



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

"دراسة حالة / مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذة:

الدكتورة / حرنان نجوى

من إعداد الطالب:

ديار حسين

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
الدكتورة . مانع سبرينة	جامعة خنشلة	رئيسا
الدكتورة . بن عباس شامية	جامعة خنشلة	مناقشا
الدكتورة . حرنان نجوى	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

[سورة طه، آية: 114]

صدق الله العلي العظيم



الافتتاح

بهذه المناسبة السعيدة ، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع
إلى كافة أفراد عائلتي الكبيرة والصغيرة
الوالدة حفظها الله ، الزوجة الكريمة وأبنائي الأعزاء
إلى الأستاذة الدكتورة حرنان نجوى ، التي كان لي الشرف كل الشرف بأنني
عملت تحت رعايتها أين كانت لنا السند والموجه في كل كبيرة وصغيرة
إلى الأستاذ الدكتور مصباح عماد الدين ، الذي زرع في نفسي روح
التحدي والمثابرة عند أول لقاء جمعني به وذلك بعد معاودة
الالتحاق بمقاعد الجامعة بعد غياب طويل
إلى كافة أصدقائي وزملائي في الدفعة ، وأخص بالذكر
سمير درار ، حيمر حمزة ، فريجة خالد ، رزق الله عبد الغاني ،
طكوش حلیم ، بورابجة مسعود ، لشخب جلال
إلى كافة الأساتذة المحترمين الذين رافقونا خلال مسارنا الدراسي



شكر وحرمان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

بتوفيق من الله عز وجل

ثم توجيهات ورعاية الأستاذة المشرفة الدكتورة حرنان نجوى

قدرنا الله على إتمام هذا العمل المتواضع

بهذه المناسبة أتقدم بخالص الشكر والعرفان

لكل من رافقنا وساعدنا فنقول لهم بارك الله فيكم وجزاكم الله

عنا كل خير ووفقكم الله في مسعاكم

كما لا ننسى ، كافة الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا خلال

مسار الماجستير بجامعة عباس لغرور ، وكذا كافة موظفي وعمال

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،

موظفي مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي

لهم منا كل التقدير والاحترام.

الشكر كل الشكر للجميع

ملخص:

من خلال هذه البحث أردنا أن نلقي الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي ، هذه الأخيرة شهدت تطبيق تدريجي لهذا النمط الجديد من الإدارة العصرية ، فمن خلال التعرّيج على مفهومي الإدارة الإلكترونية والتي تركز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة كأسلوب جديد في التسيير ومفهوم الأداء الوظيفي ، مرورا بتطبيق الاستبيان الذي جعلناه الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية ، توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي ، إلى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي وقوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفي هذه المؤسسة لاسيما من خلال بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات ، والتي أظهرت النتائج صلته الإيجابية والوثيقة بمستوى تطوير الأداء لدى العاملين بهذه المؤسسة ، ومن خلال التوصيات أكدت الدراسة على ضرورة تكيف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية : إدارة إلكترونية، أداء وظيفي، إدارة عمومية، تكنولوجيات حديثة.

Abstract:

Through this research, we wanted to shed light on the impact of the use of electronic management systems on the performance of the employees of the Directorate of Legalization and Public Affairs of the wilayat of oum el bouaghi. Modern technologies as a new method of management and the concept of job performance, through the application of the questionnaire, which we made the main means of the field study. The study of the variables and the relationship between them, through statistical analysis, reached a conclusion that there is a positive and strong impact of the application of electronic management systems on the development of administrative work and on the performance of the employees of this institution, especially through the dimension of networks, software and databases, which results showed its positive and close relationship to the level of performance development among The employees of this institution, and through the recommendations, the study emphasized the necessity of adapting the applications and equipment used with the reality of public administration and unifying the methods of work used in order to raise the level of job performance for employees.

Key words: electronic management, job performance, public administration, modern technologies.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	❖ آية قرآنية
	❖ الإهداء
	❖ شكر و عرفان
I	❖ ملخص الدراسة
I	❖ الملخص باللغة الاجنبية
VI_ II	❖ فهرس المحتويات
V	❖ قائمة الجداول
VI	❖ قائمة الأشكال
أ - ح	❖ مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	
1	❖ تمهيد
1	❖ المبحث الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
1	▪ المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
2	▪ المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
5	❖ المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
5	▪ المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية
5	▪ المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
6	❖ المبحث الثالث: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومزاياها
6	▪ المطلب الأول: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية
7	▪ المطلب الثاني: مزايا الإدارة الإلكترونية

8	❖ المبحث الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية
8	▪ المطلب الأول: عتاد الحاسوب (Hardware)
9	▪ المطلب الثاني: البرمجيات (Software)
9	▪ المطلب الثالث: شبكات الاتصال (Network Communication)
10	▪ المطلب الرابع: صناع المعرفة (Workers Knowledge)
10	❖ المبحث الخامس: أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها
10	▪ المطلب الأول: أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
12	▪ المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	❖ المبحث السادس: وظائف الإدارة الإلكترونية
16	▪ المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني (E- Planning)
16	▪ المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني (E- Organizing)
17	▪ المطلب الثالث: التوجيه الإلكتروني (E- Guidance)
18	▪ المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية (E- Surveillance)
20	❖ خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	
21	❖ تمهيد
21	❖ المبحث الأول: مفهوم الأداء ، خصائصه وأنواعه
21	▪ المطلب الأول: مفهوم الأداء
22	▪ المطلب الثاني: خصائص الأداء أنواعه
25	❖ المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته
25	▪ المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
26	▪ المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
27	❖ المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته
27	▪ المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي
28	▪ المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

29	❖ المبحث الرابع: مؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
29	▪ المطلب الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي
30	▪ المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
32	❖ المبحث الخامس: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي وأهدافه
32	▪ المطلب الأول: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي
34	▪ المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
35	❖ المبحث السادس: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي
35	▪ المطلب الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
37	▪ المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية عامل مطور للأداء الوظيفي
39	❖ خلاصة الفصل
56_40	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
57	❖ الخاتمة
59	❖ قائمة المراجع والمصادر
71_62	❖ الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	❖ المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	(1_1)
41	❖ عدد الاستبيانات الموزعة، المستردة والقبالة للمعالجة	(1_3)
44	❖ حساب معامل (Alpha Cronbch) لقياس ثبات الاستبيان	(2_3)
45	❖ درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	(3_3)
46	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4_3)
47	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمستوى التعليمي	(5_3)
47	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمهام الوظيفية	(6_3)
48	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والخبرة المهنية	(7_3)
50	❖ النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان	(8_3)
52	❖ النتائج التفصيلية لمعامل الارتباط سبيرمان بين مختلف محاور الاستبيان	(9_3)
53	❖ نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد	(10_3)
54	❖ نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الأداء الوظيفي	(11_3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1_3)
47	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمستوى التعليمي	(2_3)
48	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمهام الوظيفية	(3_3)
48	❖ توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والخبرة المهنية	(4_3)

مقدمة:

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتدت ومست الأفراد، المؤسسات وكذا الحكومات وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة أين أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة هذا التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

لذا نسعى من خلال عملنا هذا إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي، وما نتج عن ذلك من آثار على الأعمال الإدارية وتقديم مختلف الخدمات.

1. إشكالية البحث:

تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب تسخير مجموعة من العوامل ووضعها على أرض الواقع ومن ثمة متابعة النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، مع ضرورة بذل جهود تطويرية لسد أي فجوة في الأداء، ولعل من أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية هو الأداء الوظيفي للمستخدمين بحيث يعتبر من أهم متطلبات النجاح، ومن هنا تظهر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما مدى تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي؟.

ل للوصول إلى عمق هذه الإشكالية يتم طرح عدة تساؤلات فرعية:

1. ➤ ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ومكوناتها؟
2. ➤ ما مفهوم الأداء الوظيفي ومما تتشكل أبعاده؟
3. ➤ ما تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على الأداء الفردي للموظفين؟
4. ➤ ما تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على إنجاز الأعمال الإدارية؟

2. فرضيات البحث:

من أجل معالجة الإشكالات والتساؤلات الفرعية تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة على التساؤلات السابقة وتتناسب مع الإطار المعرفي ذات الصلة بالموضوع، وسيتم اختبار مدى صلاحية هذه الفرضيات.

❖ **الفرضية الرئيسية:** في صيغتها الصفرية انطلقاً من أن:

✓ H_0 _ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

❖ **الفرضيات الفرعية:** في صيغتها الصفرية ، كالآتي:

1. H_0 _ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها، على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

2. H_0 _ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات، على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

3. أهمية وأهداف البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع المتناول وتتركز في الوقوف على تأثيرات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي، بحيث يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية المختلفة. وجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوعاً هاماً يخص تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العمومية، لذلك يهدف إلى:

❖ التعرف على أنظمة الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية.

❖ إبراز أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تحسين إنجاز الأعمال الإدارية.

❖ إبراز أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

4. مبررات اختيار البحث:

إن مبررات اختيار هذا الموضوع كان انطلاقاً من المكانة التي تحتلها الإدارة الإلكترونية في الوقت الحاضر والدور الإيجابي الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي لاسيما على مستوى الإدارات العمومية،

ويأتي هذا البحث استجابة لبعض الدراسات والأبحاث الذي تناولت تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأوصت بدراستها والبحث في تطبيقاتها المختلفة والتي عرفت تطور وانتشار متزايد يوما بعد يوم.

5. منهجية البحث:

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج العلمي الذي يبدأ من تحديد الإشكالية بعد ذلك تصور الفرضيات والملاحظة ليتم بعدها اختبار الفرضيات وصولا إلى النتائج، كما اعتمدنا على أسلوب الاستقراء والاستنباط، وعلى ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع.

6. حدود الدراسة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة إعطاء نظرة عامة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسة عمومية متمثلة في مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي، وقد خصص إطار زمني للجانب التطبيقي قدرت مدته بـ 45 يوما امتدت من 15 مارس إلى غاية 30 أبريل من سنة 2022.

7. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبات والتي تناولت موضوع "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي" أو تلك التي تدور حول أحد متغيري الموضوع سواء المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية أو المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، فحسب حدود إطلاعنا، من أهمها نجد:

أولاً: دراسة فرخة ليندة، سنة 2016، بعنوان "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، حيث تم تحديد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، واستهدفت هذه الدراسة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيراتها، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت (122) مستجوب، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وتمثلت إشكالية الدراسة كالاتي: ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات؟.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن معظم وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تحويلها إلى وظائف الإلكترونية لذلك تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات هامة مع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- أن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة، والتحول إليها يستلزم تغييرات واسعة بدء من هيكل المؤسسة إلى إجراءات العمل.
- أن هناك اهتمام من قبل الشركة الإفريقية للزجاج بجبل بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد إدراكا لمدى أهميتها.

ثانياً: دراسة بوغلاشي عماد، 2011، تحت عنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات

العمومية _ دراسة حالة وزارة العدل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، حيث انصبت الإشكالية الأساسية في محاولة الوقوف على تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ودورها في تحسين أدائها ولتبسيطها تم صياغتها على الشكل التالي: إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية؟. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية، وذلك من خلال الوقوف على:

- مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.
- مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين والمجتمع وللإدارات العمومية.
- دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات إنجاح هذا التحول.

أهم النتائج التي توصلت إليها، أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث، يخرجها من كنف أزمتها المتعددة سعياً منها لتحسين أدائها.

انطلاقاً من تقييم الوضع، في إطار تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية 2013 وعلى الرغم من الاستثمارات التي تمت خلال السنوات الماضية ما تزال أعمال عصرنة الإدارة العمومية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير خدمات عبر شبكة الانترنت غير مكتملة وغير مثمّنة.

وفي قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام، وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض

المشاريع الهامة على أرض الواقع على غرار الشبكة القطاعية لوزارة العدل والتي ساهمت في إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية وباقي الخدمات التي يوفرها هذا القطاع.

