

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: ونهي نورالدين

تحت عنوان

أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية ببلدية أولاد عدي لقبالة - المسيلة -

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	قروش عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	عطالله ياسين
مناقشا	جامعة المسيلة	بن البار سعد

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لكل من شكر رحر فاه

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين؛

عملاً بقول معلمنا وقدوتنا صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}.

نتوجه بعظيم الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل الأستاذ "عطالله ياسين" على كرم قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى المساعدات والتوجيهات والنصائح القيمة التي قدمها لنا طيلة إعداد هذه المذكرة؛

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل؛

كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الذين ساهموا في تكويننا وصبروا على تعليمنا

كما لا يفوتنا أن نشكر موظفي وإطارات ومسؤولي بلدية أولاد عدي لقبالة على حسن تعاونهم واستقبالهم؛

كما نشكر كل من كان لنا عوناً وسنداً في مشوارنا الدراسي و إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل.

"سائلين من الله أن يوفق الجميع لما يحب ويرضى"

الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى زوجتي وأولادي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أقراني وعشيرتي

إلى كل من علمني حرفاً

إلى زملائي وزميلي

إلى كل الأئمة والأصولاء

أموي فزاد الجهد راجعاً من المولا

عز وجل أنا بعد القبول والجماع

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة.....
I	شكر وتقدير.....
II	الإهداء.....
III	الفهرس.....
VII	فهرس الجداول.....
IX	فهرس الأشكال.....
IX	فهرس الملاحق.....
أ - ح	مقدمة.....
الفصل الأول: الإدارة الالكترونية، أداء الموارد البشرية - تأطير نظري -	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية.....
03	المطلب الأول :نشأة وتعريف الإدارة الالكترونية.....
03	الفرع الأول : نشأة الإدارة الالكترونية.....
04	الفرع الثاني : تعريف الإدارة الالكترونية.....
05	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية و خصائصها.....
05	أولاً: عناصر الإدارة الالكترونية.....
05	ثانياً: خصائص الإدارة الالكترونية.....
07	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الالكترونية.....
08	المبحث الثاني : وظائف الإدارة الالكترونية ومتطلباتها ومعوقاتها.....
08	المطلب الأول: وظائف الإدارة الالكترونية.....
09	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الالكترونية.....
12	المطلب الثالث: معوقات الإدارة الالكترونية.....
13	المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية.....

13	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
13	أولاً: مفهوم الموارد البشرية.....
14	ثانياً: مفهوم الأداء.....
14	ثالثاً: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
15	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.....
15	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
15	أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.....
16	ثانياً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
18	المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء.....
18	أولاً: على مستوى الفرد.....
19	ثانياً: على مستوى المنظمة.....
20	المبحث الرابع: دور الإدارة الالكترونية في تطوير مهارات وأداء الموارد البشرية.....
20	المطلب الأول: المهارات البشرية وأنواعها.....
20	أولاً: تعريف المهارات البشرية.....
20	ثانياً: المهارات البشرية داخل التنظيم.....
21	المطلب الثاني: مهارات عصر المعلومات.....
23	المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المورد البشري ..
23	أولاً: دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية.....
23	ثانياً: الشبكات الداخلية.....
24	ثالثاً: الإدارة الالكترونية للوثائق.....
25	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

26	تمهيد.....
27	المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة.....
27	المطلب الأول : طريقة الدراسة.....
27	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة.....
29	الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة.....
29	المطلب الثاني : أدوات الدراسة.....
29	أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
29	ثانياً : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
31	المطلب الأول: خصائص العينة المدروسة.....
34	المطلب الثاني: إجراء اختبار الثبات Reliability لبنود محاور الاستبيان.....
34	أولاً: اختبار الثبات الكلي لمحاور الاستبيان.....
35	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي.....
38	المطلب الثالث: اختبار اتجاهات أفراد العينة.....
38	أولاً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات).....
39	ثانياً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور البرمجيات وأدوات الحماية.....
40	ثالثاً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه محور مهارة العنصر البشري.....
41	رابعاً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور أداء الموارد البشرية.....
42	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.....
42	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....

43	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
43	أولاً: الفرضية الرئيسية.....
44	ثانياً: الفرضيات الفرعية.....
47	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات.....
50	خلاصة الفصل.....
51	خاتمة.....
53	قائمة المراجع.....
56	الملاحق.....
	الملخص.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	طريقة قائمة المراجعة	01-1
17	طريقة الأحداث الحرجة	02- 2
18	طريقة القياس المتدرج	03-3
30	الأوزان في سلم ليكرت الخماسي	04- 2
30	تقسيم متوسطات العينات	05- 2
31	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ببلدية أولاد عدي لقبالة	06-2
31	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07-2
32	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08-2
33	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية	09 - 2
34	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	10 - 2
34	معامل الثبات الفا كرو نباخ	11- 2
35	الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	12- 2
36	الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	13-2
37	الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	14-2
37	الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور	15-2
38	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات)	16-2
39	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور البرمجيات وأدوات الحماية	17-2
40	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور مهارة العنصر البشري	18-2
41	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور أداء الموارد البشرية	19-2

42	اختبار Kolmogorov-Smirnov	20-2
43	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الإدارة الالكترونية ككل على أداء الموارد البشرية	21-2
43	معامل الارتباط والتحديد لأثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	22-2
44	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر التكنولوجيا المستخدمة على أداء الموارد البشرية	23-2
44	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر البرامج المستخدمة وأدوات الحماية على أداء الموارد البشرية	24-2
45	ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مهارات العنصر البشري على أداء الموارد البشرية بالبلدية	25-2
45	نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير الجنس نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	26-2
46	نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير السن نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	27-2
46	نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير المستوى التعليمي نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	28-2
46	نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير سنوات الخبرة نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	29-2
47	نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير المنصب الوظيفي نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية	30-2

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	نموزج الدراسة	01-1
28	الهيكمل التنظييمي لبلدية أولاد عدي لقبالة	02- 2
31	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	03- 2
31	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04- 2
32	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05 - 2
33	الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية	06-2
34	الدائرة النسبية لمتغير المنصب الوظيفي	07- 2
42	الرسم البياني لطبيعة التوزيع	08- 2
49	ملخص للدراسة الميدانية	09- 2

مقدمة عامة

مقدمة عامة

لقد أحدث التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكاناتها البشرية المحدودة، والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين وأداء الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في إحداث التغيير المنشود لأن نجاح أي منظمة مرتبط بنجاح أفرادها والرفع من كفاءتهم.

في ظل هذه الحثيات شملت توجهات الأجهزة الحكومية مختلف جوانب العملية الإدارية مع التركيز بشكل أساسي على الأبعاد المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتعزيز استخدامات تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في أدائها، وتحسين مستوى أداء الموظفين يأتي ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين يقودنا إلى تحسين ورفع الأداء الكلي للإدارة وصولا إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

❖ إشكالية الدراسة:

ضمن المتطلبات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة العمل تبرز أهمية تبني الإدارة الإلكترونية في القطاعات العمومية كمتطلب رئيس لمواكبة تلك التطورات الكبيرة ووجب على المسؤولين تبنيها والتكيف معها وتوجيه العاملين لتطبيقها.

من هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة.

وتحت الإشكالية الرئيسة تدرج عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل للأجهزة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة؟
- هل للبرامج وأدوات الحماية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة؟
- هل لمهارات العنصر البشري أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ...).

مقدمة عامة

❖ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر للإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة.

الفرضيات الفرعية

- 1- الاجهزة المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة؛
- 2- للبرامج وأدوات الحماية المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة؛
- 3- لمهارات العنصر البشري أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة؛
- 4- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى للعوامل الديمغرافية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- تتمثل أهم الدوافع لاختيار الموضوع فيما يلي:
- بحكم التخصص العلمي المدرس الذي يتماشى مع الموضوع؛
 - إعلام المؤسسات الجزائرية بأهمية الإدارة الالكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية ما يؤدي بدوره إلى تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن؛
 - الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في الاكتشاف في خبايا الموضوع؛
 - الحدثة: اعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

❖ أهداف الدراسة:

- يسعى موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إبراز أهمية الإدارة الالكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية؛
 - التعرف على واقع أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة في ظل الإدارة الالكترونية؛
 - التعرف على مختلف التكنولوجيا المستخدمة في البلدية من أجل تطوير المهارات لدى الموظفين؛
 - محاولة الكشف عن الفوارق الموجودة في أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية وفق للمستوى العلمي، الدرجة الوظيفية والأقدمية والمتغيرات الجنس والسن؛
 - تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في المؤسسة المدروسة ببلدية أولاد عدي لقبالة وكذا التعرف على الأثر الذي أحدثته الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية؛
 - إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.

مقدمة عامة

❖ أهمية الدراسة

إن موضوع أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وكذا التحول من معاملات ورقية إلى الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصرنة الإدارة للحاق بالتحويلات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة دور الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.

❖ حدود الدراسة:

حدود مكانية: حيث تم حصر الحدود المكانية في مقر بلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة .

حدود زمنية: حيث امتدت تقريبا من شهر فيفري 2018 إلى غاية شهر افريل 2018 .

الفئة المستهدفة: يتكون المجتمع المستهدف للدراسة 40 شخصا وقد تم توزيع الاستبيان عليهم بالاعتماد على العينة العشوائية عبر زيارات ميدانية لإفراد عينة البحث.

❖ منهج البحث:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، ووصفها وصفا كيميا وكيفيا، إذ يعرف الوصف التحليلي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كيميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها؛ كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والذي يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة، بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة، فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة.

❖ هيكل الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين:

الفصل الأول: سنحاول من خلاله عرض ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية ومتطلباتها ومعوقاتهما.

المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: دور الإدارة الالكترونية في تطوير مهارات وأداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: سنحاول من خلاله عرض مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

مقدمة عامة

❖ الدراسات السابقة

• **دراسة بوغلاشي عماد بعنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة**

وزارة العدل" مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر-3- سنة 2011.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها، وقدمت استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذا اتبع أسلوب دراسة حالة، ومن أهم نتائجها:

- 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، سعياً منها لتحسين أدائها؛

- في 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.

• **دراسة جهاد مختار بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**

،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة يوسف بن خدة - الجزائر- سنة 2007.

وهدفت الدراسة إلى توضيح و إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرافق العامة وعلى أداء موظفيه حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلال الوظائف والنظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، ومن أهم نتائجها:

-عدم الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي؛

-هناك قصور واضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منها؛

-أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول خدمات لمستحقيها.

• **دراسة نبشي إسراء بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي**

الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة - مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر -

بسكرة - سنة 2013.

وهدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة .

