

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences

Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان :

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: بعجي حسام الدين

دقيش ناصر

لجنة المناقشة

رئيسا.	الدرجة العلمية : أستاذ محاضر (أ)	الأستاذ: عايب حمزة
مقررا ومشرفا.	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر (ب)	الأستاذ: مرزوق فاتح
ممتحنا.	الدرجة العلمية: أستاذ مساعد (ب)	الأستاذ: لحسن مريم

السنة الجامعية: 2024/2023

لَسْتُ بِمُحِبِّهِ

# كلمة شكر

يطيب لنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان للأستاذ الفاضل "مرزوق فاتح" لقبوله

الإشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح اللازمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول تقييم هذا

العمل وعرضه للمناقشة والإثراء.

الشكر موصول لكافة القائمين والمشرفين على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالأخص كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وافر الشكر لكل الأساتذة وعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولكل من كانت له مساهمة

من قريب أو بعيد في إثراء هذا العمل.

فجزاهم الله عنا خير الجزاء

الطالبين

بعجي حسام الدين

دقيش ناصر

## إهداء

إلى من جلب النور إلى الوجود ونشر الإسلام خير الأنام محمد عليه أفضل  
الصلاة والسلام.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا القوة والصبر على المشاق لإنجاز  
هذا العمل المتواضع،

إلى من قال فيهما الرحمن : " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "   
إلى الوالدين الكريمين .

إلى زوجتي وقرّة عيني أبنائي الأعزاء.

إلى هديتي في الكون إخوتي وأخواتي إلى جميع إلى الأهل والأقارب

إلى كل أصدقائي وزملائي بالعمل.

إلى كل أحببتنا وكل من علّمنا حرفا وزادنا معلومة في رصيديننا، وكل من بادرني  
بابتسامة أو كلمة طيبة.

بعجي حسام الدين

## إهداء

الحمد لله الذي أغدق علينا برزقه، وأنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله  
محمد صلى الله عليه وسلم بقرآنه المبين وعلمنا ما لم نعلم.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا القوة والصبر على المشاق لإنجاز  
هذا العمل المتواضع،

إلى رائحة الجنة، جنتنا وكل دُنْيَانَا "الوالدة" أمَّ الله في عمرها وألبسها ثوب  
الصحة والعافية.

إلى الوالد الكريم حفظه الله

إلى زوجتي وقررة عيني أبنائي الأعزاء.

إلى الأهل والأقارب

إلى كل أصدقائي وزملائي بالعمل.

إلى كل أحببتنا وكل من علمنا حرفا وزادنا معلومة في رصيدنا، وكل من بادرني  
بابتسامة أو كلمة طيبة

دقيش ناصر

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بلغ حجم عينة الدراسة 32 مفردة، تم استخدام المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة؛ ومن أهم نتائج الدراسة:

- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية (بعد الأجهزة والمعدات، بعد شبكات الاتصال، بعد البرامج وقواعد البيانات، بعد صناع المعرفة)، على أداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية.

## Abstract

The study aimed to determine the role of electronic management in improving human resources performance, focusing on a case study at the University of Mohamed Boudiaf in M'Sila. The study sample consisted of 32 individuals. The descriptive method was used to achieve the study's objectives, answer its questions, and test its hypotheses. A questionnaire was adopted as the primary tool for collecting the study's data. The most significant findings of the study are:

- The main hypothesis test showed a statistically significant impact of electronic management on human resources performance at the University of Mohamed Boudiaf in M'Sila, with a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- The sub-hypotheses test revealed a statistically significant impact of the dimensions of electronic management (equipment and devices, communication networks, software and databases, knowledge creators) on human resources performance at the University of Mohamed Boudiaf in M'Sila, with a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**Keywords:** Electronic management, performance, resources performance, human resources performance.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	المخلص
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية
7	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإلكترونية
14	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الرابع: أبعاد ومتطلبات الإدارة الإلكترونية
22	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشرية
24	المطلب الثاني: محددات الأداء ومؤشراته
26	المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وطرقه
29	المطلب الرابع: خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأهدافه
31	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الإدارة الإلكترونية
32	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير أداء الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين الإدارة الإلكترونية و أداء الموارد البشرية
33	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء نموذج الدراسة