ثالثاً: دراسة منير عبد الله الطائش، سنة 2016، بعنوان: "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانق جاوة الشرقية، إندونيسيا.

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية، ثم دراسة عناصر الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي، وقام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (119) من الإداريين والأكاديميين، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ومنها: معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كورنباخ، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد قام بصياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً وتأثيرهم على الأداء الوظيفي؟، وقد تمحورت تحت هذا السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في:

❖ هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؟

❖ هل يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؟

❖ هل الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً تؤثران على الأداء الوظيفي؟

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة تمثلت في أنه:

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة.

8. خطة البحث:

لتجسيد موضوع البحث فان الخطة المعتمدة ستعالج ضمن ثلاثة فصول، كالآتي:

- ◀ يستعرض **الفصل الأول**، الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، بداية من نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية، مروراً بأهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية، دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومزاياها، عناصر الإدارة الإلكترونية، أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها، وأخيراً التطرق لوظائف الإدارة الإلكترونية.
- ◀ أما **الفصل الثاني**، يتناول مفهوم الأداء، خصائصه وأنواعه، ثم المرور لمفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، عناصر الأداء الوظيفي وأهميته، مؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مفهوم تقويم الأداء الوظيفي وأهدافه، وأخيراً تأثيرات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.
- ◀ أما **الفصل الثالث**، خصص للجانب التطبيقي لموضوع البحث والمنجز على مستوى مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي، وهو عبارة عن محاولة لتكييف الجانب النظري المتعلق بتطبيقات الإدارة الإلكترونية وكذا الأداء الوظيفي من خلال معايشة واقع هذا التطبيق على أرض الواقع ومحاولة التعرف على تأثيراته، وفي الأخير يتم تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال البحث وتقديم بعض المقترحات التي من خلالها سيزيد الاهتمام بتوسيع اعتماد الإدارة الإلكترونية على باقي الخدمات التي لا تزال تقدم بالطرق التقليدية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الحديث في الإدارة المعاصرة حيث يسود عالم اليوم حركة نشيطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات والمؤسسات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستعمل شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحواسيب الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولبوغ كل وظائفها بسرعة ودقة فائقة، لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المنظمات العامة منها والخاصة بهدف تحقيق الريادة.

وستتطرق من خلال هذا الفصل للإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، إذ يشمل على ستة مباحث، بداية من المبحث الأول الذي تناولنا فيه نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني نستعرض فيه أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية، المبحث الثالث دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومزاياها، المبحث الرابع عناصر الإدارة الإلكترونية، المبحث الخامس أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها، وأخيراً المبحث السادس نستعرض فيه وظائف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

ظهرت الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة التطور الذي يمتد إلى عقود الخمسينات الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات وبداية الستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يساهم في تسريع إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.

ويرى البعض أن تاريخ نشأة الإدارة الإلكترونية بدأت منذ بداية سنوات 1960، عندما ابتكرت شركة الإلكترونيات (IBM) مصطلح معالج الكلمات على طابعها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Processing Word)، وأول برهان على أهمية ذلك ما ابتكرته هذه الشركة سنة 1964 عندما أنتجت جهازاً وطرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (MT/ST) (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار) حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة مرات عديدة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بحيث

نكتفي بتغيير اسم المرسل إليه فقط، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهدا كبيرا خاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.¹

ويشير البعض من المفكرين والكتاب أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن:²

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.
- ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ بداية الخمسينات والستينيات من القرن الماضي، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب يعني السرعة في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.
- الانتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي، ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، لكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مدها تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالإنترنت تجعل الإتصال ممكن الآن في كل مكان.³

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

تنوعت التعاريف التي قدمها المفكرون والباحثون في تناولهم لمصطلح الإدارة الإلكترونية، حيث تناولوا هذا المفهوم وفسروه من جوانب وزوايا مختلفة، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام تكنولوجيا المعلومات وينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما تناولته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

² - حمد قبيلان آل فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 21.

³ - عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 250.

مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.

كما أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الإلكترونية منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم تعريفات الإدارة الإلكترونية نجد:

❖ يعرفها نجم (2004) بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الحيوية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.¹

❖ أما المفرجي (2007) فيرى بأنها: نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسة ومحددة، تبدأ بآتمة أعمال 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، والتي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، ويسمح بخلق فرص عمل جديدة، تنعكس إيجابا على قدرات العاملين.²

❖ يقصد بها " استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الاتصال خاصة شبكة الانترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية بغية تحسين العمليات الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة".³

❖ عرفت بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف وتقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.⁴

❖ عرفها غنيم " على أنها أداة العمليات بين مجموعة من الشركات، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".⁵

❖ ومن وجهة نظر الهزاني (2008) فهي: وظيفة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية".⁶

1- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص127.

2- عادل حروش المفرجي، أحمد على صالح، ببداء تيار البياني، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات علمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2007، ص 12.

3- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة، عمان الاردن، 2009، ص 42.

4- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص135.

5- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية، 2004، ص30.

6- نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الاولى، 2008، ص34.

❖ تعرف أيضا" بأنها 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 أنها تعتمد على الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة"¹.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة، والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة لتحقيق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

و يمكن تلخيص أهم ملامحها في النقاط التالية:

- تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل الإدارية بما يتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية.
- توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه.
- مكنة جميع الأنشطة الإدارية، وتحديثها باستمرار وتبسيط تنفيذها بما يضمن رفع مستوى الكفاءة والفعالية.
- تنمية رأس المال المعرفي الفكري الذي يتجسد في القدرة على استدامة النمو المعرفي وتوظيفه من أجل استغلال الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف.
- منهجية تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستثمار تلك البيانات والمعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل ممارسات إجرائية تتصف بالمرونة والتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة التي أصبحت سمة العصر.
- توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه، بما يحقق التكامل بين إدارات المنظمة لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها وتحسين أدائها.

1 - كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، قطر 2008.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.**المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية.**

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مرتبط بمجموعة من الأهداف التي لا بد من ضمان تحقيقها، أهمها:

- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المؤسسة.
- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات.
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
- تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل للمخرجات.
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
- رفع مستوى الأداء، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
- تقليص الإجراءات الإدارية، من خلال توفر المعلومات بشكلها الرقمي.
- زيادة دقة وموثوقية وصحة البيانات، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.
- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة داخليا وخارجيا والمتباعدة جغرافيا من خلال ربطها بشبكات الاتصال الإلكترونية.
- ترشيد الوقت واستثماره في تطوير خدمات الإدارة.
- تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية سواء بالنسبة للمؤسسة أو المتعاملين معها في ما يلي:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع مقدمها (الموظف) وتهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.¹
- القضاء على الآثار السلبية لبيروقراطية العمل الإداري والتخلص من عدة مشاكل في معاملات الإدارة ومن ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية المتداولة والمستندات والتوقيعات المطلوب استيفائها في هذه النماذج من المعاملات الإدارية وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.²
- تحسين أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين الإجراءات وتقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة للمتعاملين معها.³
- تخفيض حدة المشكلات داخل المنظمة.

ما يمكن استنتاجه في هذا العنصر أن الإدارة الإلكترونية تسعى وتهدف إلى معالجة قضايا وأعمال إستراتيجية من خلال تحسين الخدمة وتقديمها للمواطن وطلبها، والوصول إلى المعلومات والبيانات ومعالجتها بما يحقق فاعلية الأعمال والأنشطة الإدارية الإلكترونية وبالتالي زيادة فاعلية المنظمة أو المؤسسة العمومية وتحسين أداء الموظف والمشتغلين على الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومزاياها.

المطلب الأول: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

- تعد الإدارة الإلكترونية اتجاها يتوافق مع طبيعة العصر ومتطلباته، وتسعى كافة المنظمات للأخذ به لما يوفره لها لاسيما سرعة تحقيق أهدافها، ولقد أصبحت تحولات التكنولوجيا في الإدارات أمرا محتوما مع انتشار الأنترنت ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول في ما يلي:⁴
- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
 - الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، أي مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

¹ - محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 19.

² - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 169.

³ - أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 101.

⁴ - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري،

القاهرة، 2004، ص 5.

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، حيث أدى ذلك إلى بروز مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مناحي الحياة.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين مع اتساع نطاق العمل.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة، والتوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مزايا الإدارة الإلكترونية.

- إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الفوائد من الناحية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وفي ما يلي نبرز المزايا الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية:¹
- تسهيل عملية التخطيط من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من نظم معلومات، وشبكات اتصال بجميع الإدارات.
 - مرونة الهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية، مما يجعلها أقدر على التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
 - تسهيل عملية الرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء.
 - تبسيط الإجراءات (وقت وسرعة تنفيذها) مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها.
 - سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمستفيدين كذلك.
 - سهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها، وتخزينها وحفظها وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

1 - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 135.

- تسهيل عملية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها مثل تحديد الاحتياجات البشرية، والتنمية والتدريب، وتحديد المسار الوظيفي وغيرها.
- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات الداخلية والخارجية.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقويم الأداء من خلال شمولية المعلومات التي يمكن الحصول عليها ودقتها وسرعة توفيرها.
- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.
- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المخرجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.
- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل والمتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التبادل المعلوماتي والمعرفي، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية.

المبحث الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في التوصيلات الأرضية والخلوية وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً، وتشمل أربعة (4) مكونات أساسية هي: **عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، شبكة الاتصالات و أخيراً صناع المعرفة.**

المطلب الأول: عتاد الحاسوب (Hardware).

يمثل جميع المكونات المادية من عتاد الحاسوب ولواحقه كالمطابعات، الماسحات الضوئية، اللوحة الرئيسية، الأقراص الصلبة، إضافة إلى الملحقات من سماعات وفأرة ولوحة المفاتيح... الخ، والمستخدم في مختلف الأنشطة مثل تطبيقات العمليات المحاسبية وحساب الرواتب ويشمل كذلك نظام الحاسوب كل البيانات التي يتم إدخالها مباشرة عبر التطبيقات المختلفة وحفظها في نظام الحاسوب، أي أنه يمثل المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، ويعرف أيضاً بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب وقد كانت الأجهزة الجزء الأساسي والأهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم ويمكن أن نقسمها إلى الآتي:¹

¹ - إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن ط 2004، ص 192.

- أجهزة الإدخال: وتتمثل في أجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح والماصح.
- أجهزة الإخراج: وهي الأجزاء الصلبة المستخدمة لاسترجاع البيانات مثل الطابعة.
- وحدة المعالجة المركزية: الجزء الأساسي في الحاسوب ويتم فيه تخزين البيانات والمعلومات في حين تعد الأجزاء الأخرى مكملة كوحدات التخزين: مثل الأقراص، الأشرطة... إلخ.

المطلب الثاني: البرمجيات (Software).

تعد البرامج من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية فكل إدارة تختار مجموعة من البرامج التي تناسبها وتناسب طبيعة نشاطها وأعمالها، هذه البرامج يقوم بتنظيمها مختصون ومهندسون يدعون صناع المعرفة مما يتوافق مع إمكانيات وطبيعة وحجم النشاطات الإدارية لكل مؤسسة أو منظمة ، وتنقسم إلى قسمين:¹

- برامج النظام: مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة وغيرها.
- برامج التطبيقات: وتنقسم إلى برامج التطبيقات العامة، مثل مستعرضات الويب، البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات، وكذا برامج التطبيقات الخاصة، وتتنوع حسب الخدمة التي تؤديها ومنها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، وبرامج إدارة الموارد البشرية وغيرها.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال (Network Communication).

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته، وبتطور هذا الانتشار ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات المنظمة وبين المنظمات مع بعضها البعض، وذلك من خلال تطوير الاتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر، ويمكن القول بأن الشبكات أصبحت عنصراً مهماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتمثل الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات ، من أهمها:²

- شبكة الانترنت (Internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعملها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.
- الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

¹ - تحسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 71.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص21.

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

المطلب الرابع: صناع المعرفة (Workers Knowledge).