مقدمة عامة

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الطالبة في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب : المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , تحليل التباين الخ وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :
أن متغيرات الإدارة الالكترونية (الحاسب الآلي , البرمجيات , شبكات الاتصال صناعات المعرفة) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .
كما توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: تشجيع العاملين على تقبل فكرة الإدارة الالكترونية والعمل بها بمفهومها خاصة بمؤسسات التعليم العالي .

❖ التعليق على الدراسات السابقة :

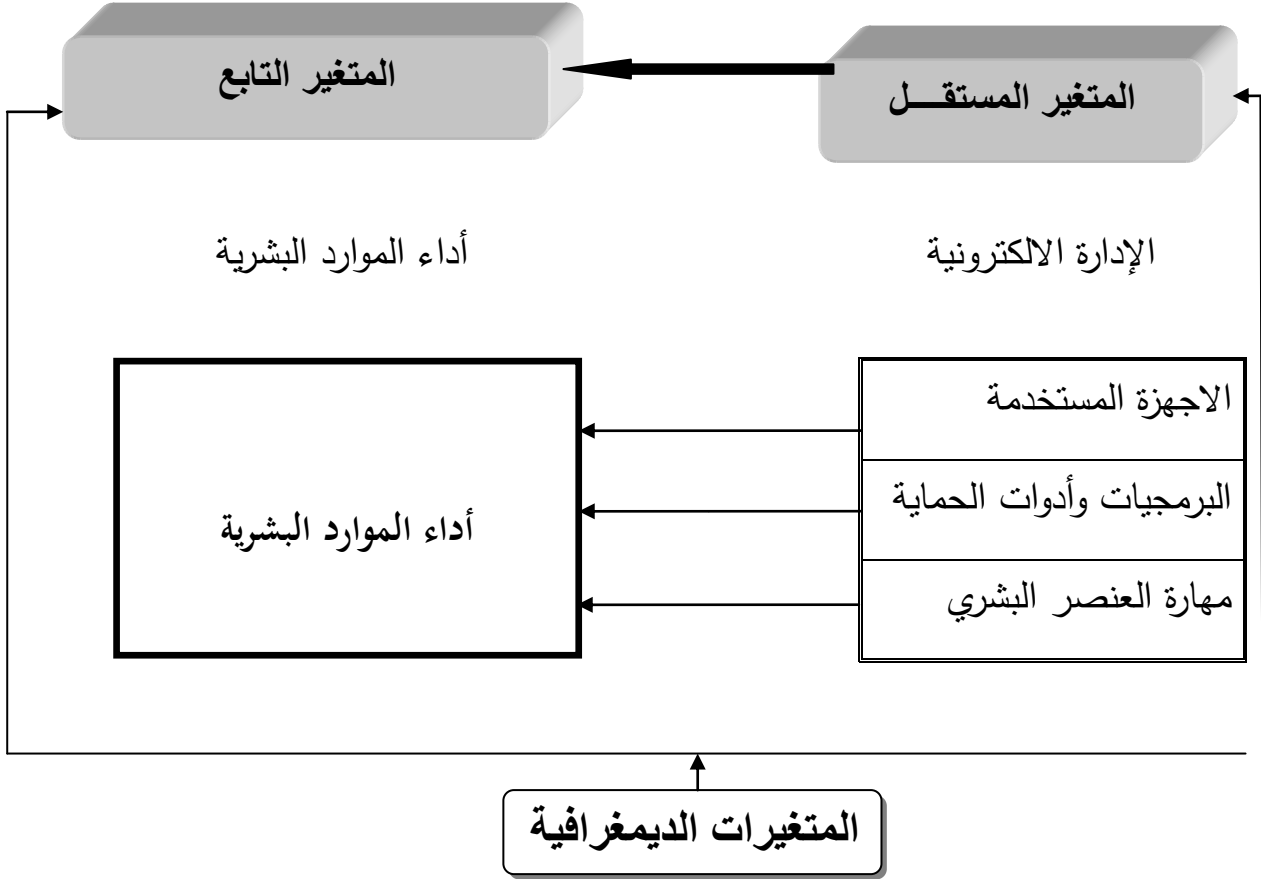
بعد استعراضنا للدراسات السابقة توصلنا إلى الملاحظات التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري المتعلق بالإدارة الالكترونية .
- استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري وكذا الاستفادة من النتائج والتوصيات .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل .
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع .

مقدمة عامة

❖ نموذج الدراسة

الشكل رقم (1-01) يمثل نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالب

الفصل الأول

□ الإدارة الإلكترونية و أداء الموارد البشرية

تأثير نظري-

تمهيد

لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمنظمات الحكومية وغير حكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات، من هنا كان لزاماً على المنظمات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها من أجل تحقيق مهامها للعاملين بتلك المنظمات وللمستفيدين من خدماتها على حدٍ سواء.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية كل من الإدارة الإلكترونية وكذا أداء الموارد البشرية، والعلاقة بينهما.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، و محاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف، والعناصر الأساسية المكونة لها، دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص، مع التطرق إلى أهم أهدافها، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت؛

وبدأ الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحولية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس في شتى مجالات الحياة؛¹

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها؛

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا في العقد الأخير حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي²

1 - ياسين ، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص3 .

2 - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 ، ص12 .

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية والتسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمكاتب الإلكترونية وغيرها. وقد وجد العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات ما يلي:

عرفها سعد غالب باعتبارها منظومة متكاملة ، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة" هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة للمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة"¹

كما تعرف أيضا بأنها : مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الانترنت و الاتصالات الالكترونية، عبر جميع طبقات و مستويات الحكومة، لتقدم الخدمات والمعاملات للأفراد و الحصول على المعلومات في شتي المجالات بيسر وسهولة.²

كما عُرِفَت على أنها : قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكة الانترنت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة معتمدة على مبدأين هما:

الأول تقني : ويتمثل في إعداد المعلومات الكترونيا وتناقلها عبر شبكة الانترنت، و ضمان دقتها وسريتها؛

الثاني إجرائي : ويتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها³

كما تعرف الإدارة الإلكترونية أيضا على أنها : استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية، ويتم ذلك عن طريق شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) وشبكة المعلومات الداخلية(الانترانت) بقصد تحقيق أهداف معينة أهمها تقديم الخدمات الإلكترونية، وذلك إما بتفاعل بشري أو بإنجاز آلي.⁴

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقا من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة والمؤسسات

1- ياسين، سعد غالب، مرجع سابق، ص 21 .

2 - محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمتها شرطة دبي 24- 26 أفريل 2003، ص 18 .

3- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 35 .

4 - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 23 .

الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يركز أساساً على تقنيات الإنترنت، والانترنت، والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية وخصائصها

أولاً: عناصر الإدارة الالكترونية

تشمل عناصر الإدارة الالكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:¹

1- **عتاد الحاسوب (Hardware)** يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.

2- **البرمجيات (Software)**: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الالكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الالكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترنال، الإنترنت)*

3- **صناع المعرفة**: إذ تمثل القيادات الرقمية (Digital Leaderships) وكل ما يشمل الرأسمال الفكري والمدبرون، والحاملون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.

ثانياً: خصائص الإدارة الالكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص تتمثل في الآتي:²

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛

- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين؛

1- ياسين ، سعد غالب ، مرجع سابق، ص ص 24، 23.

* **الإنترنت**: عبارة عن آلاف من الحاسبات المتصلة مع بعضها البعض بواسطة خطوط هاتفية لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات .

- **الإنترنت**: هي عبارة عن شبكة إنترنت مصغرة تكون عادةً شبكة داخلية في الشركة. ذات خصوصية يتم الوصول إليها عبر ملقم تتحكم به أنت تستعمل معايير إنترنت من HTML و HTTP وبروتوكول الاتصالات TCP/IP بالإضافة إلى مستعرض ويب رسومي لدعم البرامج التطبيقية وتزويد حلول إدارية بين أقسام الشركة. _ **الإكسترنال**: هي الشبكة المكوّنة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها .

2 - رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار،

2004، ص 4

-التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد؛

- السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية؛

-صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ ستستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، و يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن؛

-مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة؛
ومما سبق يمكن إجمال هذه الخصائص كالآتي:

أ /زيادة الإتقان : إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري ، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات؛

ب /تخفيض التكاليف :إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة لدفع عملية التحول، فان انتهاز نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير؛

ج /تبسيط الإجراءات :أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة ؛

د /تحقيق الشفافية : فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، " إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية"¹.

1- أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، " نشرة تكنولوجيا الإدارة " ، العدد الثامن، فيفيري / مارس 2007 ، مصر ، ص 4.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

ويمكن حصر أهم أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أولاً: تحسين مستوى الخدمات: مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية لتقديم الخدمات إلى الجمهور بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها، لذلك فإن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، ومن هذه المحاور محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، ذلك أن الحاسب الآلي وحسب البرنامج المزود به وقاعدة البيانات المزود بها يعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق سهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة ومراحل متعددة، كما يعمل هذا النظام من جهة أخرى على رفع كفاءة الأداء بالجهاز الإداري ويكون ذلك من خلال تقليل التعامل بالنماذج اليدوية، والتعامل بالنماذج الإلكترونية مع ضمان توفير السرية والأمان للمعلومات، بما يؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية في الخدمات المقدمة للجمهور وتيسير سبل حصولهم على الخدمات المطلوبة وذلك دون الحاجة للتواجد في جهات تقديم الخدمات.¹

ثانياً: التقليل من التعقيدات الإدارية: بعد ثورة المعلومات والاتصالات التي تيحها البشرية، ظهرت بوادر ما يسمى بطريق المعلومات السري، والذي عن طريقه يمكن للشخص الذي يرغب في معلومات معينة أن يحصل عليها في ثوان معدودة من خلال شبكات الانترنت ومقوماتها المتمثلة في كابلات الألياف البصرية والحواسيب، الخوادم... كل هذه الإمكانيات بما فيها طريق المعلومات السريع يستفيد منها القائمون على شبكات الإدارة الإلكترونية، وذلك لأجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد، وذلك من خلال تخفيف البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور.

ثالثاً: تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية: تظهر هذه الإفادة من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذا ما يضمن الشفافية على هذه التعاملات، ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه يجب عليه إتباع إجراءات محددة، وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها، ويكون الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات، كذلك فنظام الخدمات الإلكترونية يقوم على مدار الساعة، بمعنى صاحب الشأن يمكنه الدخول على شبكة الإدارة الإلكترونية في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب فيها.²

1 - عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سابق، ص 38 .

2 - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 106.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية، متطلباتها، معوقاتهما

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية احدث تغيرا في مضمون الوظائف المعهودة في الإدارة التقليدية وذلك راجع إلى الخصائص والمميزات التي تتميز بها الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية .

