بأن هناك دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التجارة بولاية الطارف.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، مديرية التجارة لولاية الطارف.

Résumé :

Le développement intervenu dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et l'émergence d'Internet et de divers usages électroniques ont grandement contribué à la modernisation de la gestion, par l'application de ces technologies dans le domaine des activités administratives. la ressource humaine, qui est considérée comme l'élément actif dans les institutions, et la gestion électronique a contribué au développement et à l'amélioration de la performance au travail par la formation, la motivation et l'évaluation des employés, et c'est ce que nous avons constaté au niveau de la Direction du Commerce en l'état d'El-Taref, A travers l'étude de terrain, il a été constaté que la gestion électronique a un rôle à jouer dans l'amélioration de la performance au travail à la Direction du Commerce dans l'Etat d'El Taref.

Mots clés : gestion électronique, performance au travail, Direction du Commerce de l'Etat d'El-Taref.