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرين والمحللون للموارد المعرفية ويمثل رأسمال فكري في المؤسسة، صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتغيير نطاق التقليد من السائد للوصول إلى المعرفة، ويمثلون الجهة المسؤولة على تثبيت تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (المكونات المادية، البرمجيات، الشبكات، وصناع المعرفة) وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

المبحث الخامس: أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها:

المطلب الأول: أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

مصطلح الإدارة التقليدية يعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات بصفة مباشرة، وتظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة، أما الإدارة الإلكترونية فهي نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات والمؤسسات ومجالات عملها، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما يعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والتمكين الإداري بحيث يمكن استيضاح الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية، والمتمثلة في:

■ طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف، فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.²

¹ - موسي عبد الناصر محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد 9، 2011، ص 24.

² - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 36-40.

- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل، الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل، تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية يتسم بالسرعة، كما يحقق التفاعل المتوازي بين الفرد ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات، تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية في أغلب الأحيان دون استخدام وثائق رسمية.
- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية، توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- نطاق خدمة العملاء، توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع في المعتاد وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل في الإدارة الإلكترونية لمدة سبعة أيام في الأسبوع (7/7) ولمدة أربع وعشرين ساعة (24/24) يوميا.
- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية، تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجوب استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.
- الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر من الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل.
- الإدارة التقليدية تركز على تقليد إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات.
- تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات، أي مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر القليل منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل، بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الانترنت وشبكات الأعمال.
- الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية وأسلوب منغلق، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الإستراتيجية.

الجدول رقم (1_1) : المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	أقل كلفة على المدى البعيد
الوصول إلى البيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة واسعة
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	موثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات
الجودة	جودة متوسطة على العموم	جودة عالية

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

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الإدارة الإلكترونية سهلت معاملات كثيرة فهي في خدمة الزبائن كل أيام الأسبوع لمدة 24 ساعة باستخدام الشبكات الإلكترونية مما يقلل من التكاليف والأصول المادية والبشرية، عكس الإدارة التقليدية التي تعد كل معاملتها ورقية مما ينتج عنه تكاليف متعددة وكثيرة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يراد إقامته، لا بد لها من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيقها على أرض الواقع، فهي تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ومن ثمة فهي عملية معقدة ونظام متكامل مشكل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالي كان تطبيقها يفرض توفير مجموعة من المتطلبات المتكاملة التي تتيح المرور إلى مرحلة التنفيذ العملي بكفاءة تمكنها من تحقيق الأهداف التي طبقت من أجلها.

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

أ. المتطلبات الإدارية:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فتنجح الإدارة الإلكترونية إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات قادرة على إعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، وهناك مجموعة من المتطلبات الإدارية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وهي:¹

- إعادة تشكيل الهرم الإداري وبناء حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.
- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب. المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسة، إذ بدونها لن تتمكن المؤسسة من بلوغ وتحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني، ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهناك جملة من المتطلبات البشرية، أهمها:²

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.

¹ - منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009، ص 46.

² - سعود محمد النمر، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطبع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 6، 2006، ص 432.

■ التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

■ تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين، بحيث تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات فضلا عن توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع مستلزمات الإدارة الإلكترونية.

ت. المتطلبات التقنية:

ينبغي على المنظمات الهادفة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن تدرك عناصرها ومكوناتها التقنية، ومن ثمة توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة ومجهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفوري أو المؤسسي على أوسع نطاق.

ث. المتطلبات المالية:

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات والمؤسسات من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال كبيرة لكي يتحقق لها الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تغطية مالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية والانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها.¹

ج. المتطلبات الأمنية:

لقد أصبحت الحاجة الماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات، وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات

1 - نائل عبد الحافظ العوملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 269.

والأفراد، ومن ثمة فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات وعدم التلاعب بها.¹ تتمثل متطلبات السلامة والأمان في ضمان أمن وحماية قاعدة البيانات ويقصد بها الوسائل والأدوات والإجراءات اللازمة توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، لذلك هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

- تصميم ووضع جدار الحماية، وهو أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الانترنت أو يمنعها تبعاً للسياسة الأمنية للشركة.
- التشفير، ويعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.
- تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الوسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الانترنت أو قدومها منه.
- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل الخاصة بالحواسيب الآلية.
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستخدمين ومصادر المعلومات.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية للمعلومات والبيانات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- إجبارية وضع كلمة المرور في بعض المعاملات، للتعريف بالمستخدم لاسيما بالنسبة للبيانات والمعلومات المهمة.
- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.

و في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الأعمال والاتصالات والمعلومات، أصبحت هناك حاجة ماسة إلى وجود أساليب أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، السرقة أو التخريب.

المبحث السادس: وظائف الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد حاسوب، وبرمجيات، وشبكات اتصال، وإدارة فعالة وذكية لموارد المنظمة من البيانات والمعلومات

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

والمعرفة. لذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها، لهذا سيتم استعراض أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية والتعرف على أهم التغيرات التي طرأت عليها:

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني (E- Planning).

يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، ونظم الذكاء الاصطناعي، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.¹

تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغير فتعتمد على التخطيط قصير المدى والمرونة في تغير خططها حسب ما يستجد أو يطرأ من أمور، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي، وتتمثل الاختلافات الأساسية في:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية والقابلة للتطوير المستمر.
- عامل المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط زمني متقطع إلى تخطيط مستمر.
- يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام والأعمال.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني (E- Organizing).

التنظيم الإلكتروني هو الإطار التي تضبط من خلاله السلطات والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم، وفي ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات

¹ - محمد مسري نجم ، مرجع سابق ، ص 249.

استشاريا بعد زوال الشكل التقليدي للتنظيم القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال إلى التنظيم الإلكتروني القائم على فرق العمل، والتحول من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة، ومن مركزية الرئيس إلى التنظيم متعدد الرؤساء، ومن اللوائح والسياسات التفصيلية إلى السياسات المرنة والفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها إلى الشفافية وإتاحة المعلومات.¹

والتنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية.
- إدارة الدعم التقني للمستفيد.
- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

المطلب الثالث: التوجيه الإلكتروني (E- Guidance).

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا على 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.

ومن بين المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:

- مهارات المعارف الإلكترونية، مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

¹ - موسي ناصر، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 94.

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
 - مهارات إدارية، تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.
- علاوة على ذلك، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية (E- Surveillance).

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة من وظائف الإدارة الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، وللرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المنظمة أو المؤسسة كما أن لها صلة وثيقة بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنه من دون شك لا تزال تفنقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فهذه الوظيفة ليست مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الأخرى.

وتعد الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر، وللرقابة الإلكترونية العديد من المزايا منها:¹

- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وتحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي.
- الرقابة الإلكترونية تتطلب العلاقات القائمة على الثقة، مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- تعد النتائج هي المعول الرئيس الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الإلكترونية، فتقديم الخدمة أو المنتج للفئة المستهدفة بالمستوى المخطط له يعتبر دليل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة عالية.

¹ - محمد محمود المكاري، مرجع سابق، ص 167.

■ إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات.

من العرض السابق نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أحدث تغييرات ايجابية في وظائف الإدارة وعزز من فعاليتها، وأن إدراك هذه التغييرات من قبل القيادات والكوادر البشرية في المنظمة سيخلق إدارة مرنة لأي تغييرات داخلية أو خارجية، ذات قرارات فعالة، وقدرة على استثمار مواردها المادية والبشرية بأفضل شكل، وكذلك قدرة على تحقيق أهدافها المتعلقة بخدمة المستفيدين منها بأفضل جودة وبأقل تكلفة ممكنة.

خلاصة الفصل:

من خلال جملة العناصر التي تناولناها في هذا الفصل والمتعلقة بمتغير الإدارة الإلكترونية حاولنا أن نقدم بعض التفاصيل الهامة عن طبيعة الإدارة الإلكترونية بداية من أسباب ودوافع التحول نحوها، أهميتها، خصائصها ومتطلباتها، حيث استخلصنا أن وجود إدارة كفأه يعتمد على خطط إستراتيجية كأسلوب لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية والتي تعد في الوقت الراهن مسألة أساسية وحيوية، كون أسلوب الإدارة الإلكترونية هو أسلوب ناجح في معالجة الكثير من المعوقات التي تعترض عمل المنظمات بشتى أنواعها وأصنافها، كما أنها تعمل على تعزيز العلاقة مع العملاء والمستفيدين من خلال تحقيق المزايا التي تقدمها ومنها على الخصوص الانفتاح على متطلبات العملاء من حيث السرعة واختصار الوقت والجهد، كما أن الشروع في تطبيق هذه النمط من الإدارة يحتاج عملية تطوير البنى التحتية الأساسية اللازمة لعمل هذه الإدارة، وأخيرا يمكن القول أن هذه النمط من الإدارة سيحقق عديد المزايا لكافة الأطراف سواء العاملين في المنظمة أو المستفيدين من مخرجاتها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.

تمهيد:

سنطرق من خلال هذا الفصل لمجموعة من العناصر ذات الصلة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسات المختلفة، حيث حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من خلال البحوث والدراسات المستمرة التي تناولت عديد المحاور المتعلقة به، وسنوضح الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والذي يعتبر كأحد المواضيع الهامة ذات الصلة بالعملية الإدارية، حيث يشمل هذا الفصل على ستة مباحث، جاءت كالتالي: المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم الأداء، خصائصه وأنواعه، أما المبحث الثاني نستعرض فيه مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، المبحث الثالث عناصر الأداء الوظيفي وأهميته، المبحث الرابع مؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، المبحث الخامس مفهوم تقويم الأداء الوظيفي وأهدافه، وأخيرا المبحث السادس تناولنا فيه تأثيرات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء ، خصائصه وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

في ميدان الأعمال يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع ، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسمونها (Annick Bourguignon) أي الكلمات الإسفنجية¹، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

1 _ الأداء لغة:

الأداء (Performance) كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي (Perform)، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم (Performer) وتعني من يؤدي دورا أمام الجمهور.²

¹ - Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179.

² - قاموس أكسفورد، إنجليزي- عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998، ص 500.

2_ الأداء اصطلاحاً:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي (أداء المؤسسة) أو المنظمي (أداء المنظمة)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

أ - يعتبر (Miner. J - Singleton. T- Luchsinger. V) أن الأداء هو: " ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة.¹

ب - ويعرف (Kent D. Miller & Philip Bromiley) الأداء بأنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

ت - كما يعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي".³

ث - الأداء الجيد هو قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة لزبائنها أولاً باعتبارهم الهدف النهائي، ثم لمساهميها وأفرادها بعدهم، فالطرف الأول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والأرباح، والطرفين الآخرين يعتبران وسيلة لإنشاء القيمة.⁴

وبناء عليه، يمكن القول بأن الأداء هو محصلة لتفاعل عدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار لتحسين أدائها.

المطلب الثاني: خصائص الأداء وأنواعه.

2_1_ خصائص الأداء:

للأداء عدة خصائص مما أدى بالباحثين إلى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييرها ومن هذه الخصائص:⁵

¹ - محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الاداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005، ص23.

² - نزار عبد المجيد رشيد البروراي، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص223.

³ - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 93.

⁴ - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 142.

⁵ - ياسع ياسمينية، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص ص80-81.

- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن الأبعاد والمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج، كما أن المؤسسة التي تواجه أزمة داخلية أو خارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للأداء العالي بدلا من النمو والتوسع.
- **الأداء مفهوم متناقض:** يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ورغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء الشامل.
- **الأداء ذو تغذية عكسية:** إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقريبه ليس هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.
- **الأداء مفهوم شامل:** لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الأمر برضا العاملين داخل المؤسسة، أو رضا المجتمع بشكل عام، مثلا أداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

2_2_2 أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

2_2_2_1 حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹

2_2_2_1_1 الأداء الكلي: يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الربحية، النمو... الخ.