المطلب الأول: وظائف الإدارة الالكترونية

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية تعتبر ركائز هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف في ما يلي:

1-التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة، والآنية ، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل؛
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان؛

حيث تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية، والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2-التنظيم الالكتروني: في ظل التحول الالكتروني يظهر أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة¹

3- الرقابة الالكترونية

لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة

1 - نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر، ص ص 247 248 .

الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة .

4- القيادة الالكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

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

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

- **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.¹

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية ، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وهو ما يحتم ضرورة مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم .

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الالكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ/ المتطلبات الإدارية والأمنية:

تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

1/ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب؛

2/ توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاوله توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات ؛

3/ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: وذلك بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي)؛

4 / متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات ؛

5/ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق و عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.¹

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6 / متطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة لها القدرة اللازمة لمزاولة الوظائف الإدارية، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية ، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا، والحاجة إلى

1- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2010، ص 47.

تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني، وحمائته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

ب/المتطلبات السياسية :

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني ومن الأمثلة على الدعم السياسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي وهي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي ، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها :

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية؛

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات.

- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهّد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور؛

- توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج /المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

وتتمثل في العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تتماز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي .

د/متطلبات البنية التحتية للاتصالات:

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة .
وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف التحول الكلي، أو الجزئي لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية¹.

1. عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 25 .

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الالكترونية

يمكن حصر معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في معوقات إدارية وبشرية ومعوقات مالية وفنية وتقنية
كما يلي²:

1-المعوقات الإدارية: وتتمثل في:

- ✓ انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية؛
- ✓ ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الالكترونية؛
- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية، وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الالكترونية.

2-المعوقات البشرية: وتتمثل في:

- ✓ ضعف دور المحفزات المدية والمعنوية لتشجيع العاملين؛
- ✓ قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحواسيب الآلية وشبكة الانترنت؛
- ✓ قلة برامج التدريب في التقنية الحديثة المتطورة.

3- المعوقات المالية: وتتمثل في:

- ✓ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للحواسيب، ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال؛
- ✓ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجلات تطوير الأجهزة، وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- ✓ محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

4-المعوقات الأمنية :

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية حيث هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليهما من فقدان خصوصية المستخدمين، حيث من مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها وضمان بقائها وعدم حذفها.

ومن جوانب الأمن المعلوماتي:

-الجانب الأمني التقني: ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج؛

-الجانب الإنساني: ويتعلق الأمر بتصرفات المستخدمين والمستخدم.

1 - عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 25- 26

2 - محمود القدوة، الحكومة الالكترونية، دار أسامة للنشر، عمان، ط2010، ص 1، ص 65 .

المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية

لقد أصبح المورد البشري من أهم الموارد في العصر الحديث، إذ أن نجاح أي منظمة متوقف على مدى كفاءة وفاعلية هذا العنصر، ومن هنا بدأ البحث عن أحسن الطرق لاختيار وتقييم هذا المورد بحيث يحقق للمنظمات ما تصبو إليه من أهداف وغايات، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية أداء الموارد البشرية، وطرق تقييم هذا الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد موضوع أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام في البحوث والدراسات سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى المنظمات وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة، وسنقوم في هذا المطلب بإبراز مفهوم المورد البشري من خلال تعريف الأداء وبعض المفاهيم التي نجدها ضرورية بغية الوصول إلى مفهوم دقيق لأداء الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، مآثراتهم وطموحاتهم كما يختلفون أيضاً في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية.¹

ثانياً: مفهوم الأداء

❖ التعريف اللغوي:

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل²

❖ التعريف الاصطلاحي:

يعرف على أنه: «قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال»³.

كما يعرف بـ: «قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال»¹.

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 25.

2 - Oxford learner's pocket dictionary, third edition. oxford press, oxford, 2003, p318.

3- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 100، العراق، 2010، ص 198.

وهناك من يعرفه على أنه: «انعكاس للطريقة التي يتم استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية لشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»².

- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء هو مؤشر مهم لكل مؤسسة يتم من خلاله بناء السياسات والاستراتيجيات، ويحدد مدى تحقق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة بكفاءة وفاعلية.³

ثالثاً: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: «وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجدديته وفقاً لطريقة محددة والتعرف على هذا الأداء والتأكد من إنجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد»⁴.

كما يعرف بأنه: «تلك المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة»⁵.

كما تعرف أيضاً على أنها: «مجموع الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة واتقان وبأقل زمن»⁶.

ويعرف أيضاً: «على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه. لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به»⁷.

- 1- عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 10.
- 2 - محفوظ جودة، حسن الزعبي، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف -، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 71.
- 3 - وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المصطلحات ذات العلاقة بمصطلح الأداء نذكر منها الكفاءة والفعالية، حيث تعرف كل منهما كالتالي - الكفاءة: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال -الفعالية: تعرف على أنها درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وبصورة أكثر تحديداً إنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقاً
- 4 - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 344.
- 5- توفيق محمد، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 13.
- 6 - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، رسالة ماجستير بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص 48.
- 7- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011، ص 54.

المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

- ينظر لأداء الموارد البشرية على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين العناصر الموالية¹:
- الجهد والذي يعبر عن تلك الطاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها المورد البشري لأداء مهمته،
 - القدرات، يقصد بها مجموع الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة،
- ويضاف لهذين العنصرين العناصر التالية²:
- إدراك الدور أو المهمة، ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله؛
 - متطلبات العمل، ويقصد بها كل ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من المورد البشري إضافة للأساليب والمعدات المستخدمة؛
 - بيئة التنظيم الداخلية، وتعني ما تتصف به البيئة التنظيمية كالمناخ السائد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة ونظام الحوافز.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عبارة عن: «تقييم العاملين من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات بالمنظمة».

كما يعرف أيضاً على أنه: «قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء»³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن عملية تقييم أداء الأفراد (السلوكيات، التصرفات، الإبداع، الابتكار... الخ) هي عملية دورية ومستمرة حسب طبيعة العمل ليتم من خلالها تحديد الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالأداء المقدر ليتم بعدها تصحيح الانحرافات وذلك بغرس سلوكيات وقيم جديدة تزيد من كفاءة وفعالية أداء الأفراد.

1- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 50.

3 - آمانى عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، مصر، 2001، ص 259.

ثانيا: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات في تقييم أداء موردها البشرية، وقد تُستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد داخل المنظمة، ومن أهم الطرق المتبعة نذكر الآتي¹:

➤ طريقة قائمة المراجعة:

وتعتمد هذه الطريقة على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد الأوزان والأهمية النسبية لكل خاصية، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تُجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم، والجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

الجدول رقم: (1-01) يوضح طريقة قائمة المراجعة

الاسم.....	التاريخ:/...../.....
اللقب.....	الوظيفة.....
البيانات المختبرة	الوزن
نظافة المكتب	9.5
المبادرة الفردية	8.5
التأخر عن العمل	1.2

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص255.

➤ طريقة الأحداث الحرجة:

ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدوي فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سلبية كانت أو إيجابية، ليتم الرجوع إليها في عملية التقييم النهائي، ومن بين إيجابيات هذه الطريقة أنها تعتمد على تقييم دقيق لسلوك الأفراد داخل المنظمة بعيدا عن العفوية، والجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995، ص211.

الجدول رقم: (1-02) يوضح طريقة الأحداث الحرجة

الاسم.....		الوظيفة.....	
اللقب.....		الدرجة:	
التاريخ	الأحداث الايجابية	التاريخ	الأحداث السلبية
2017/07/15	إنشاء برنامج تسيير الموارد البشرية لفائدة المنظمة	2017/08/09	تشاجر مع أحد زملائه

المصدر: من إعداد الطالب

➤ طريقة المراجعة الميدانية:

وتتم هذه العملية بواسطة أخصائي الموارد البشرية بالتعاون مع المشرفين في ملاحظة الأداء الميداني للأفراد وإرساله إلى الرئيس للمراجعة.

➤ طريقة اختبارات الأداء

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، حيث تهتم هذه الطريقة بالإمكانات المستقبلية للفرد وليس فقط الإمكانيات الحالية، وتتطلب درجة عالية من الخبرة من أجل صياغة وتصميم برنامج جيد.

➤ طرق التقييم المقارن

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها ، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

➤ طريقة الأداء بالأهداف: يقيم الفرد مقارنة بدرجة الأهداف المحققة والتي سبق الاتفاق عليها مثل:

يتم إنجاز 10 وحدات إنتاجية في اليوم¹.

➤ طريقة القياس المتدرج¹:

تعتمد هذه الطريقة على خصائص السلوك والأداء، حيث يطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 درجات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(1-03) يوضح طريقة القياس المتدرج

الخصائص	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
المبادأة					
المواظبة					
الاتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
إجمالي					

المصدر: آمانى عامر، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر غير مبين ، مصر ، 2001 ص 260.

المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عنصراً هاماً في إبراز وضعية مؤسسة ما، حيث يكمن الهدف الرئيسي من وراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل كما يمكن تلخيص فوائد تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى كل من الفرد والمنظمة في النقاط التالية²:

أولاً: على مستوى الفرد

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛
- تمكن الفرد من تحديد نقاط الضعف لديه في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛
- إعداد الفرد من أجل مواكبة التغيير والتطورات التي تحدث مستقبلاً؛

¹ - آمانى عامر، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر غير مبين ، مصر ، 2001 ص 260.

² - رفاعي محمد رفاعي، نحو إطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة الدراسات المكتبية القاهرة، غير موضح تاريخ النشر ، ص ص

- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛
- شعور العامل بمسؤوليته عن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقية والحصول على امتيازات ومكافآت.

ثانياً: على مستوى المنظمة¹

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها الرقابة والضبط؛
- نشر الحماس بين الأفراد والتنافس فيما بينهم يؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية؛
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب؛
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مردوديته ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل؛
- بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين؛
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة إلى أخرى

¹ - نفس المرجع السابق، ص 43-47.

المبحث الرابع: دور الإدارة الالكترونية في تطوير مهارات وأداء الموارد البشرية

نظرا لما تكتسيه عناصر الإدارة الالكترونية من أهمية في عصرنا الحالي، سنقوم من خلال هذا المبحث بالتعرف على المهارات البشرية في هذا العصر، كما سنتطرق إلى كل من أهمية ودور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة .

المطلب الأول: المهارات البشرية وأنواعها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم المهارات البشرية داخل التنظيم، أنواعها.

أولاً: تعريف المهارات البشرية:

تعرف على أنها " مجموعة المعارف، والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد أو مجموعة من المكتسبات تحصل بالممارسة المهنية ".
كما تعرف كذلك " مجموعة المعارف و قدرات العمل وسلوكات مهيكلة منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة"¹
إذن يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية و الجسدية للفرد والتي تمكنه من تأدية عمله على أحسن وجه .

ومن هذه التعاريف نستنتج مجموعة من المميزات التي تتميز بها المهارات البشرية:

- أن المهارات ليست ملموسة و لكن لها نتائج ملموسة؛
- أنها قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل " طريقة" فانه يمكن نقلها من فرد لأخر عن طريق التكوين و الممارسة؛
- أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لأخر.

ثانياً: المهارات البشرية داخل التنظيم:

يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم و هي كالتالي²:

➤ **المهارات التقنية:** وهي التي تشير إلى قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، وتتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التدريب أو الخبرة العملية (الممارسة)، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أدائها .
إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية، وتشير هذه المهارة إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات... الخ الخاصة بانجاز العمل .

1 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 104.

2 - نفس المرجع السابق، ص 106.

➤ **المهارات الإنسانية:** و هي التي تشير إلى القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون للفرد هنا القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعد بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين، خاصة مع الانفتاح العالمي .

➤ **المهارات التصورية:** تشير هذه المهارة إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على آخر ومدى التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المؤسسة ككل .

إذن فالمهارات التصورية تشير إلى القدرة على حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، و لهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ... الخ.

المطلب الثاني: مهارات عصر المعلومات:

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي إليها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات، فاعتماد المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوى عاملة جديدة تختلف جذريا، و في هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة و المعلومات وهذه المهارات هي على النحو الآتي¹:

1- التفكير الناقد والفعال: حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة.

2- الإبداع: إن الحل والذي يكاد يكون الوحيد للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة و المعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة و إنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار.

3- التعاون: إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، و عليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه، في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته و اقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضا.

1 _ كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، نشر وتوزيع وطباعة القاهرة، مصر، 2002، ص ص 145-149.

4- فهم التدخلات الثقافية: لقد سبق وقد اشرنا أن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم منفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل احد أهم خصائص تنظيمات اليوم، لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي، ومعرفة التداخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤدوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة.

5- الاتصال: سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من الحالات ولمختلف الأشخاص وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية و كفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، انترنت، بريد عادي، يريد الكتروني... الخ.

6- استخدام الكمبيوتر: حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي عدم معرفة العمل على الحاسوب، و إنما الانطلاق و التعرف على المستويات العالية من للتكنولوجيا، مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لانجاز المهام وتحقيق النجاح.

7- المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس: حيث أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، و ذلك للنجاح في الحياة العملية، و تحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم و التطوير المستمر طوال الحياة.

المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

للإدارة الالكترونية والأدوات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور كبير في تحسين أداء المورد البشري وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المطلب.

أولاً: دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية:

إن أهم دور يناط إلى جهاز الحاسوب هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

- الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات، و يمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جداً. مما يجعلها عامل لنمو الإنتاجية بالمكاتب؛
 - الحفظ المهيكل للمعلومات، وهو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربح الوقت؛
 - المعالجة المعلوماتية للملفات و الوثائق، التي تتم بسرعة أكبر و بأكثر دقة من المعالجات الفردية؛
 - القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار¹.
- ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية عن طريق الحاسوب، تؤدي إلى ربح الوقت والمكان وإلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام، حيث يمكن لبرنامج واحد أن يعوض عمل عدة موظفين، بأداء أرقى و فعالية أكبر، و هو ما يؤثر بالإيجاب على أداء المورد البشري بصفة خاصة و على المؤسسة بصفة عامة .

ثانياً: الشبكات الداخلية:

تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية فيما يلي²:

- التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة، والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال؛
- تحسن الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات؛
- التنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن السير الحسن للعمل.
- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم، وكذا عقد الاجتماعات الكترونياً عن طريق التحاور الالكتروني... الخ، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعياً وانحصار العمل الفردي، و هذا يساعد على تحسين و تنمية الكفاءات البشرية؛

1 - سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 232..

2 - يوسف احمد أبو فارة، إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08_09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 373.

- إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، وتقليل قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل والتجاوب للاحتياجات؛

- خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.

ثالثا: التنسيق الإلكتروني للوثائق¹:

خلال سنوات الخمسينات من القرن الماضي الوثائق كانت تعالج يدويا، و لكن حاليا أصبحت الوثائق تنتقل بواسطة حامل معلوماتي، مثل الأقراص الصلبة (CD - ROM)، التي تشكل حل اقتصادي بالإضافة إلى طاقة تخزينية ضخمة، بعد رقمنتها و ترتيبها، يمكن الاطلاع ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص و بسرعة عالية، بما فيهم الأشخاص البعيدون عن الأرشيف ، فالإدارة الإلكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني و إدارة الأرشيف ؛ ويهدف مشروع نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق إلى:

- ضبط تسيير الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية والإنتاجية، وتحسين الاتصال داخل الفروع في المؤسسة، ربح الوقت في الوصول إلى الوثائق، و كذلك خفض كمية الورق المستعمل، وحل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة، وبالتالي تقليص معالجة الملفات في الأرشيف مما يؤدي إلى تقليص تكلفة الأداء، مما يؤثر إيجابيا على زيادة الإنتاجية؛

- تساعد المورد البشري على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في حينها باستخدامه لبرمجيات وشبكات معينة؛

- تسمح هذه التكنولوجيا بالانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل الإدارة؛

- توفر تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليل حجم التنظيمات الإدارية؛

- تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لأعمال أكثر أهمية؛

- تخطي القيام بالأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛

-تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة و خارجها.

¹ - بوقلقول الهادي، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08_09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 259.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الالكترونية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات في هذا العصر، مما أدى بالمجتمعات الالتحاق بالركب تجنباً لاحتتمالات العزلة والتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات خاصة عندما بدأت الإدارة الالكترونية تهتم بقطاع الخدمات العمومية، وذلك من اجل خلق بيئة وثقافة إدارية الكترونية حديثة، تهدف إلى التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
واختبار الفرضيات

تمهيد:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية، في هذا المبحث سنتطرق إلى إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي spss ، وكذلك من خلال عرضنا للنتائج وتفسيرها.

وسيتيم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث في أهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان).

المطلب الأول : طريقة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة، كيفية قياسها ومصادر بيانات الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة بلدية أولاد عدي لقبالة

❖ التعريف بالبلدية بشكل عام :

تعرف البلدية كما نص على ذلك قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22 جويلية 2011 ففي

المادة 01: " هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون"¹

❖ التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة :

أنشئت بلدية أولاد عدي لقبالة عام 1953 وكان مقرها بأولاد دراج إلى جانب بلدية أولاد دراج في هيكل واحد وبعد عدة سنوات تم تحويلها إلى تراب أولاد عدي لقبالة، تقدر مساحتها بـ " 32250 هكتار، عدد سكانها قدر بـ 25450 نسمة حسب آخر إحصاء عام 2008 م ؛

تم رقمنة البلدية وبدء العمل بالإدارة الالكترونية نهاية 2013 ؛

كما تم إنشاء المصلحة البيومترية وهي مصلحة تم إنشاؤها في ظل الإدارة الالكترونية، ويعود فتح هذه المصلحة بالبلدية بداية عام 2016 حيث يتم استخراج كل من بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين بالإضافة لرخصة السياقة آليا.²

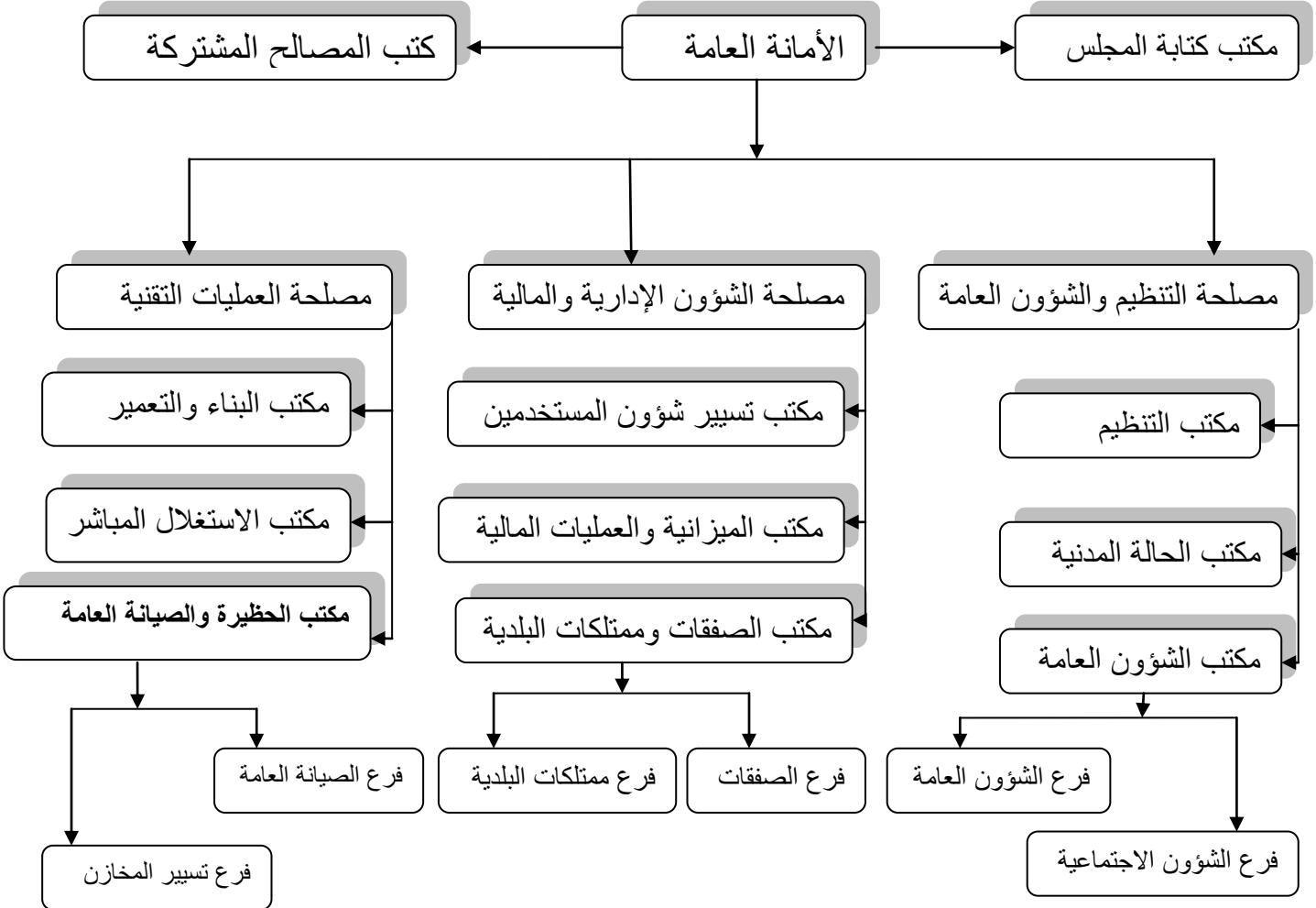
بعد ذلك تم فتح مكتب حركة السيارات الذي تعالج به ملفات السيارات وتسليم البطاقات الرمادية وكذا بطاقة المراقبة عن طريق الشبكة المحلية والوطنية.