2_1_2_2_2 الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

2_2_2_2 حسب معيار الأجل: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1_2_2_2_2 أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي.

2_2_2_2_2 أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي.

وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل، وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

3_2_2_2 حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

1_3_2_2_2 الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد و قدرات مادية ومعنوية وبشرية.

2_3_2_2_2 الأداء البشري: ويعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدراً للميزة التنافسية.

3_3_2_2_2 الأداء التقني: الذي ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات إنتاجية، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير.

4_3_2_2_2 الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

5_3_2_2_2 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها، من خلال اقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

¹ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59.

2_2_4_ حساب معيار الطبيعة: أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى:¹

2_2_4_1_ الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع، الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

2_2_4_2_ الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع

فلا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه على صورة المؤسسة في محيطها.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته.

يعتبر الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين داخل المؤسسات، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث يمثل الأداء الوظيفي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال ما سبق سنتعرف أكثر من خلال هذا المبحث على الأداء الوظيفي من حيث مفهومه ومحدداته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

من خلال الأدبيات والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي يلاحظ تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للأداء الوظيفي من خلال التطرق لتعريفات مختلفة له ، ومنها:

- عرف الأداء الوظيفي بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".²
- يقصد به على أنه: "يمثل المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" ، أي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في علو التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2002 / 2000، ص ص 10 - 9.

² - محمد راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 210.

❖ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

❖ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

❖ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

■ كما عرف الاداء الوظيفي على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص"¹.

■ وفي تعريف آخر²: "هو جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول إليه، حيث ينقسم هذا الجهد الى قسمين، الأول عام حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية إنجاز العمل، وفهم أهداف المؤسسة التي يعمل بها، أما الثاني خاص بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات، كالقدرة على التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار.

ويعتبر الأداء الوظيفي عنصرا من عناصر الانتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديده تبعا لعدة ابعاد متداخلة.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

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

أداء الفرد = الدافعية X القدرة X الدعم التنظيمي

Performance = Motivation X Ability X Organizational Support

¹ - نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية، 2004، ص 61.

² - يوسف اليوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الادارة، الرياض، 1982، ص 136.

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:¹

1 _ الدافعية: إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المؤسسة، وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

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

3 _ الدعم التنظيمي: ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، بمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المؤسسة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء الوظيفي، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتتمثل في:²

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

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

¹ - فلييه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009، ص 266.

² - فلييه فاروق، مرجع سابق، ص 267.

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

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

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة ، نذكر منها:¹

- أي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (انتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين فيها متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورها حيثها خلال مختلف مراحلها، كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

¹ - عشوري مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 244.

المبحث الرابع: مؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات ، وتقسّم المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

1_1_ الفعالية: وتعرف على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك ، كما تعرف كذلك بأنها تمثل درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة ، أي القدرة على تحقيق الأهداف من خلال حسن أداء الأنشطة، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ، أم هناك نشاطات تؤدي دون داعي لها.¹

أي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب على أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

1_2_ الكفاءة: وتعرف على أنها القدرة على تحقيق أقصى المخرجات بلستغلال مدخلات محدودة، كما تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب.²

وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

1_3_ الأداء بين الفعالية والكفاءة: يرى الباحثون أن الأداء هو عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وبما أن النتائج لا يمكن فصلها عن الموارد التي استخدمت في تحقيقها، أي تحقيق الكفاءة، كما لا يمكن فصل النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة أو النتائج المرغوبة، أي تحقيق الفعالية، لذا فإنه يمكن القول بأن الأداء يكون مرادفا للكفاءة والفاعلية معا.

1 - مجيد الكرخي، أداء الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 982.

2 - نزار عبد المجيد رشيد البروراي، فارس محمد النقشبدي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 224.

و تعتبر الكفاءة والفاعلية أحد معايير تقييم الأداء، حيث تنصب وظيفة المعايير المتعلقة بتقويم كفاءة الوحدة على قياس مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة ، والنتائج (المخرجات) بطريقة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات.

ويدخل تقييم كل من الكفاءة والفاعلية في خطوات تقييم الأداء ، وهذا من خلال:¹

■ **فعالية الأداء:** ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.

■ **كفاءة الأداء:** يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة، سواء من حيث الكمية أو النوعية.

من التحليل السابق يتبين أن كفاءة وفعالية الأداء تتوقف على الربط بين العناصر الثلاث الأهداف المسطرة، الموارد المستخدمة والنتائج المحققة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

2_1_ عوامل إدارية: أهمها:

- غياب الأهداف المحددة.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- مشكلات الرضا الوظيفي ، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف ، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد ، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

1 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999، ص ص:135-134.

■ التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

2_2 عوامل فنية: تشمل التقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

2_3 عوامل إنسانية: تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد، والتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية سيساهم في توجيه هذه العوامل نحو تحسين الأداء الوظيفي ، فعند الرجوع إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية التي سبقت الإشارة إليها، نجد أن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن تطوير العوامل الإدارية ، وتوفير البنية التحتية وما تشمله من متطلبات فنية، وتهيئة الموارد البشرية بما يحقق أهداف الإدارة ويحسن أداء موظفيها.

2_3 المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: المتغيرات التنظيمية في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، ومن أهمها:

■ **البناء التنظيمي:** يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة.

■ **أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة ، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

■ **الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات ، فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للاتصالات كلما

زادت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات.

■ **نمط القيادة:** القيادة تمثل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

■ **الحوافز:** تعتبر الحوافز المادية والمعنوية إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقومة رئيسية في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

■ **التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصا و أن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها ، فالعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.

المبحث الخامس: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم تقويم الأداء الوظيفي.

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات يتمثلان في تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المؤسسة.

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني " **قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم** " فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للفرقة بينه وبين إعطاء قيمة الشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج نجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.¹

ولقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

■ تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من تقييم أدائهم خلالها.²

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازها لواجباته.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مجال معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً."³

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً، مستمرة، وهي عملية، إيجابية لا تسعى لكشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة والجهود التي يبذلها الفرد.

من خلال التعاريف المذكورة سابقاً نستخلص بأن عملية تقييم الأداء عملية إدارية من خلالها يتم تحديد أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

وعملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة ، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياسه والوصول إلى حكم سليم عن مدى كفايته.

¹ - الهيتي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص 198.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406.

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

إن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة الأخرى إذ يتأثر بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المؤسسة، ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة في ما يتعلق بـ:

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية أو تقديم الخدمة من أجل قياس وتوضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.
- المساعدة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمروءسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

- عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة، ويفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم وقد حددت أهداف برامج تقييم الأداء كما يلي:¹
- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
 - الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
 - تحسين عملية اختيار العاملين.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الأداء.
 - اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.
 - تزويد المدراء ومتخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
 - معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها.
 - إعطاء الفرص الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
 - تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
 - صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

¹ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2008-2009، ص 511.

- تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والمكافآت.

المبحث السادس: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

1_1_ أجهزة الحاسوب ولواحقها وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي:

نظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي الى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الاجزاء الملموسة ومنها وحدات الإدخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة والذاكرة المركزية ووحدة التخزين، وعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي وذلك من خلال:

- تسهيل أداء المهام والتقليص من الوقت المستغرق في ذلك.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة المطلوبة باستمرار.
- المساهمة في إجراء عمليات التقييم المختلفة باستخدام التقنيات الحديثة في ذلك.
- تبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الادارية.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء.

1_2_ الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي:

وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم تربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعملها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب، وللشبكات أهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء بكل سهولة، بحيث تساهم في:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر ، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يسهل العمل على مستوى أفقي وبالتالي الزيادة من خبرة والمهارة لدى العاملين.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا بصفة مستمرة وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- إتاحة المعلومات والبيانات مما يساهم في تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات.

- زيادة حجم العمل على مدار الساعة ، وإتاحة تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.
- تبسيط الإجراءات الادارية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية.
- خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاح على المحيط الخارجي.
- الشفافية في العمل من خلال نظام إجراءات موحد في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد.

1_3_ البرمجيات و قواعد البيانات ودورها في تحسين الاداء الوظيفي:

البرامج من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية فكل إدارة تختار مجموعة من البرامج التي تناسبها وتناسب طبيعة نشاطها وأعمالها، وهي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، برامج البريد الإلكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها، وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي الى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.
- توفر برامج متطورة في المؤسسة يؤدي الى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول الى المعلومات الضرورية للإدارة العليا.
- توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات الى أيادي أشخاص غرباء عن المؤسسة.
- تقلل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها.
- قواعد البيانات تساعد في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا يؤدي إلى إنجاز العمل بكل احترافية.

1_4_ دور الموارد البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء الوظيفي:

هم مجموعة العاملين الذين يشاركون بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع وذات قيمة، كونهم يمتلكون قدرة على الإبداع ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الابتكار والتميز في العمل ولهم أهمية كبيرة داخل المؤسسة ، مما يجعلهم يضيفون قيمة لنشاط المؤسسة من

خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة، وأيضاً من خلال توظيف خبرتهم وإمكاناتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة، وللإطارات البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات علاقة ذات اتجاه إيجابي في تحسين الاداء الوظيفي من خلال:

- تبسيط إجراءات العمل، ويقصد بذلك التغييرات التي يتم إحداثها في إجراءات أداء العمل من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- ترابط وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم يؤدي إلى استيعاب طاقاتهم ومهاراتهم ، ومن ثمة ابتكار طرق جديدة في العمل لتحقيق الأداء المرغوب فيه.
- الاستقطاب المستمر للإطارات البشرية المؤهلة يؤدي الى كسب ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتهم مع باقي العمال مما يحسن من الأداء الكلي للمنظمة.
- تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، وذلك من خلال تمكينهم من إجراء تجارب مختلفة ونقل معارفهم والتعلم من أخطائهم، هذا يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق أفضل للنتائج وكذا القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
- اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل من أجل بلوغ حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحسين الاداء الوظيفي يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العنصر البشري بما يلائم مع العمل ومختلف مراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بكل موضوعية، ومن ثمة صقل مواهبها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة بالمستوي المطلوب، ويزيد ذلك من القدرة التنافسية للمنظمة وتقديم مخرجاتها متميزة.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية عامل مطور للأداء الوظيفي.

في العصر الحالي تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة، وأصبحت الإدارة الإلكترونية عامل من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين خاصة في المؤسسات الخدمية، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها المختلفة على حسن إدارة الوثائق وتوفير البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها.

- وعموماً ومن خلال ما سبق من معلومات حول الأداء الوظيفي يمكن أن نستنتج دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مختلف المنظمات لا سيما المؤسسات الخدمية على النحو التالي:
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تعيق الأداء.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات وتقليص أماكن الأرشفة.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى توفير وقت وجهد الموظفين.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليل تكاليف العمل اليومي.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم.
 - تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المشاكل.
 - التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية بإمكان الجميع الاتصال الوظيفي وتبادل المعلومات وبكل سهولة.

خلاصة الفصل:

تطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية في المؤسسة، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، فالإدارة الإلكترونية تتضمن إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتقليص ظاهرة البيروقراطية التقليدية، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى أن تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات سيساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعتبر محفزاً للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير.

الفصل الثالث: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

I _ إجراءات الدراسة الميدانية

I_1 _ منهج الدراسة

I_2 _ مجتمع الدراسة

I_3 _ تحديد متغيرات الدراسة

I_4 _ أداة الدراسة

I_5 _ صدق وثبت الأداة

I_6 _ تطبيق الاستبيان (توزيع الاستبيان)

I_7 _ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

II _ نتائج الدراسة الميدانية

II_1 _ تحليل متغيرات الدراسة الميدانية

II_2 _ عرض نتائج الدراسة الميدانية

II_3 _ مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

III _ اختبار الفرضيات

III_1 _ اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد

III_2 _ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (بعد الاستبعاد)

III_3 _ نتائج اختبار الفروض

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعرضنا خلال الفصلين السابقين للإطار النظري للبحث وذلك بالتعريف على أهم العناصر النظرية المتصلة بمتغيري البحث المتمثلين في الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، لكن في المقابل نتائج البحوث مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي تتخذ لاستطلاع الواقع المرتبط بمجال البحث، ويمكن القول بأن نجاح البحث أو فشله يتوقف على هذه المرحلة، حيث أن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، وتوضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقاً للأسس العلمية والاجتماعية وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة البحث المطروحة وتحقيق أهداف البحث.