¹- القانون 10-11 المؤرخ في 22 جويلية 2011. المتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011.

²- وثائق من الأمانة العامة للبلدية

❖ الهيكل التنظيمي للبلدية

الشكل رقم (2-02) يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد عدي لقبالة



المصدر: الأمانة العامة للبلدية

ثانيا: عينة الدراسة

حجم العينة : استهدف الاستبيان موظفي بلدية أولاد عدي لقبالة (موظفي الإدارة فقط والبالغ عددهم 43موظف)، وقد تم توزيع 40 استبانة على الموظفين .

تم استرجاع 34 استبانة من أصل 40 منها 4 ملغاة , وبالتالي الصالح منها للتحليل 30 استبانة .

الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار مجموعة من المتطلبات للإدارة الالكترونية كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولا :المتغير المستقل :الإدارة الالكترونية

يتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة الالكترونية من حيث (التكنولوجيا المستخدمة – أجهزة، شبكات- البرمجيات وأدوات الحماية, مهارة العنصر البشري) باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية

ثانيا :المتغير التابع :أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني :أدوات الدراسة

أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفريغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامجSPSS ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ✓ قياس ثبات و صدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل ألفا كرومباخ؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- ✓ الاعتماد عمى بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي الانحراف المعياري؛
- ✓ معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- ✓ اختبار كرومونوف سمونوف لمعرفة البيانات إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي؛
- ✓ اختبار أنوفا لدراسة الفرو بين المتغير المستقل و المتغيرات الديمغرافية.

ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة العلمية.

❖ **الاستبيان**

حيث خصص الاستبيان لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية وأثرها على أداء الموارد البشرية،وهو قسمان :
القسم الأول : البيانات الشخصية لعينة عمال بلدية أولاد عدي لقبالة مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل) .

القسم الثاني: به جزآن:

الجزء الأول: يتعلق بالإدارة الالكترونية ويحتوي على 17 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق أداء العاملين ويحتوي على 10 عبارات.

وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كأداة لقياس اتجاهات العاملين، وتم وضع الأوزان كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم: (2-04) يوضح الأوزان في سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بمجالاته الموضحة في الجدول رقم 04 وذلك لتفسير مستوى ومعدل إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل محور من محاور الاستبيان.

جدول رقم(2-05): تقسيم متوسطات العينات

المجالات	درجات السلم	الاجابة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب

الملاحظة العلمية :

تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل و المصالح التابعة للبلدية .

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: خصائص العينة المدروسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى وصف المتغيرات الاسمية وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

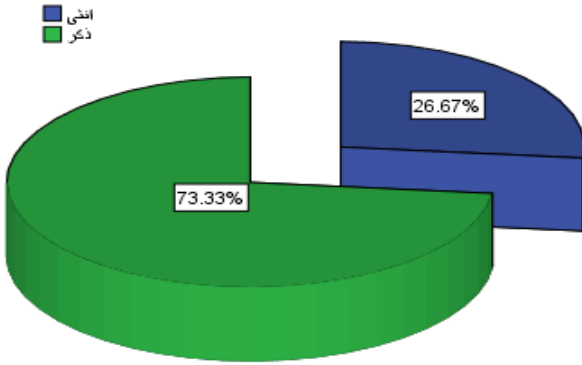
أولاً : توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-06) يمثل توزيع عينة

الدراسة حسب الجنس.

الشكل رقم (2-03) يمثل الدائرة

النسبية لمتغير الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73.3
أنثى	08	26.7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة حيث تمثل ما نسبته 73.3% ذكورا، وما نسبته 26.7% إناثا، أي أن غالبية المبحوثين كانوا ذكورا .

ثانيا : توزيع عينات الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

الجدول رقم (2-07): توزيع أفراد العينة

الشكل رقم (2-04): توزيع أفراد العينة

حسب العمر.

حسب العمر.

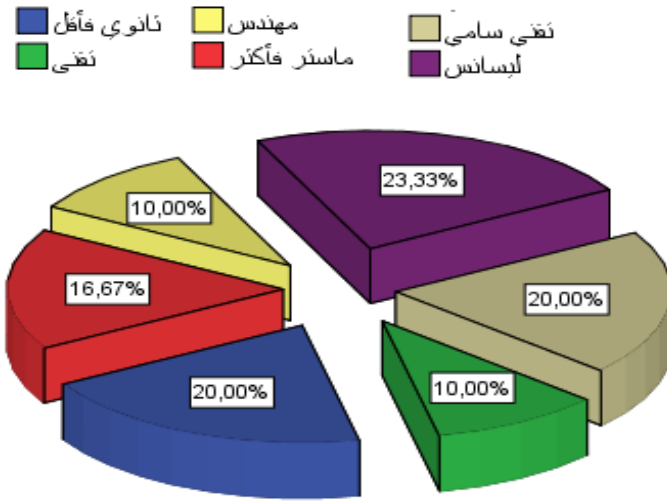
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	3	10.0
من 30-39 سنة	14	46.7
من 40-49 سنة	13	43.3
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-07) يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل ما نسبته 10.0% أعمارهم أقل 30 سنة ، وما نسبته 46.7% أعمارهم من 30-40 سنة، وما نسبته 43.3% أعمارهم من 40-49 سنة أي أن فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة ويليهم فئة ما بين 40-49 سنة في حين نجد أن فئة أكثر من 50 سنة غير موجودة وهذا راجع لخروج عدد معتبر من الموظفين للتقاعد المسبق .
ومما سبق نجد أن هناك تنوع في الفئات العمرية للعينة المدروسة وهذا ما يخدم أهداف البحث للتعرف على اتجاهات مختلف الفئات .

ثالثا : توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل (2-05) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (2-08) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	6	20.0
تقني	3	10.0
تقني سامي	6	20.0
ليسانس	7	23.3
مهندس	3	10.0
ماستر فأكثر	5	16.7
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال من الجدول (2-08) أن العاملين المتحصلين على الشهادات يمثل ما نسبته 80% وهي موزعة على النحو التالي 10.0% فئة التقنيين و 20.0% فئة التقنيون الساميون 23.3% فئة ليسانس 10.0% فئة المهندسين 16.7% ماستر فما فوق، وهذا يعكس المستوى الجيد للكفاءات التي تتوفر عليها البلدية .

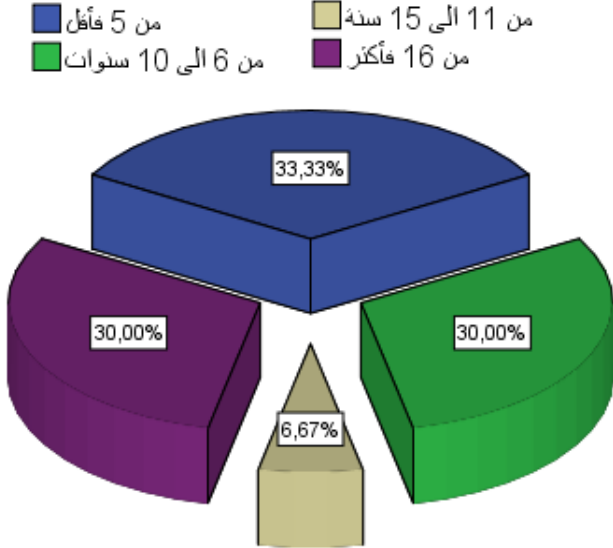
ثالثاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-09): توزيع عينات الدراسة

حسب المتغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (2-06) يمثل الدائرة النسبية

متغير عدد سنوات الخبرة المهنية



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
5 سنوات فأقل	10	33.3
من 6 إلى 10 سنوات	9	30.0
من 11 إلى 15 سنة	2	6.7
16 سنة فأكثر	9	30.0
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الشكل رقم (2-06) والجدول رقم (2-09) نلاحظ أن نسبة 33.3% من الباحثين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات ، أما الباحثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات فقد بلغت 30.0% وهي نسبة معتبرة، أما الباحثين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة فكانت النسبة 6.7% و الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة فهي 30.0%، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة تفوق 5 سنوات هي 66% وعليه فإن معظم الباحثين لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم وهو ما يؤهلهم ليكونوا على دراية بكل المستجدات التي تحدث في بيئة بلدية أولاد عدي لقبالة.

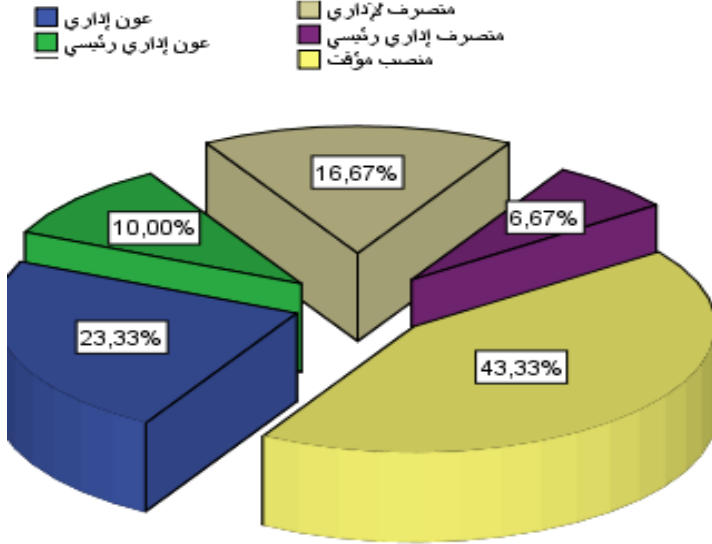
رابعاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الشكل رقم (2-07) يمثل الدائرة النسبية

الجدول رقم (2-10): توزيع عينات الدراسة

حسب متغير المنصب الوظيفي

حسب متغير المنصب الوظيفي



المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
عون إداري	7	23.3
عون إداري رئيسي	3	10.0
متصرف إداري	5	16.7
متصرف إداري رئيسي	2	6.7
منصب مؤقت	13	43.3
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) والشكل رقم (2-07) نلاحظ أن ما نسبته 43.3% تمثل منصب مؤقت وهذا راجع إلى النقص الكبير في التوظيف الذي تعاني منه بلدية أولاد عدي لقبالة في حين تليها منصب عون ادري بنسبة 23.3% وهي نسبة قليلة بالمقارنة بحجم البلدية.

المطلب الثاني: إجراء اختبار الثبات Reliability لبنود محاور الاستبيان

أولاً: اختبار الثبات الكلي لمحاور الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات . لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): معامل الثبات الفا كرونباخ

معامل الثبات	
الفا كرونباخ	عدد العبارات
0.868	27

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) أن قيمة ألفا كرو نباخ الكلية تقدر بـ 0.868 أي ما نسبة 86.8% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر بـ 60%، ودلالة هذه النسبة هو أن المبحوثين يفهمون البنود أو العبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة (86.8%) تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

الجدول رقم (2-12) يمثل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

الرقم	التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات)	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
عدد عبارات المحور هو 06				
1	تتوفر لديكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال الإدارة	0.631**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	تقوم الإدارة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	0.739**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية	0.658**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4	يتم تحديث أجهزة وتقنيات العمل بصفة دورية	0.500**	0,001	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5	تساهم الشبكات المتاحة بالإدارة في تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام المختلفة	0.751**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6	تتوفر لديكم خدمة الانترنت كافية لتفعيل الإدارة الالكترونية بشكل سليم	0.535**	0,002	يوجد ارتباط معنوي (دال)
*تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $\alpha < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (2-12) والذي يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة من خلال اختبار معامل الارتباط بين محور التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات) والعبارات المكونة له، حيث نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوي أقل من (0.05) في جميع عبارات المحور، وهذا يعني أن عبارات المحاور متناسقة وصادقة مع محاورها الرئيسية.

الجدول رقم (2-13) يمثل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

النتيجة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	البرمجيات وأدوات الحماية	الرقم
عدد عبارات المحور هو 7				
يوجد ارتباط معنوي (دال)	.757**	0,000	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة	7
يوجد ارتباط معنوي (دال)	.845**	0,000	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	8
يوجد ارتباط معنوي (دال)	.850**	0,000	تساهم البرامج المستخدمة في حفظ الكم الهائل من المعلومات	9
يوجد ارتباط معنوي (دال)	.820**	0,000	تمتاز البرامج المستخدمة بسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	10
يوجد ارتباط معنوي (دال)	.705**	0,000	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل	11
يوجد ارتباط معنوي (دال)	.656**	0,000	تحرص الإدارة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	12
يوجد ارتباط معنوي (دال)	.739**	0,000	يتم بصفة دورية تحديث برامج الحماية	13
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $\alpha < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-13) نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوي أقل من 0.05 في جميع عبارات المحور، وهذا يعني أن عبارات المحور متناسقة وصادقة لما وضعت لقياسه .

الجدول رقم (2-14) يمثل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون	رقم	مهارة العنصر البشري
عدد العبارات 4				
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.795**	14	يوجد بالإدارة متخصصون في تقنيات الإدارة الحديثة
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.483**	15	لديك القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.744**	16	تلقيت دورات تدريبية في استخدام التقنيات الحديثة
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.786**	17	يوجد لديكم خبراء لتصميم وتطوير البرامج
*تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $\alpha < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-14) نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوي أقل من 0.05 في جميع عبارات المحور، وهذا يعني أن عبارات المحور متناسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-15) يمثل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور

النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل بيرسون	رقم	أداء الموارد البشرية
عدد العبارات 10				
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.673**	18	السرعة في إنجاز العمل
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.666**	19	تنظيم وتقليل أعباء العمل اليومي للموظفين
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.710**	20	توفير وقت وجهد الموظفين
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.669**	21	تحديد مسؤوليات الموظفين بدقة
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.622**	22	تحسن أداء الموظفين
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,002	0,514**	23	ينجز الموظف عمله في الوقت المناسب
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.759**	24	تحسن الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,001	.564	25	سرعة إيصال المعلومات للموظفين
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,001	.583	26	دقة إيصال المعلومات للموظفين
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	.610	27	التقليل من ضغوط العمل
*تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $\alpha < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-15) نجد أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوي أقل من 0.05 في جميع عبارات المحور، وهذا يعني أن عبارات المحور متناسقة وصادقة لما وضعت لقياسه

المطلب الثالث: اختبار اتجاهات أفراد العينة

أولاً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات)

الجدول رقم(2-16): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات)

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق	0.648	3.80	تتوفر لديكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال الإدارة	01
2	موافق	1.137	3.63	تقوم الإدارة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	02
3	موافق	1.252	3.70	الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية	03
5	محايد	1.321	2.13	يتم تحديث أجهزة وتقنيات العمل بصفة دورية	04
4	محايد	0.947	2.13	تساهم الشبكات المتاحة بالإدارة في تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام المختلفة	05
6	غير موافق	0.575	1.67	تتوفر لديكم خدمة الانترنت كافية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل سليم	06
		.625	3.60	التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات)	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(2-16) نجد أن بعد التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات) بلغ المتوسط الحسابي له 3.60% بانحراف معياري (0.625) وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا مقبولة، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " تتوفر لديكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال الإدارة " بمتوسط حسابي 3.80% وانحراف معياري (0.648) تليها عبارة " الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية " بمتوسط حسابي 3.70% وانحراف معياري (1.252) ثم تلتها عبارة " تقوم الإدارة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق " بمتوسط حسابي 3.63% وانحراف معياري (1.137)، ومما سبق يمكن القول أن هناك رضا مقبول من طرف الموظفين حول الأجهزة المستخدمة ببلدية أولاد عدي لقبالة؛

في حين نجد أن العبارات المتعلقة بالشبكات تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.13 و 1.67) % وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.575 و 1.321) وهذا يدل على عدم رضا الموظفين حول العبارات المتعلقة بالشبكات وهذا راجع لضعف الشبكات داخل البلدية أو عدم وجودها أصلاً.

ثانياً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور البرمجيات وأدوات الحماية

الجدول رقم (2-17): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور البرمجيات وأدوات

الحماية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	موافق	1.421	3.60	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة	7
2	موافق	1.633	3.77	تتنصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	8
4	موافق	.930	3.63	تساهم البرامج المستخدمة في حفظ الكم الهائل من المعلومات	9
1	موافق	1.689	3.97	تمتاز البرامج المستخدمة بسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	10
3	موافق	1.168	3.67	تتنصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل	11
6	موافق	1.338	3.60	تحرص الإدارة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	12
7	غير موافق	1.472	1.338	يتم بصفة دورية تحديث برامج الحماية	13
	نسبة رضا مقبولة	.897	3.70	البرمجيات وأدوات الحماية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-17) نجد أن بعد البرمجيات وأدوات الحماية بلغ المتوسط الحسابي له 3.70% بانحراف معياري (0.897) وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا مقبولة حول محور البرامج وأدوات الحماية.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة (09,07) بمتوسط حسابي على التوالي (3.60، 3.60) % بنسبة رضا مقبولة، تليها كل من العبارة (12, 11, 10,08) بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.60, 3.77) % بنسبة رضا مقبول ما يفسر أهمية البرامج المستخدمة في تسهيل عمل الموظفين بالبلدية.

ثالثاً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه محور مهارة العنصر البشري

الجدول رقم (2-18): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور مهارة العنصر

البشري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	محايد	1.628	2.60	يوجد بالإدارة منخصصون في تقنيات الإدارة الحديثة	14
1	موافق	1.114	3.70	لديك القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد	15
4	غير موافق بشدة	.855	1.80	تلقيت دورات تدريبية في استخدام التقنيات الحديثة	16
3	غير موافق	0,720	2.50	يوجد لديكم خبراء لتصميم وتطوير البرامج	17
	نسبة رضا منخفضة	1, 834	2.65	مهارة العنصر البشري	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(2-18) نجد أن بعد مهارة العنصر البشري بلغ المتوسط الحسابي له 2.65% بانحراف معياري (1, 834) وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة حول هذا محور؛

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "لديك القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد" بمتوسط حسابي 3.70% وانحراف معياري (1.114) ما يدل على أن للموظفين قدرة على التعامل الجيد مع الحواسيب، في حين نجد أن العبارتين (16،17) تأتيان متأخرتين في الترتيب بمتوسط حسابي على الترتيب (1.80، 2.50)% و بانحراف معياري على الترتيب (0,720،.855) وهذا يدل على رضا منخفض من قبل الموظفين حول هاتين العبارتين، ما يفسر ضعف الدورات التدريبية ونقص الكوادر والمتخصصين في مجال البرمجة داخل البلدية .

رابعاً: اختبار اتجاهات لأفراد العينة تجاه عبارات محور أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (2-19): يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس اتجاه الأفراد نحو محور أداء الموارد البشرية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	موافق	,676	3.63	السرعة في انجاز العمل	18
8	محايد	,547	2.87	تنظيم وتقليل أعباء العمل اليومي للموظفين	19
6	محايد	1.706	3.13	توفير وقت وجهد الموظفين	20
5	محايد	,502	3.17	تحديد مسؤوليات الموظفين بدقة	21
4	موافق	,563	3.53	تحسن أداء الموظفين	22
1	موافق	1.292	3,97	ينجز الموظف عمله في الوقت المناسب	23
7	محايد	,548	2.93	تحسن الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	24
7	محايد	1.444	2.93	سرعة إيصال المعلومات للموظفين	25
3	موافق	,676	3.50	دقة إيصال المعلومات للموظفين	26
5	محايد	,548	3.17	التقليل من ضغوط العمل	27
نسبة رضا مقبولة		.727	3.70	أداء الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-19) نجد أن بعد أداء الموارد البشرية بلغ المتوسط الحسابي له 3.70% بانحراف معياري (0.727) وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا مقبولة حول هذا محور؛ ما يفسر أداء مقبول لدى المورد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي (20, 21, 26, 22, 18,23) بمتوسط حسابي على الترتيب (3.13, 3.17, 3.50, 3.53, 3.63,3,97) وبانحراف معياري (1.706، ,502، ,676 ، ,563، ,676، 1.292)

وهي نسب تشير إلى رضا مقبول لدى الموظفين حول هذه العبارات ، وهذا ما يفسر سرعة إنجاز الموظفين لأعمالهم في الوقت المحدد مع توفير الوقت والجهد مما انجر عنه تحسن ملحوظ في الأداء؛

في حين نجد بقية العبارات يتراوح متوسطها الحسابي بين (2.87، 3.17)% وبانحراف معياري يتراوح بين

(1.444، 0.547) وهي نسب تشير إلى رضا متوسط حول هاته العبارات ، ما يفسر ضعف الاتصالات بين الموظفين

وبطء إيصال المعلومات وانتقالها فيما بينهم .