وعلى هذا الأساس خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية، وقسم الفصل إلى جزئين تناول الأول إجراءات الدراسة الميدانية في حين خصصنا الجزء الثاني لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

I _ إجراءات الدراسة الميدانية:

I_1_ منهج الدراسة: بعد الاطلاع والبحث وجدنا أن الاستقراء التفسيري المعتمد على المنهج الفرضي الاستنباطي هو المنهج المناسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها.

I_2_ مجتمع وعينة الدراسة: بناء على مشكلة دراستنا وأهدافها نجد أن مجتمع دراستنا يمثل مجموع موظفي مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي ، والبالغ عددهم 85 موظف ، قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (65)¹ فرد ، قمنا بتوزيع ما مجموعه 65 استبيان ، حيث يمكن تلخيص هذه المرحلة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3_1): عدد الاستبيانات الموزعة، المستردة والمفقودة والقابلة للمعالجة

المقبولة	الملغاة	المفقودة	المستردة	الموزعة	الاستبيانات
58	00	07	58	65	عدد الاستبيانات
% 89.23	00	% 10.77	% 89.23	% 100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب.

I_3_ تحديد متغيرات الدراسة:

تم اختيار تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل، واعتبرنا الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

¹ Brigitte Tribout ; Statistique :Pour économistes et gestionnaires ; Pearson éducation ; France ;2007, p434 -

❖ **المتغير المستقل:** تطبيق الإدارة الإلكترونية ، تم تلخيصه في البعدين التاليين:

01 - أجهزة الحاسوب ولواحقها	↩
02 - الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات	↩

❖ بينما **المتغير التابع:** أي الاداء الوظيفي ، تم تلخيصه في البعدين التاليين:

01 - الأداء الفردي للموظفين	↩
02 - إنجاز الأعمال الإدارية	↩

I_4_ أداة الدراسة:

قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة مساعدة في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة، ولأنها الأداة التي يستخدمها المشتغلون بالميادين التسييرية والإدارية والاقتصادية على نطاق واسع والتي تمكنهم من الحصول على المعطيات الخام ليتم تحليلها وتفسيرها فيما بعد، ومرت هذه الأداة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجريت عليها.

وقد قامنا بتصميم الاستبيان بالتنسيق المباشر مع الأستاذة المشرفة وفق الخطوات التالية:

↩ **تصميم الاستبيان:** بعد اطلاع على عدد من الدراسات السابقة وكذا المقالات المنشورة على مستوى

المجالات العلمية ، قمنا بتصميم استبيان الدراسة بشكل مبدئي على النحو التالي:

اشتملت الدراسة على صفحة الغلاف ومقدمة لتوضيح الغرض من البحث وأهم أهدافه ، وقسم الاستبيان إلى جزئيين (أنظر الملحق رقم 01).

❖ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية ، وهو مشكل من (07) أسئلة فرعية.

❖ **الجزء الثاني:** خصص للبيانات الموضوعية (محاور الاستبيان)، أي (03) أبعاد ممثلة في المحور الأول

الذي يتناول الإدارة الإلكترونية من خلال (15) سؤال فرعي تناولت (أولا أجهزة الحاسوب ولواحقها ثم ثانيا الشبكات البرمجيات وقواعد البيانات)، المحور الثاني بعنوان التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يؤدي إلى السرعة في الإنجاز مشكلا من (06) أسئلة فرعية، المحور الثالث التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الرفع من كفاءة الموظف مشكلا من (12) سؤال فرعي.

I_5_ صدق وثبات الأداة : قمنا بتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

✓ صدق الاستبيان: للتحقق من صدق الاستبيان اتبع الطالب الخطوات التالية:

1_ الصدق المنطقي: وهو وصف المحكمين، حيث قمنا من خلال الأستاذة المشرفة بعرض الاستبيان على بعض الأساتذة من هيئة التدريس بجامعة خنشلة، وطلب منهم إبداء رأيهم فيه من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، وتقويم الصياغة اللغوية، والشكل النهائي أو أي ملاحظات أخرى يبدونها فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف أو الإضافة (أنظر الملحق رقم 02).

وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الطالب بإجراء التعديلات التي تتناسب وتوصيات وتوجيهات الأساتذة المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو نقلها إلى محور آخر أو إضافة عبارات جديدة، وعلى ضوء نسب اتفاق المحكمين (أنظر الملح رقم 02) أجريت التعديلات التالية:

❖ تعديل الصياغة اللغوية لعبارات الاستبيان ، على النحو التالي:

✓ اعتماد مصطلح واحد فقط إما المديرية أو المؤسسة وعدم تكرار التسمية بالكامل في كل سؤال.

✓ توحيد نمط السؤال ، بحيث يكون في شكل استفهام أو في شكل عبارة عادية.

✓ توحيد نمط المخاطبة ، إما بشكل مفرد أو بشكل جماعة.

❖ من حيث محاور الاستبيان ، جاءت التوصيات والتوجيهات كالآتي:

✓ تجنب تناول محور الربط ، لاسيما إذا كان من المقرر استخدام برامج التحليل الإحصائي (كبرنامج spss)، وتتعلق هذه الملاحظة بالمحور الأخير بصياغته الأولية والذي تضمن عبارات تربط بين متغيرات الدراسة وهذا يندرج ضمن مخرجات البرنامج الإحصائي.

✓ ضرورة إدراج عبارات تخص الأداء الوظيفي لوحده.

❖ وبهذا أصبح الاستبيان بعد إجراء الصدق المنطقي في صورته النهائية مكون من (من ثلاثة محاور)، المحور الأول يتناول البيانات العامة (05 أسئلة فرعية)، أما المحور الثاني يهتم بالإدارة الإلكترونية من خلال جزئين ، الجزء الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها والجزء الثاني الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات (15 سؤال فرعي لهذا المحور)، مرورا للمحور الثالث الذي يتناول تحسين الأداء الوظيفي، مقسم هو كذلك لجزئين ، الأول الأداء الفردي للموظفين أما الثاني يهتم بإنجاز الأعمال الإدارية (18 سؤال فرعي لهذا المحور)، في النهاية ضم الاستبيان ما مجموعه (38) سؤال.

2 _ **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الاستبيان ، ومدى ارتباط الجوانب المكونة له مع بعضها البعض وكذا التأكد من عدم التداخل بينهما.

3 _ **ثبات الاستبيان:** تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ (α) لحساب الثبات فكانت على النحو التالي:

الجدول رقم (2_3): حساب معامل (Alpha Cronbch) لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإلكترونية	15	0.930
تحسين الأداء الوظيفي	18	0.975
المجموع	33	0.934

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لنتائج برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (2_3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.930) و (0.975) لكل محور وهذا ما يمكن الاعتماد عليه لاسيما عندما يتعلق الأمر بنوع الدراسات الاستكشافية¹ ، هذا مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق.

I_6_ تطبيق الاستبيان:

قام الطالب بتوزيع (65 استبيان) على أفراد عينة الدراسة المكونة من (85) مفردة، استطاع أن يستعيد منها (58 استبيان)، وبمراجعتهم لم يتم استبعاد أي منها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات مكتملة وصالحة للتحليل، فبعد تطبيقها تم اختبار مقياس (Likert) الخماسي، كونه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازنه، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها المقياس المقترح وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجتين	درجة واحدة (01)

ووفقا لمقياس (likert) الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة 5 للاستجابة (موافق بشدة) والدرجة 4 للاستجابة (موافق) والدرجة 3 (محايد) والدرجة 2 للاستجابة (غير موافق) والدرجة 1 للاستجابة (غير موافق بشدة).

¹ - Pierre GHewy ; Guide pratique de l'analyse de données : Avec application sous IBM SPSS statistiques et Excel Questionnez ; Analysez... et Décidez ; 1^{er} édition, de Boeck ; Bruxelles ;2010 ; p292

وعلى أساس ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية وفق الجدول أدناه:

الجدول رقم (3_3): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
1_ ضعيف جدا	(1,80 _ 1)
2_ متوسط	(3,40 _ 2,61)
3_ مرتفع	(4,20 _ 3,41)
4_ مرتفع جدا	(5,00 _ 4,21)

المصدر: من إعداد الطالب.

I_7_ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (Spss)، وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ تم استخدام الإحصاء الوصفي ذي البعد الواحد ، كالتكرارات والتكرارات النسبية والمتوسطات.
- ✓ حساب معامل الارتباط سبيرمان.
- ✓ حساب الانحراف المعياري.
- ✓ حساب الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

II _ عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد أن عرض الطالب في الجزء السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة وأداة الدراسة (الاستبيان) من حيث بنائه وتقنيته ، وحساب صدقه وثباته ، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يتناول هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة الميدانية، هذا من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولا إلى مناقشة النتائج والتعلق عليها في ضوء الأطر النظرية للدراسة، واتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلق بمتغيرات الدراسة.

وبناء على ما سبق يتضمن هذا الجزء ما يلي:

1- الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية.

2- مناقشة نتائج الدراسة.

II_1_ تحليل متغيرات الدراسة الميدانية:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا من أجل تحديد قوة كل عبارة وأهميتها للمحور ، استخدم الطالب برنامج (Spss) وفقا للأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

II_2_ عرض نتائج الدراسة الميدانية:

بعد إدخال البيانات المجمعة عن طرق الاستبيان ، ومن خلال تحليلها باستعمال بعض أساليب الإحصاء الوصفي وذلك بالاستعانة ببرنامج Spss ، استطعنا الوقوف على النتائج التالية:

❖ **الجزء الأول:** والمتضمن البيانات والمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

يحتوي هذا الجزء على خمس خصائص تتعلق بالبيانات والمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، كان الهدف منها هو التعرف على المميزات والسمات ذات الصلة بمفردات الدراسة كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهام الوظيفية، الخبرة المهنية.

الجدول رقم (3-4) β _ العنوان: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
43,10 %	25	ذكور
56,90 %	33	إناث
100 %	58	المجموع:

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (3-1) β _ العنوان: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



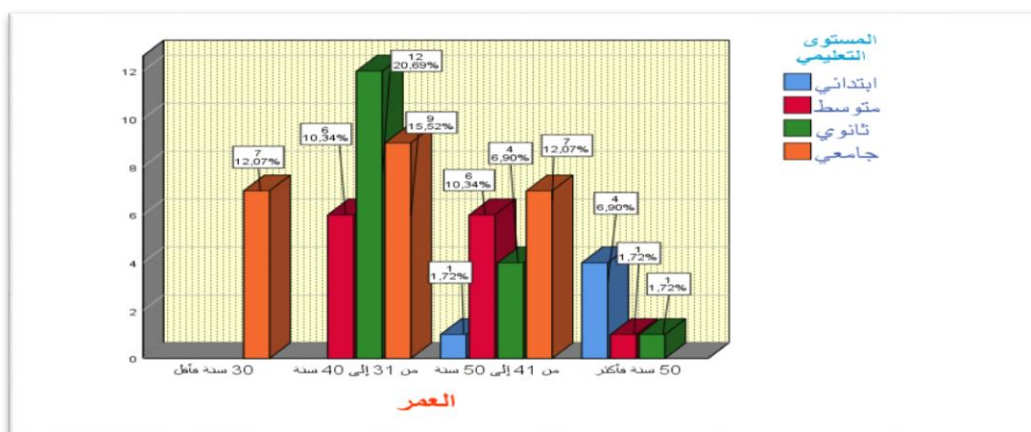
المصدر: مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم (3-5) _ العنوان: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمستوى التعليمي

	العمر	المستوى التعليمي				Total
		ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
	30 سنة فأقل	0	0	0	7	7
	من 31 إلى 40 سنة	0	6	12	9	27
	من 41 إلى 50 سنة	1	6	4	7	18
	50 سنة فأكثر	4	1	1	0	6
	Total	5	13	17	23	58

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (3-2) _ العنوان: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمستوى التعليمي



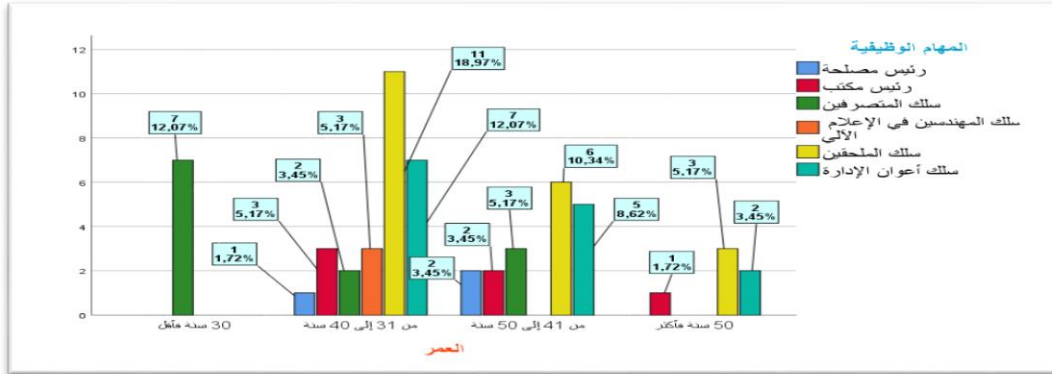
المصدر: مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم (3-6) _ العنوان: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمهام الوظيفية

	العمر	المهام الوظيفية						Total
		رئيس مصلحة	رئيس مكتب	سلك المتصرفين	سلك المهندسين في الإعلام الآلي	سلك الملحقين	سلك أعوان الإدارة	
	30 سنة فأقل	0	0	7	0	0	0	7
	من 31 إلى 40 سنة	1	3	2	3	11	7	27
	من 41 إلى 50 سنة	2	2	3	0	6	5	18
	50 سنة فأكثر	0	1	0	0	3	2	6
	Total	3	6	12	3	20	14	58

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (3-3) _ العنوان: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والمهام الوظيفية



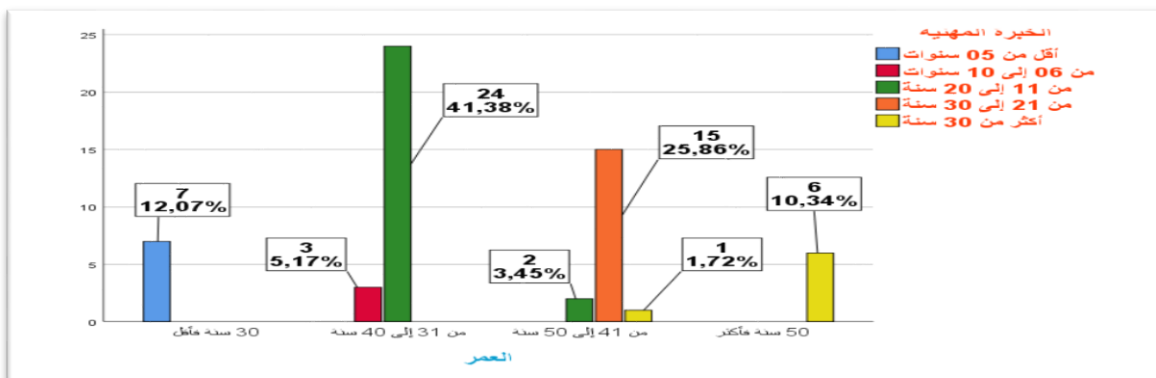
المصدر: مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم (3-7) _ العنوان: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والخبرة المهنية

		الخبرة المهنية					إجمالي
		أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 30 سنة	أكثر من 30 سنة	
العمر	30 سنة فأقل	7	0	0	0	0	7
	من 31 إلى 40 سنة	0	3	24	0	0	27
	من 41 إلى 50 سنة	0	0	2	15	1	18
	50 سنة فأكثر	0	0	0	0	6	6
Total		7	3	26	15	7	58

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (3-4) _ العنوان: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر والخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج Spss

❖ من خلال نتائج التحليل الوصفي لسمات أفراد عينة الدراسة، يمكن ملاحظة ما يلي:

- ◀ من خلال الجدول (4_3) والشكل (1_3) نلاحظ أن 56.90 % من أفراد العينة من الإناث، في حين أن الذكور يمثلون نسبة 43.10 %.
- ◀ من خلال الجدول (5_3) والشكل (2_3) الملاحظ بشدة أن ما مجموعه 58.62 % من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تقل عن 40 سنة، ويقابل ذلك 47.05 % منهم مستواهم جامعي (أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب الجامعي).
- ◀ من خلال الجدول (6_3) والشكل (3_3) نلاحظ أن ما مجموعه 58.62 % من أفراد عينة الدراسة مهامهم الوظيفية تتوزع بين سلك الملحقين بـ 20 فرد وسلك أعوان الإدارة بـ 14 فرد، ويقابل ذلك نسبة 5.17 % يمثلون سلك المهندسين في الإعلام الآلي ونسبة 20.68 % من سلك المتصرفين (أي تسجيل أغلبية من فئة أعوان التنفيذ في مقابل نسبة أقل من فئة التأيير).
- ◀ من خلال الجدول (7_3) والشكل (4_3) نلاحظ أن 46.55 % من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، وخبرتهم المهنية تتراوح بين 11 سنة و 20 سنة، (تسجيل أغلبية لدى فئة الشباب من بين أفراد العينة بالنسبة لمتوسط سنوات الخبرة).
- وفي الأخير يمكن القول بأن البارز من خلال تحليل البيانات المذكورة أعلاه، أن فئة الشباب هي الغالبة ضمن تعداد أفراد عينة الدراسة ، كما يشتركون في كونهم من ذوي التعليمي الجامعي بنسبة كبيرة وأغلب هؤلاء الشباب خبرتهم المهنية متوسطة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة.

❖ أما بالنسبة للجزء الثاني: والذي خصص لمحوري الاستبيان الثاني والثالث، أي المحور الذي يتناول الإدارة الإلكترونية ومحور تحسين الأداء الوظيفي، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3_8) : النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان

معامل الارتباط سبيرمان	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة		
				موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01			
0.668	1	0.507	4.12	19	36	2	1	0	ت	01 / أجهزة الحاسوب ولواحقها	المحور الثاني الإدارة الإلكترونية
				32.80	62.10	3.40	1.70	0	%		
0.944	2	0.443	4.02	14	38	6	0	0	ت	02 / الشبكات ، البرمجيات وقواعد البيانات	المحور الثالث تحسين الأداء الوظيفي
				24.10	65.60	10.30	0	0	%		
0.916	3	0.455	3.97	13	40	4	1	0	ت	01 / الأداء الفردي للموظفين	المحور الثالث تحسين الأداء الوظيفي
				22.50	69	6.80	1.70	0	%		
0.932	4	0.455	3.96	12	41	4	1	0	ت	02 / إنجاز الأعمال الإدارية	المحور الثالث تحسين الأداء الوظيفي
				20.70	70.80	6.80	1.70	0	%		
				المجموع:							
		0.412	4.01								

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (3_8) المتضمن النتائج التفصيلية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان، يعبر عن مدى تأثير أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بالنظر لإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,01) وهي قيمة مرتفعة تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس (Likert).

وعلى ضوء قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر محوري الاستبيان تنازلياً والتمثلة في العناصر من 04_01 كالتالي:

❖ العنصر الأول المشكل لمحور الإدارة الإلكترونية ، والتمثل في "أجهزة الحاسوب ولواحقها" جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4,12 وانحراف معياري قيمته 0.507 هي قيمة مرتفعة تدل على استجابة الموظفين وإدراكهم بالدور المحوري والهام لأجهزة الحاسوب ولواحقها.

❖ بعد ذلك "الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات" العنصر الموالي المشكل لمحور الإدارة الإلكترونية، جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 04,02 وانحراف معياري مقداره 0.443 وهي قيمة مرتفعة كذلك تدل على إدراك الموظفين بمكانة الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات.

❖ ثم "الأداء الفردي للموظفين" العنصر الأول المشكل لمحور الأداء الوظيفي، جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يبلغ 3,97 وانحراف معياري 0.455 وهي قيمة مرتفعة كذلك تدل على اهتمام الموظفين بأدائهم داخل المؤسسة وإدراكهم بأهمية الأدوار والمهام المسندة إليهم.

❖ وفي الأخير جاء "إنجاز الأعمال الإدارية" العنصر الموالي المشكل لمحور الأداء الوظيفي، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري 0.455 وهي قيمة مرتفعة تدل على الدور الهام لإنجاز الأعمال الإدارية ضمن سيرورة الأعمال بالمؤسسة.

وعليه من الملاحظ أن قيم الانحراف المعياري لكل العناصر الأربعة المشكلة لمحوري الدراسة، كانت مرتفعة وتتراوح بين (0.455 و 0.507)، مما يشير لموثوقية محاور وعناصر الدراسة وملائمتها لموضوع بحثنا.

ولاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية_الأداء الوظيفي)، وكذا التأكد من درجة الارتباط بين العناصر المشكلة لها أو نفي ذلك، قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بالاستعانة ببرنامج Spss، حيث جاءت النتائج كالتالي:

❖ بالنسبة لبعد "أجهزة الحاسوب ولواحقها" معامل ارتباط جاء مساويا لـ: 0.668

❖ بالنسبة لبعد "الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات" معامل ارتباط يساوي: 0.944

❖ ثم بالنسبة لبعد "الأداء الفردي للموظفين" معامل ارتباط يساوي: 0.916

❖ بالنسبة لبعد "إنجاز الأعمال الإدارية" معامل ارتباط يساوي: 0.932

هذه النتائج لها دلالة إحصائية وتدل على الترابط القوي بين تطبيق العناصر المشكلة لمحور الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وفي مقدمتها "الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات" بمعامل ارتباط يساوي (0.944)، يلي ذلك إنجاز الأعمال الإدارية بمعامل يساوي (0.932)، ثم الأداء الفردي للموظفين بمعامل يساوي (0.916)، وأخيرا أجهزة الحاسوب ولواحقها بمعامل يساوي (0.668)، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن استجابة المستجوبين لعنصر "الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات" جاء في المقام الأول، في مقابل "أجهزة الحاسوب ولواحقها" لإدراكهم الأهمية البالغة للشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات كونها الدعامة المباشرة بالنسبة لهم والتي تتيح لهم القيام بالأعمال الموكلة لهم بكل كفاءة وفعالية، وإدراجهم أجهزة

الحاسوب ولواحقها في المرتبة الأخيرة نظرا لتعودهم على استعمالها في الأعمال الإدارية منذ سنوات عديدة حتى قبل انتهاج المؤسسة لنهج الإدارة الإلكترونية الذي يعتبر حديث التجسيد ميدانيا والذي يعود لبعض السنوات الأخيرة فقط.

II_3 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

3_1_1 معامل الارتباط لسبيرمان: يبين الجدول أدناه معامل الارتباط لسبيرمان بين مختلف محاور الاستبيان.