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبيان

في هذه المرحلة سنقوم باختبار ما إذا كان أفراد العينة التي تم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام

اختبار **Kolmogorov-Smirnov**

الجدول رقم (2-20) يمثل اختبار **Kolmogorov-Smirnov**

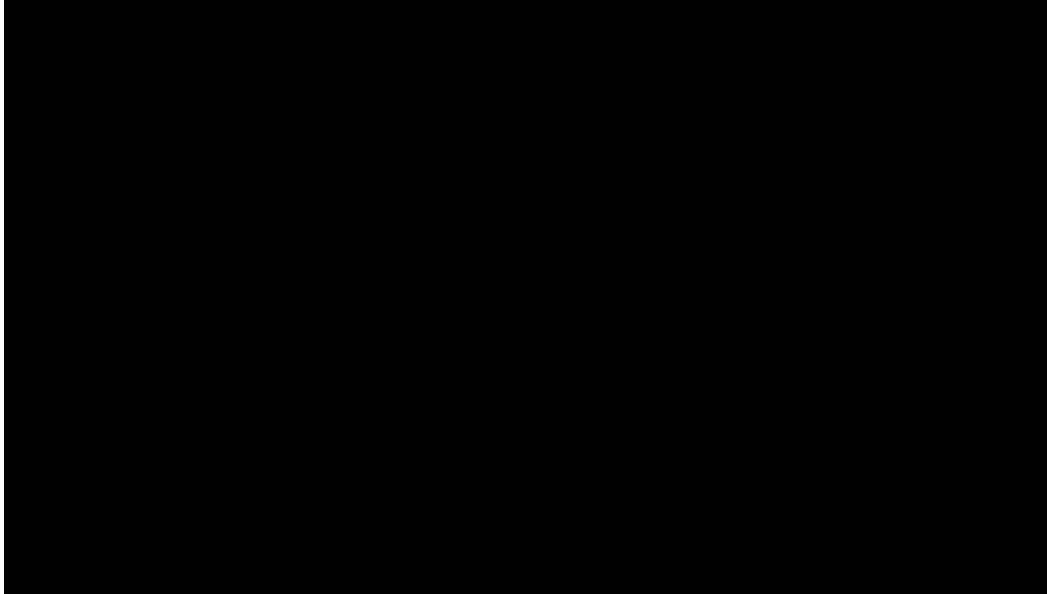
.090	الاختبار الإحصائي
.200	مستوى الدلالة SIg
غير دال (التوزيع طبيعي)	القرار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول رقم (2-20) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تفوق 0.05 وهذا يدل على أن طبيعة التوزيع هو

توزيع طبيعي، والرسم البياني الموالي يوضح طبيعة التوزيع بشكل أكثر

الشكل رقم (2-08) يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على انه "يوجد أثر للإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة" وبعد اختبارنا للفرضية بالاعتماد على برنامج spss وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى النتيجة الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-21) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الالكترونية ككل على أداء الموارد البشرية

المعاملات						
النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة T	قيمة Sig.
		B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
1	الثابت	1,731	,461		2.287	,000
	الإدارة الالكترونية بشكل عام	0.501	0.140	0.140	2.529	0,018

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

جدول رقم (2-22) يمثل معامل الارتباط والتحديد لأثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

F	الانحراف المعياري	R ²	R	المتغير المستقل
6.336	0.268	0.485	0.643	الإدارة الالكترونية بشكل عام

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-21) نلاحظ أن قيمة (Sig=0.018) ما يعني أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية، ومن خلال الجدول رقم(2-22) نجد أن معامل الارتباط قد بلغ (R=0.643) كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.485) أي أن الإدارة الالكترونية تفسر ما نسبته 48.5% من التغير في الأداء في حين تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

1-الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على أن " للتكنولوجيا المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة"، وبعد اختبارنا للفرضية بالاعتماد على برنامج SPSS وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى النتيجة الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-23)ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر التكنولوجيا المستخدمة على أداء الموارد البشرية

المتغير المستقل	B	الانحراف المعياري	Beta	t	Sig
التكنولوجيا المستخدمة	0.501	0.140	0.140	2.529	0.017
المتغير التابع: أداء الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم (2-23) يمكن القول أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على أداء الموارد البشرية وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG =0.017) وهي أقل من (0.05).

2- الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على أن " للبرامج المستخدمة وأدوات الحماية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة وبعد اختبارنا للفرضية بالاعتماد على برنامج SPSS وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى النتيجة الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-24) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر البرامج المستخدمة وأدوات الحماية على أداء الموارد البشرية

المتغير المستقل	B	الانحراف المعياري	Beta	t	Sig
البرمجيات وأدوات الحماية	0.328	0.140	0.406	2.347	0.026
المتغير التابع: أداء الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-24) يمكن القول أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبرامج المستخدمة وأدوات الحماية على أداء الموارد البشرية وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.026) وهي أقل من (0.05)

3- الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على أن " لمهارات العنصر البشري أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة "، وبعد اختبارنا للفرضية بالاعتماد على برنامج SPSS وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى النتيجة الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-25) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مهارات العنصر البشري على أداء الموارد البشرية بالبلدية

المتغير المستقل	B	الانحراف المعياري	Beta	t	Sig
مهارات العنصر البشري	0.034	0.165	0.039	0.209	0.136
المتغير التابع: أداء الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-25) يمكن القول أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارات العنصر البشري على أداء الموارد البشرية وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.136) وهي أكبر من (0.05).

4- الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة على أنه " توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى للعوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة (0.05) "، ولاختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عنها وهي كالتالي:

4-1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى لعامل الجنس، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم: (2-26) نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير الجنس نحو أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

الارتباط	قيمة Sig	المتغير المستقل
0.051	0.791	الإدارة الالكترونية
المتغير التابع: أداء الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-26) نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.791) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (sig= 0.05) .

4-2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى لعامل السن، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:
جدول رقم: (2-27) نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير السن نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

المتغير المستقل	قيمة Sig	الارتباط
الإدارة الالكترونية	0.880	0.029
المتغير التابع : أداء الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-27) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن لأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.880) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (sig.= 0.05) .

4-3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى لعامل المستوى التعليمي، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:
جدول رقم: (2-28) نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير المستوى التعليمي نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

المتغير المستقل	قيمة Sig	الارتباط
الإدارة الالكترونية	0.438	0.147
المتغير التابع: أداء الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-28) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.438) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (sig=0.05).

4-4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى لعامل الخبرة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:
جدول رقم: (2-29) نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير سنوات الخبرة نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

المتغير المستقل	قيمة Sig	الارتباط
الإدارة الالكترونية	0.469	0.138
المتغير التابع: أداء الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-29) نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.469) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (sig=0.05)

4-5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى لعامل المنصب الوظيفي ،وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم: (2-30) نتائج اختبار ANOVA لأثر متغير المنصب الوظيفي نحو اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

الارتباط	قيمة Sig	المتغير المستقل
0.010	0.957	الإدارة الالكترونية
المتغير التابع: أداء الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-30) نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لان مستوى الدلالة المحسوبة (0.957) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (sig=0.05) .

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

سننطلق في هذا المطلب إلى مناقشة أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

❖ من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " للتكنولوجيا المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة " حيث بلغت قيمة (sig=0.017) وهي اقل من (0.05) ما يثبت صحة هذه الفرضية ويمكن تفسير ذلك بوجود أجهزة وحواسيب ذات تقنية عالية ساهمت في تحسين الأداء لدى العاملين ببلدية أولاد عدي لقبالة ؛

❖ من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " للبرامج وأدوات الحماية المستخدمة في الإدارة الالكترونية أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة " حيث بلغت قيمة (sig=0.026) وهي اقل من (0.05) ما يثبت صحة هذه الفرضية ويمكن تفسير ذلك لوجود برامج سهلة وبسيطة تتناسب مع طبيعة العمل تساهم في إنجاز العمل بالسرعة والكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى حفظها للمعلومات الهائلة والتمكين من استرجاعها وقت الحاجة، وهذا ينعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة ؛

❖ من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "المهارات العنصر البشري أثر على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة " حيث بلغت قيمة (sig=0.136) وهي أكبر من (0.05) ما ينفي صحة هذه الفرضية وعليه لا يوجد اثر لمهارة العنصر البشري على أداء الموارد البشرية ويمكن تفسير ذلك ضعف

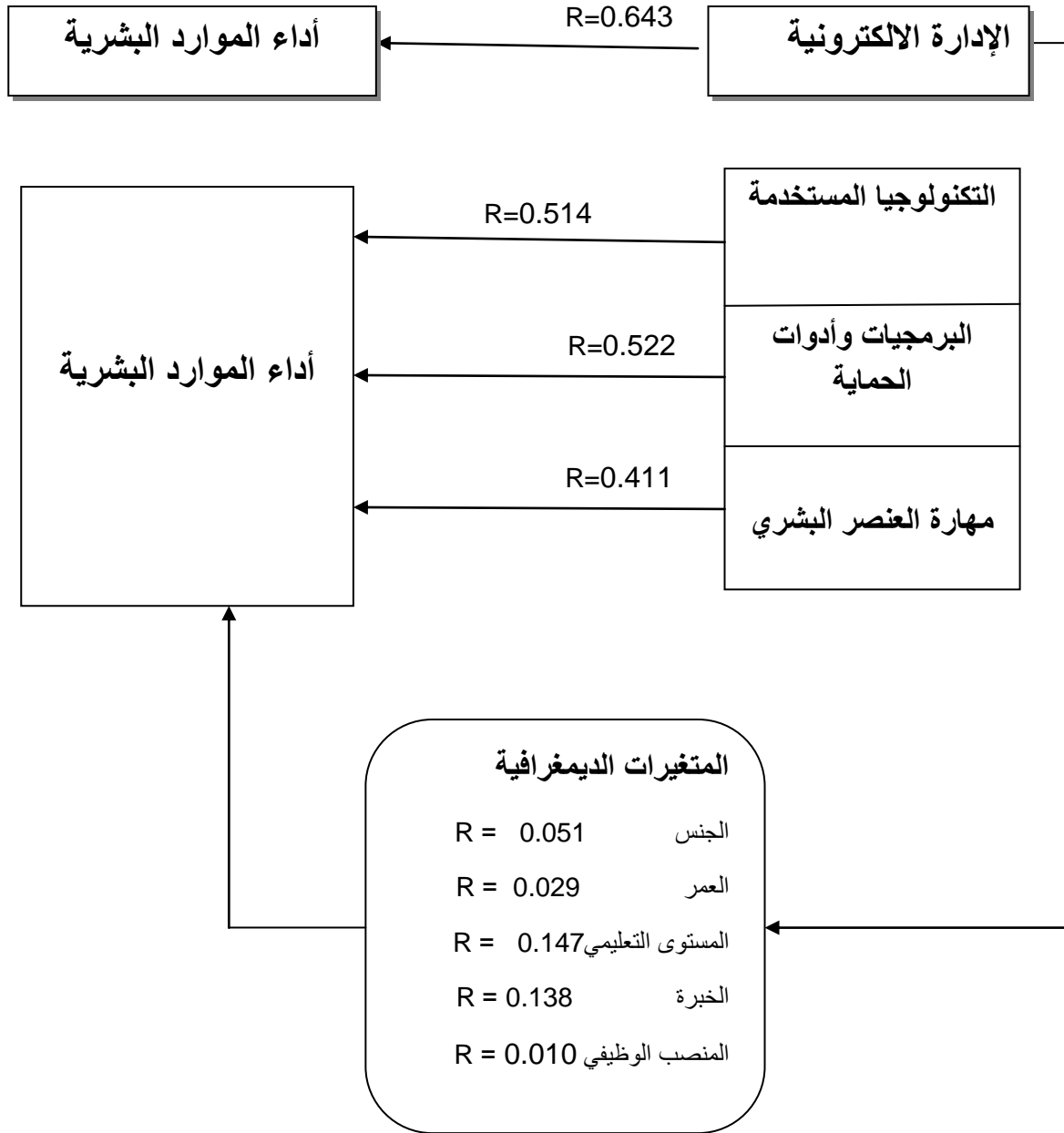
الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون بالبلدية بالإضافة إلى النقص الكبير في المتخصصين بالبرمجة ونظم المعلومات الحديثة؛

❖ من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على " توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي) حيث كانت قيمة **sig** لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وعليه يمكن القول أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة تعزى للعوامل الديمغرافية, ما ينفي صحة هذه الفرضية ؛

❖ من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " يوجد أثر للإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة " حيث كانت قيمة (sig.= 0.018) وهي اقل من (0.05) ما يثبت وجود أثر للإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة حيث بلغت قوة العلاقة 43% وهذا يفسر أن استخدام الإدارة الالكترونية ببلدية أولاد عدي سيؤدي إلى تحسين ورفع مستويات الأداء من حيث سرعة ودقة وجودة الانجاز والتقليل من معدلات الأخطاء .