الجدول رقم (3_9) : النتائج التفصيلية لمعامل الارتباط لسبيرمان بين مختلف أبعاد الاستبيان

معامل الارتباط لسبيرمان		01 - أجهزة الحاسوب ولواحقها	02 - الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات	03 - الأداء الفردي للموظفين	04 - إنجاز الأعمال الإدارية	مجموع أسئلة الاستبيان	
Rho de Spearman	01 - أجهزة الحاسوب ولواحقها	Coefficient de corrélation	1,000	<u>0,616**</u>	<u>0,527**</u>	0,506**	<u>0,668**</u>
		Sig. (bilatéral)	.	0,000	0,000	0,000	0,000
	02 - الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات	Coefficient de corrélation	<u>0,616**</u>	1,000	<u>0,811**</u>	<u>0,846**</u>	<u>0,944**</u>
		Sig. (bilatéral)	0,000	.	0,000	0,000	0,000
	03 - الأداء الفردي للموظفين	Coefficient de corrélation	<u>0,527**</u>	<u>0,811**</u>	1,000	<u>0,969**</u>	<u>0,916**</u>
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	.	0,000	0,000
	04 - إنجاز الأعمال الإدارية	Coefficient de corrélation	<u>0,506**</u>	<u>0,846**</u>	<u>0,969**</u>	1,000	<u>0,932**</u>
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	.	0,000
			01 - أجهزة الحاسوب ولواحقها	02 - الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات	03 - الأداء الفردي للموظفين	04 - إنجاز الأعمال الإدارية	
	مجموع أسئلة الاستبيان	Coefficient de corrélation	<u>0,668**</u>	<u>0,944**</u>	<u>0,916**</u>	<u>0,932**</u>	.
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	.

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

b. Observations incomplètes = 58

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرات وذات دلالة إحصائية عالية جدا مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والأداء الوظيفي، كما نلاحظ بأن الشبكات والبرمجيات وقواعد

البيانات هي الأقوى بمعدل ارتباط (0.944)، بعدها يأتي الأداء الفردي للموظفين وإنجاز الأعمال الإدارية في حين نجد متغير أجهزة الحاسوب ولواحقها بأقل معدل ارتباط يساوي (0.668).

III_ اختبار الفرضيات:

في بداية بحثنا ومن أجل معالجة الإشكالات محل الدراسة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة على التساؤلات المتعلقة بها، بحيث وصلنا لمرحلة اختبار مدى صلاحية هذه الفرضيات، كالآتي:

❖ الفرضية الرئيسية:

⇒ H₀ _ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

❖ الفرضيات الفرعية:

1. H₀ _ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها، على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

2. H₀ _ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات، على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

III_1_ اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

بحيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والجدول رقم (03_14) يبين ذلك.

الجدول رقم (3_10) : نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار	معامل التباين (F)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)	الأبعاد
,920	-,101	49,772	,644	,803 ^a	أجهزة الحاسوب ولواحقها
,000	8,047				الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين أبعاد تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط الخطي المتعدد بين هذه الأبعاد والأداء الوظيفي بلغ (0.803) ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (64.4 %)، كما أظهر

جدول تحليل التباين معنوية الانحدار (F) بمقدار (49.772) وبالتالي توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بالنظر إلى مستوى الدلالة لكل متغير فإن البعد الأول والمتمثل في أجهزة الحاسوب ولواحقها له دلالة أكبر من (5 %) ، أما بالنسبة للبعد الثاني والمتمثل في الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات له قيمة احتمالية أقل من (5 %).

III_2_ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (بعد الاستبعاد):

من خلال النتائج التي توصلنا إليها بتحليل الانحدار المتعدد ، استطعنا أن نتعرف على المتغير الذي يلعب دورا والمتغير الذي ليس له دور، لذا سنستبعد هذا المتغير والمتمثل في أجهزة الحاسوب ولواحقها لأنه لا يؤثر على المتغير التابع، ونعيد التحليل الإحصائي الذي أظهر النتائج المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3_11) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور بعد

الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار	معامل التباين (F)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)	البعد
,000	10,066	101,325	,644	,803 ^a	الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أثر بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين هذا البعد والأداء الوظيفي بلغت قيمة (0.803)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (64.4 %)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الانحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (101.325) والتي تفسر وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى الدلالة أقل من (5 %) مما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد.

III_3_ نتائج اختبار الفروض:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي على أن:

◀ البعد الأول والمتمثل في أجهزة الحاسوب ولواحقها له دلالة أكبر من (5 %) مما يعني قبول الفرض الصفري الناص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها، على تحسين الأداء الوظيفي".

← أما بالنسبة للبعد الثاني والمتمثل في الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات له قيمة احتمالية أقل من 5%) مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات، على تحسين الأداء الوظيفي".

ومن خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي ، أي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟، حيث يتضح أن بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات فقط هو من بين متغيري الدراسة الذي يمثل متغيرا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، وهو ما تؤكد الاختبارات المنجزة سواء معامل الارتباط سبيرمان الذي جاء بقيمة (0.944)، وكذلك اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط حيث جاء بمستوى دلالة أقل من 5%) خلال كلا الاختبارين، مما يفسر وجود علاقة بين هذا المتغير والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومنه رفض الفرضية الصفوية الرئيسية مبدئيا وقبول الفرضية البديلة بعد تعديلها جزئيا والقول أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية من خلال بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات على تحسين الأداء الوظيفي".

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا لبعض تفاصيل الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في انجازها على أداة الاستبيان في جمع البيانات، بحيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الموظفين بشكل عشوائي في اطار عينة البحث، وكان يحتوي على محورين هما الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، أين قمنا بضبط العناصر المكونة له قصد الإحاطة والإجابة على إشكالية بحثنا.

وبعد توزيعه واسترجاعه وتحليله بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية، بداية من التعرف على سمات أفراد عينة الدراسة بواسطة أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات، النسب المئوية،...)، مروراً بحساب الانحراف المعياري ومعامل الارتباط سبيرمان، للوصول إلى اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.

بحيث توصلنا في النهاية الى قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والتي تخص بعد "أجهزة الحاسوب ولواحقها" والتي جاءت النتائج المتعلقة بها لها دلالة أكبر من (5%)، ومن جهة أخرى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والقول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات على تحسين الأداء الوظيفي"، حيث من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية السالفة الذكر استنتجنا أنه يوجد علاقة إيجابية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بنسب وتأثيرات متفاوتة ، بالأخص البعد المتعلق بالشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات، ومنه رفض الفرضية الصفرية الرئيسة مبدئياً وقبول الفرضية البديلة بعد تعديلها جزئياً والقول أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية من خلال بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية أم البواقي".

الخاتمة:

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري من الرهانات الهامة لتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم الأداء المنظمي للمؤسسات ، وذلك في عالم يزداد رقمنة يوما بعد يوم وفي هذا السياق فإن عصرنة المرافق العمومية كمحور أساسي في مسار إصلاح الخدمة العمومية يعتمد على جملة من التدابير التي تستند إلى تبني الأساليب الحديثة في التسيير وعلى رأسها أسلوب الإدارة الإلكترونية ، التي تتطلب خطوات مرحلية وفق أبعاد متعددة وذلك حتى يتحقق للإدارة المزايا المنتظرة منها على مستوى أداء العاملين من خلال تجسيد الإدارة الإلكترونية المعتمدة على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

فبعد تنفيذ خطوات الدراسة ، بداية من تفرغ للبيانات وتحليلها بتطبيق بعض الاختبارات الإحصائية التي تناسب موضوع بحثنا ، يمكن القول أن استخدام الإدارة الإلكترونية في انجاز المهام الإدارية بالمؤسسة المعنية بالدراسة ، يؤدي إلى تسريع تنفيذ الأعمال والتقليل من الأخطاء.

وهناك ارتباط قوي وإيجابي في العلاقة القائمة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، لاسيما أنها تتوفر على المقومات المطلوبة ، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ◀ الاستمرار في تطوير العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية.
- ◀ المساهمة في نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.
- ◀ ضرورة تكيف أنظمة وبرامج الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة لتتلائم مع خصوصية الإدارة والمواطن الجزائري.
- ◀ ضرورة توحيد التطبيقات المعمول بها لتسهيل العمل الإداري وتحسين مستوى التنسيق.
- ◀ تطوير آلية العمل بالبريد الإلكتروني وتوسيع دائرة استعماله ليشمل كافة المؤسسات، وكذا بين مختلف مصالح ومكاتب المؤسسة، وتنصيب نظام الرقمنة للدخول والخروج للبرامج.
- ◀ ضرورة إشراك الموظفين في التطوير عن طريق تبيين اقتراحاتهم لإيجاد الحلول العملية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ◀ مضاعفة جهود التكوين والتدريب في مجال الإعلام الآلي واستخدام التقنيات الحديثة وطرق التسيير المبتكرة.

◀ زيادة الاهتمام بالإطارات المتخصصة في صيانة الأنظمة والعتاد وتطوير البرامج المتعلقة بالحماية الإلكترونية.

◀ تدريب الموظفين في المؤسسة وتمكينهم من متابعة دورات تدريبية وتأهيلية ومنحهم الثقة في النفس لتأدية العمل الإداري الإلكتروني.

وفي الأخير ، ومن خلال ما تمكنا من معاشته وملاحظته من خلال الدراسة الميدانية، بمقابل ما تمكنا من الإطلاع عليه بالنسبة للشق النظري، يمكن القول بأن مجال البحث في مجال الإدارة الإلكترونية بكل مدلولاته ومحاوره، لا يزال مفتوحا ومتاحا بحكم التحول التكنولوجي المستمر من جهة ومستلزمات الحياة العصرية من جهة أخرى، بحث أصبح لزاما على مختلف الإدارات والمؤسسات لاسيما العمومية منها والمقدمة لمختلف الخدمات، البحث عن السبل والوسائل التي تكسبها الميزة وتجعلها تحقق الفعالية والكفاءة بصفة مستمرة ومتواصلة عبر الزمان والمكان في أن واحد ، ومن بين ما يمكن أن يقترح بان يكون موضوع محل بحث:

◀ دراسة التفاعل عن بعد بين طالبي الخدمات العامة الإلكترونية ومقدميها.

◀ دراسة دور مختلف وسائل الاتصال الحديثة في المساهمة في تحسين تقديم الخدمات الإلكترونية.

◀ دراسة معوقات تطبيق التحول الإلكتروني في تقديم الخدمات الإدارية.

◀ دراسة المتطلبات المهنية للعاملين القائمين على تقديم الخدمات الإلكترونية.

◀ دراسة أثر اعتماد أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

◀ دراسة دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية قياس الأداء.

◀ دراسة دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في المساهمة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

1. عشوري مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
2. تحسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
3. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
4. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003.
5. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
6. نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.
7. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
8. إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن ط 2004.
9. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004.
10. علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الاداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005.
12. الهيتي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
13. سعود محمد النمر، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 6، 2006.
14. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، ببداء تيار البياني، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
16. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
17. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

18. نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الاولى، 2008.
19. عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
20. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
21. فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009.
22. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة، عمان الاردن، 2009.
23. أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، عمان ، 2013.
24. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
25. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
26. مجيد الكرخي، أداء الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2002.
2. حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
3. كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، قطر 2008.
4. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
5. منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية ، 2009.
6. ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011.

المجلات العلمية:

1. يوسف اليوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الإدارة، الرياض، 1982.
2. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
3. نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية، 2004.
4. موسي عبد الناصر محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد 9، 2011.

الملتقيات والندوات:

1. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، القاهرة، 2004.
2. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999.

باللغة الأجنبية:

1. **Le petit LAROUSSE** , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179.
2. قاموس أكسفورد، إنجليزي-عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998.

ملحق رقم (1_3) : نموذج الاستبيان الأولي (قبل التعديل)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنثلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر تسيير عمومي



حضرة السادة والسيدات الموظفين المحترمين ، تحية طيبة، وبعد :
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث
نقوم بدراسة ميدانية حول موضوع:

" أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي "
◀ دراسة حالة بمديرية التقنيين والشؤون العامة لولاية أم البواقي ▶

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي بجامعة عباس
لغرور خنثلة.

ولتحقيق أغراض الدراسة ، قمنا بإعداد الاستبانة معتمدين على ما جاء ضمن أدبيات الإدارة
والدراسات السابقة ، وقد قسمت الاستبانة إلى جزئين:

✓ الجزء الأول يشتمل على البيانات الأولية.

✓ أما الجزء الثاني يشتمل على المحاور الرئيسية للدراسة.