والشكل الموالي يمثل ملخص لنتائج الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2 - 09) يمثل ملخص للدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية بلدية أولاد عدي لقبالة حول أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية، حيث تم التطرق فيه إلى التعريف ببلدية أولاد عدي لقبالة وجمع البيانات حيث اقتصر على 30 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج SPSS وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة النتائج وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة.

الغائبة

خاتمة

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف المنظمات الاجتماعية, وتحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وتفويض السلطات، ومشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية؛ وهذا ما يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره من خلال سرعة الانجاز وتقليل الأخطاء في العمل وتقليل الجهد والكلفة المادية بالإضافة إلى تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإدارة الحديثة .

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات :

النتائج:

- الإدارة الإلكترونية تعتبر نمط جديد من أنماط الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف المنظمات الاجتماعية كان من آثارها خدمات أفضل للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين؛
- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛
- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الموارد البشرية، الأجهزة والمعدات، البرامج والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومتخف وظائفها الإدارية؛
- أظهرت النتائج أن لتكنولوجيا المستخدمة والمتمثلة في الأجهزة والشبكات دور في تسهيل العمليات الإدارية واتخاذ القرارات بفعالية ؛
- أظهرت النتائج أن البرمجيات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية لها تأثير على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة من خلال تقديم المعلومات اللازمة وقت الحاجة إليها وحفظها للكم الهائل من المعلومات؛
- أظهرت النتائج ضعف التأهيل والتأطير للعنصر البشري ببلدية أولاد عدي لقبالة والنقص الكبير في الخبراء والمهندسين في مجال تكنولوجيا المعلومات ؛
- 7- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة إلى وجود أثر للإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة
- المستخدمة والبرمجيات بخلاف بعد مهارة العنصر البشري الذي لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة.

الاقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن نقترح ما يلي:

- العمل على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لتطبيق الإدارة الالكترونية على الوجه المطلوب ببلدية أولاد عدي لقبالة؛
- العمل على توفير البرامج وتطويرها بما يلاءم العمل المطلوب انجازه من قبل الموظفين ؛
- توفير شبكات ربط داخلية تربط بين الموظفين وجميع مستويات الإدارة ببلدية أولاد عدي لقبالة ؛
- إقامة دورات تدريبية وتكوينية للموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة في مجال الإدارة الالكترونية ؛
- الحرص على توظيف الخبراء والمهندسين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات ؛
- الاهتمام بأداء المورد البشري وتهيئة الظروف المناسبة من أجل أن يقدم ما لديه من إبداعات وقدرات ومهارات فكرية وفنية ؛

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العامة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 2- آمانى عامر، إدارة الموارد البشرية ، غير مبین دار النشر ، 2001.
- 3- توفيق محمد، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- 4- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 6- خالد ممدوح إبراهيم الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ط 1، 2010.
- 7- روية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 8- رفاعي محمد رفاعي، نحو إطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة الدراسات المكتبية القاهرة، غير موضح تاريخ النشر.
- 9- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 10- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 11- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 12- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008 .
- 13- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، ط 1، مصر، دار الفكر الجامعي ، 2008.

- 14- كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال ، عالم الكتب، نشر وتوزيع وطباعة القاهرة، مصر، 2002.
- 15- محفوظ جودة، حسن الزعبي ، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف -، ط 2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 16- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011.
- 17- محمود القدوة، الحكومة الالكترونية، دار أسامة للنشر، عمان، ط 1، 2010.
- 18- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، دار الفكر، عمان ، الأردن، 1995.
- 19- نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر، 2012.
- 20- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

المجلات :

- 21- أحمد درويش، الشفافية والتمهيد حلمانا القادم ، " نشرة تكنولوجيا الادارة " ، العدد الثامن، فيفيري / مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، مصر.
- 22- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد ، 100، العراق، 2010.

الرسائل الجامعية :

- 23- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 .

24-محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، رسالة ماجستير بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، 2006.

الملتقيات :

25-بوقلقول الهادي، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الالكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08_09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

26-عبد الله علي، بوسهوه ندير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.

27- رأفت رضوان، "الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 .

28-محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمتها شرطة دبي 24 26 أبريل 2003 .

29-يوسف احمد أبو فارة، إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08_09 مارس 2005، جامعة ورقلة .

المراجع باللغة الأجنبية

30-Oxford learner's pockt dictionary، third edition، oxford press، oxford، 2003.

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

الملحق رقم (01)

استمارة استبيان

أخي أختي الموظف (ة):

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول "اثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة بلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة .
ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال فإننا نأمل منك التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية , حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.
وفي الأخير أحيطكم علما أن هذه البيانات سنتعامل معها بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلم.

*ولكم منا فائق التقدير والاحترام *

إعداد الطالب : ولهي نور الدين

الأستاذ المشرف : عطاء الله ياسين

السنة الجامعية 2017 / 2018

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : اقل من 30 سنة 30-39 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي فاقل ثانوي تقني تقني سامي
ليسانس مهندس ماستر فأكثر
- 4- سنوات الخبرة : 5 سنوات فاقل 6-10 سنة 11-15 سنة 16 سنة فأكثر
- 5- المنصب الوظيفي : عون إداري عون إداري رئيسي متصرف إداري متصرف إداري رئيسي منصب مؤقت

القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بالإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري،
يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات.

أبعاد الإدارة الالكترونية					
التكنولوجيا المستخدمة (أجهزة، شبكات)					
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تتوفر لديكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال الإدارة				
02	تقوم الإدارة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق				
03	الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية				
04	يتم تحديث أجهزة وتقنيات العمل بصفة دورية				
05	تساهم الشبكات المتاحة بالإدارة في تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام المختلفة				

					تتوفر لديكم خدمة الانترنت كافية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل سليم	06
البرمجيات وأدوات الحماية						
					البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة	07
					تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	08
					تساهم البرامج المستخدمة في حفظ الكم الهائل من المعلومات	09
					تمتاز البرامج المستخدمة بسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	10
					تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل	11
					تحرص الإدارة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	12
					يتم بصفة دورية تحديث برامج الحماية	13
مهارة العنصر البشري						
					يوجد بالإدارة متخصصون في تقنيات الإدارة الحديثة	14
					لديك القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد	15
					تلقيت دورات تدريبية في استخدام التقنيات الحديثة	16
					يوجد لديكم خبراء لتصميم وتطوير البرامج	17

المتغير التابع : أداء الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	الرقم
					السرعة في انجاز العمل	18
					تنظيم وتقليل أعباء العمل اليومي للموظفين	19
					توفير وقت وجهد الموظفين	20
					تحديد مسؤوليات الموظفين بدقة	21
					تحسن أداء الموظفين	22
					ينجز الموظف عمله في الوقت المناسب	23
					تحسن الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	24
					سرعة إيصال المعلومات للموظفين	25
					تقليل معدلات الأخطاء	26
					دقة إيصال المعلومات للموظفين	27
					التقليل من ضغوط العمل	28

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد - ب - بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	عطالله ياسين	01
أستاذة مساعدة - ب - بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رحماني سناء	02
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور بخنشلة	عبد العزيز صحراوي	03

الانحدار المتعدد لإبعاد الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.728	.648		2.669	.013
	المستخدم التكنولوجيا	.361	.221	.310	1.636	.017
	الحماية وادوات البرمجيات	.234	.160	.289	1.467	.026
	البشري العنصر مهارات	-.063-	.155	-.073-	-.408-	.836

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

الانحدار البسيط لأثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.731	.612		2.828	.009
	الالكترونية الادارة	.531	.211	.430	2.517	.018

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

طبيعة التوزيع

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
البشرية الموارد أداء	30	3.2400	.72711	2.00	5.00

ملخص

أصبحت الإدارة الالكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات، من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي والمعلوماتي. وقد كان للإدارة الالكترونية دورا هاما في تحسين أداء الموارد البشرية في القطاع العام من خلال السرعة في الانجاز وتوفير وقت وجهد الموظفين ، بالإضافة إلى تسهيل عمليات الاتصال بين الموظفين ومختلف مستويات الإدارة؛ وللمعرفة أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية قمنا بدراسة على مستوى بلدية أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة انطلاقا من التساؤلات المطروحة وقد تم التوصل إلى أن للإدارة الالكترونية ببعدي التكنولوجيا المستخدمة والبرامج و أدوات الحماية لها تأثير على أداء الموارد البشرية ببلدية أولاد عدي لقبالة . وفي الاخير قدمنا جلمة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل بالإدارة الالكترونية ببلدية أولاد عدي لقبالة لتحسين أداء الموارد البشرية ،وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل . الكلمات المفتاحية : الإدارة الالكترونية ، أداء الموارد البشرية .

Abstract:

The electronic administration represents the backbone of modern societies ,and must be pursued in all instuitions ,in order keeb up with technological and informatique advnce, the electronic management had an important role in improving the performance of the human resources in public sector through sbeed in delivery and brovide time and staff effort,in addition to facilitating communication between staff and the various levels of management .

the performance of In order to discover the impact of Electonic management human resources, we conducted a study on a local level in the suburb of Awllaad aday liqaabilah, the town in M`sila, Wherein we depended on The Descriptive analytical method in Describing and analyzing the phenomenon beginning with Questions raised.

It was concluded that Electronic management with the two parts of the Technology used, software and protection tools to have an effect on the Performance of human resources on the municipal level of Ouled Addi liqaabilah.

Lastly we putforth some Recommendations which would contribute in the development of working with electroninc management on the municipal level of Ouled Addi liqaabilah was conducted in order to better the performance of human resources, Which is reflected on the performance of the institution as a whole.

Keywords: electroninc management, human reseruces performance.

قرآن مجید