لذا نرجوا التكرم بملء هذه الاستبانة كاملة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل
وجهة نظركم بكل أمانة ودقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في المديرية ،
وذلك سيكون له أثر بالغ في الحصول على نتائج إيجابية، علماً أن نتائجها لن تستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي دون سواه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

د. حرنان نجوى

من إعداد:

الطالب/ ديار حسين

السنة الجامعية: 2022/2021

بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

- ◀ الإدارة الإلكترونية: التحول من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية بغية تحسين العمليات والإجراءات ، وزيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.
- ◀ الأداء الوظيفي: هو الأثر الناتج عن استغلال القدرات والكفاءات المكونة للفرد بغرض تحقيق الأهداف المخطط لها ، والوصول للاستغلال الجيد لإمكانيات المؤسسة ومواردها.

أولا - البيانات الشخصية:

- ◀ يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرية التقنين والشؤون العامة ، وذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب :

<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	

<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	
<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	

<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ابتدائي	
<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> ثانوي	

4 / المهام الوظيفية: ⇐		
<input type="checkbox"/> سلك المتصرفين	<input type="checkbox"/> رئيس مكتب	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/> سلك أعوان الإدارة	<input type="checkbox"/> سلك الملحقين	<input type="checkbox"/> سلك المهندسين في الإعلام الآلي

5 / الخبرة المهنية: ⇐		
<input type="checkbox"/> من 06 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات	
<input type="checkbox"/> من 21 إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 20 سنة	
<input type="checkbox"/> أكثر من 30 سنة		

6 / مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية: ⇐		
<input type="checkbox"/> مرتفعة	<input type="checkbox"/> متوسطة	<input type="checkbox"/> منخفضة

7 / مدى تحكّمك في تقنيات الاعلام الآلي: ⇐		
<input type="checkbox"/> مرتفعة	<input type="checkbox"/> متوسطة	<input type="checkbox"/> منخفضة

ثانيا - البيانات الموضوعية (محاور الإستبانة):

المحور الأول : الإدارة الإلكترونية:

أولا - أجهزة الحاسوب ولواحقها

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					✓ توفر مديرية التقنين والشؤون العامة اجهزة حاسوب لمختلف المصالح والمكاتب.	1
					✓ توفر مديرية التقنين والشؤون العامة العدد الكافي من الطابعات لمختلف المصالح والمكاتب.	2
					✓ توفر مديرية التقنين والشؤون العامة العدد الكافي من الماسحات الضوئية.	3
					✓ توفر مديرية التقنين والشؤون العامة وسائل صيانة المعدات والعتاد.	4

ثانيا- الشبكات البرمجيات وقواعد البيانات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					✓ يوجد في مديرية التقنين والشؤون العامة شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب.	1
					✓ الشبكات المتوفرة تمكن من استيعاب عدد كبير من الموظفين في وقت واحد.	2
					✓ مديرية التقنين والشؤون العامة مربوطة بالشبكة ذات التدفق العالي.	3
					✓ هناك ربط إلكتروني بين مديرية التقنين والشؤون العامة ومصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية.	4
					✓ يتم استخدام البريد الإلكتروني (EMAIL) في العمل والاتصال الإداري.	5
					✓ يعتبر الربط بالشبكات المتوفرة حاليا كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	6
					✓ لدى مديرية التقنين والشؤون العامة برامج الحاسوب اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.	7
					✓ لدى مديرية التقنين والشؤون العامة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية.	8
					✓ استبدلت مديرية التقنين والشؤون العامة الأرشيف الورقي بأرشيف إلكتروني.	9
					✓ تساهم مديرية التقنين والشؤون العامة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	10
					✓ لدى مديرية التقنين والشؤون العامة أنظمة مخصصة لحماية بياناتها.	11

المحور الثاني : التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يؤدي إلى السرعة في الإنجاز.

- 1 / استخدام الحاسب الآلي يسهل إنجاز المعاملات الإدارية:
- دائما أحيانا أبدا
- 2 / الحاسب الآلي يساعد في إنجاز المهام بشكل سريع:
- دائما أحيانا أبدا
- 3 / استخدام الحاسب الآلي يساهم في سرعة معالجة مشكلات العمل:
- دائما أحيانا أبدا
- 5 / التحكم في برامج الحاسب الآلي يساهم في تسهيل تقديم الخدمة أثناء العمل:
- دائما أحيانا أبدا
- 6 / سرعة تدفق المعلومات تساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد:
- دائما أحيانا أبدا

المحور الثالث : التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الرفع من كفاءة الموظف.

- 1 / هل استفدت من دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية قبل شغلك لهذه الوظيفة:
- نعم لا
- 2 / هل ترى بأن التدريب الذي حصلت عليه قد رفع من قدراتك على العمل:
- منخفضة متوسطة مرتفعة
- 3 / هل تعمل المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة:
- منخفضة متوسطة مرتفعة
- 4 / هل يساهم توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين في تنمية قدراتهم:
- منخفضة متوسطة مرتفعة
- 5 / هل توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء مهامك:
- منخفضة متوسطة مرتفعة
- 6 / هل تساهم البرامج التدريبية في زيادة إحساسك بالثقة بقدرتك في مجال التكنولوجيا الحديثة:
- منخفضة متوسطة مرتفعة
- 7 / هل يساهم التدريب على الحاسب الآلي في زيادة دافعيتك نحو العمل:
- منخفضة متوسطة مرتفعة
- 8 / هل ساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى أدائك:
- منخفضة متوسطة مرتفعة

9/ هل استعمالك لبرامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل:

- مرتفعة متوسطة منخفضة

10/ هل يساعد الاتصال الإلكتروني في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب:

- مرتفعة متوسطة منخفضة

11/ هل تعتقد أن تقنيات الاتصال الإلكترونية في مديرتك تساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف

المصالح:

- مرتفعة متوسطة منخفضة

12/ هل تعتقد أن نقص وسائل الاتصال الإلكترونية يعرقل عملية الأداء:

- مرتفعة متوسطة منخفضة

نشكركم على حسن تعاونكم.

ملحق رقم (2_3) : نموذج الاستبيان في صيغته النهائية (بعد التعديل)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر تسيير عمومي



حضرة السادة والسيدات الموظفين المحترمين ، تحية طيبة ، وبعد :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة ، حيث نقوم بدراسة ميدانية

حول موضوع:

" أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي "
◀ دراسة حالة بديرية التقنيين والشؤون العامة لولاية أم البواقي ▶

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي بجامعة عباس لغرور

خنشلة.

ولتحقيق أغراض الدراسة ، قمنا بإعداد مضمون هذا الاستبيان معتمدين على ما جاء ضمن أدبيات

الإدارة والدراسات السابقة ، وقد قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور:

✓ المحور الأول ، يشتمل على البيانات الأولية.

✓ أما المحورين الثاني والثالث ، يشتملان على العناصر الرئيسية للدراسة.

لذا نرجوا التكرم بملء هذا الاستبيان كاملاً بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل

وجهة نظركم بكل أمانة ودقة وموضوعية ، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في المديرية ،

وذلك سيكون له أثر بالغ في الحصول على النتائج المناسبة ، علماً أن البيانات التي ستدرج ضمن هذه

الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

د. حرنان نجوى

من إعداد الطالب:

ديار حسين

السنة الجامعية: 2022/2021

بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

◀ الإدارة الإلكترونية : استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية بغية تحسين العمليات والإجراءات ، وزيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمة وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.

◀ الاداء الوظيفي : هو الأثر الناتج عن استغلال القدرات والكفاءات المكونة للفرد بغرض تحقيق الأهداف المخطط لها ، والوصول للاستغلال الجيد لإمكانيات المنظمة ومواردها.

المحور الأول : البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرية التقنين والشؤون العامة ، وذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب :

<hr/>		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
<hr/>		
<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة	
<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	
<hr/>		
<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> متوسط	
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	
<hr/>		
4 ⇐ المهام الوظيفية		
<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> رئيس مكتب	<input type="checkbox"/> سلك المتصرفين
<input type="checkbox"/> سلك المهندسين في الإعلام الآلي	<input type="checkbox"/> سلك الملحقين	<input type="checkbox"/> سلك أعوان الإدارة
<hr/>		
5 ⇐ الخبرة المهنية		
<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/> من 06 إلى 10 سنوات	
<input type="checkbox"/> من 11 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/> من 21 إلى 30 سنة	
<input type="checkbox"/> أكثر من 30 سنة		

المحور الثاني : الإدارة الإلكترونية

أولا < أجهزة الحاسوب ولواحقها:					
الترميز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العبارات					
X1					
X2					
X3					
X4					
ثانيا < الشبكات ، البرمجيات وقواعد البيانات:					
الترميز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العبارات					
X5					
X6					
X7					
X8					
X9					
X10					
X11					
X12					
X13					
X14					
X15					

المحور الثالث : تحسين الأداء الوظيفي

أولا < الأداء الفردي للموظفين:						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الترميز	العبارة
					X16	1 أدائي يتميز بالجودة والإتقان.
					X17	2 أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات وبالدقة المطلوبة.
					X18	3 أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر.
					X19	4 أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.
					X20	5 لدي القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية بشكل سليم وموضوعي.
					X21	6 أعتد على نفسي في إنجاز المهام.
					X22	7 أنجز ما يوكل لي من مهام إضافية.
					X23	8 أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.
					X24	9 نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أداء عملي.
ثانيا < إنجاز الأعمال الإدارية:						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الترميز	العبارة
					X25	1 استخدام الحاسوب يسهل إنجاز المعاملات الإدارية.
					X26	2 استخدام الحاسوب يساعد في إنجاز المهام بشكل سريع.
					X27	3 استخدام الحاسوب يساهم في معالجة مشكلات العمل.
					X28	4 التحكم في برامج الحاسوب يساهم في تسهيل تقديم الخدمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.
					X29	5 مراعاة تدفق المعلومات تساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد.
					X30	6 استعمال برامج الحاسوب يقلل من الأخطاء عند القيام بالعمل.
					X31	7 استخدام الحاسوب يساعد في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح.
					X32	8 الاتصال الإلكتروني يساعد في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب.
					X33	9 يساهم توفير برامج تدريبية مناسبة في مجال استخدام الحاسوب في تنمية قدراتكم الإدارية.

نشكركم على حسن تعاونكم.

ملحق رقم (3_3) : نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد المنجز بواسطة برنامج spss

Récapitulatif des modèles ^b							
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation			
1	,803a	,644	,631	,27434			
a. Prédicteurs : (Constante), البعد_01_أجهزة الحاسوب ولواحقها / البعد_02_الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات							
b. Variable dépendante : المحور الثالث _ تحسين الأداء الوظيفي							
ANOVA ^a							
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.		
1	Régression	7,492	2	3,746	49,772	,000 ^b	
	de Student	4,139	55	,075			
	Total	11,631	57				
a. Variable dépendante : المحور الثالث _ تحسين الأداء الوظيفي							
b. Prédicteurs : (Constante), البعد_01_أجهزة الحاسوب ولواحقها / البعد_02_الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات							
Coefficients ^a							
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,695	,354			1,965	,054
	البعد_01_أجهزة الحاسوب ولواحقها	-,009	,090	-,010		-,101	,920
	البعد_02_الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات	,823	,102	,809		8,047	,000
a. Variable dépendante : المحور الثالث _ تحسين الأداء الوظيفي							

المصدر: مخرجات برنامج Spss

ملحق رقم (4_3) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الأداء الوظيفي، المنجز بواسطة برنامج spss

Récapitulatif des modèles ^b							
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation			
1	,803a	,644	,638	,27190			
a. Prédicteurs : (Constante), البعد_02_الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات							
b. Variable dépendante : المحور الثالث _ تحسين الأداء الوظيفي							
ANOVA ^a							
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.		
1	Régression	7,491	1	7,491	101,325	,000 ^b	
	de Student	4,140	56	,074			
	Total	11,631	57				
a. Variable dépendante : المحور الثالث _ تحسين الأداء الوظيفي							
b. Prédicteurs : (Constante) البعد_02_الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات							
Coefficients ^a							
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,683	,329			2,076	,042
	البعد_02_الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات	,817	,081	,803		10,066	,000
a. Variable dépendante : المحور الثالث _ تحسين الأداء الوظيفي							

المصدر: مخرجات برنامج Spss