37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: منهجية الدراسة
40	المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات
40	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
49	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
51	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
51	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة
59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل التطبيقي
72	الخاتمة
77	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول  
والأشكال والملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	العلاقة بين الدراسات السابقة وأبعاد الدراسة	(01)
40	تكوين متغيرات الدراسة	(02)
41	محاوير الاستبانة وعدد عبارات كل محور	(03)
41	مجالات إجابات عينة الدراسة	(04)
42	الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية	(05)
44	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء الموارد البشرية	(06)
45	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	(07)
46	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	(08)
48	مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها	(09)
51	توزيع بيانات المحور التابع أداء الموارد البشرية	(10)
51	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(11)
51	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	(12)
52	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(13)
52	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	(14)
53	نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإلكترونية	(15)
57	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية	(16)
57	نتائج التحليل الوصفي لمحور أداء الموارد البشرية	(17)
59	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(18)
60	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	(19)
60	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(20)
61	نموذج الانحدار البسيط بين بعد الأجهزة والعتاد وأداء الموارد البشرية	(21)
62	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(22)
62	نموذج الانحدار البسيط بين بعد شبكات الاتصال وأداء الموارد البشرية	(23)
63	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(24)
63	نموذج الانحدار البسيط بين بعد قواعد البيانات وأداء الموارد البشرية	(25)

64	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(26)
65	نموذج الانحدار البسيط بين بعد صناع المعرفة وأداء الموارد البشرية	(27)
66	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(28)
66	نموذج الانحدار المتعدد بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	(29)

### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	النموذج الفرضي للدراسة	ج
(02)	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	8
(03)	أبعاد الإدارة الإلكترونية	18
(04)	طرق تقييم أداء المورد البشري	27
(05)	نموذج الدراسة	36
(06)	توزيع بيانات المحور التابع أداء الموارد البشرية	47
(07)	الهيكل التنظيمي لجامعة المسيية	50
(08)	النموذج الميداني للدراسة	68

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	استمارة استبيان	83
(02)	مخرجات spss	87

مقدمة

## مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تقدماً ملحوظاً في مجالات تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر، وقد أثر هذا الانفجار المعرفي والمعلوماتي على العديد من الأنظمة، خاصة في مجال الإدارة، مما جعلها أكثر عرضة للتغيير والتطور المستمر، ومع هذا التطور أصبح لزاماً على كل مؤسسة أن تبادر إلى تطوير الأنظمة وربطها بشبكات المعلومات.

وفي ظل هذه التطورات، يتعين على المؤسسات قبول حتمية التغيير، وإدارته وفق أسس علمية مدروسة، وبذل كل ما في وسعها لمواجهة ومعالجته، وتتعرض المؤسسات العمومية لضغوط من أجل التغيير والانتقال من التفكير الإداري التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية بهدف زيادة مستويات الإنتاجية والكفاءة وجعل العمليات الإدارية غير ورقية من خلال استخدام الأرشيف الإلكتروني.

لقد أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية مطلباً إلزامياً في كل مؤسسة نظراً لنتائجها الإيجابية على صعيد تحسين أداء الموظفين، والإدارة الإلكترونية هي الأحدث في مفهوم مقبول على نطاق واسع والذي يكتسب أهمية داخل المؤسسات لأنه المحفز الرئيسي لتحسين أداء الموظفين، كما يعتبر وجود المنظمة أو غيابها العامل الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وهي بقاء المنظمة واستمراريتها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تنفيذ عناصر مثل السرعة والدقة وجودة الإدارة.

من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق أساليب مختلفة كالإدارة الإلكترونية تسمح بتحسين وتطوير كفاءة العاملين بها، ويتم هذا في جميع عمليات الأقسام الإدارية بما فيها قسم الموارد البشرية، مما يسمح من رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة والتقليل من تكرار المشكلات، كما يهدف أيضاً إلى الكشف عن مدى التزام ورضا الموظفين بصفة عامة ورؤسائهم بصفة خاصة على المؤسسات التي يعملون بها.

فالجزائر تسعى إلى إرساء مجتمع يعتمد على تكنولوجيا الاتصال من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين أن الإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير حيث أن جامعة محمد بوضياف - المسيلة - من بين المؤسسات التي تبنت الإدارة الإلكترونية.

## ثانياً- إشكالية الدراسة:

تلعب الجامعة دوراً هاماً في الدولة طبقاً لقوانينها وخططها وأهدافها، ويتمثل ذلك فيما تقدمه من أداء علمي بشكل رئيسي من خلال تحصيلها للبحث العلمي ومساهمتها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ويعتمد ذلك من خلال انتهاجها الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الإلكترونية في مختلف أقسامها لتقييم أداء موردها البشري وتسيير العمليات الإدارية ومختلف الأنشطة مما يسهل تحقيق الأهداف.

مما تقدم تتبلور الإشكالية المراد معالجتها في هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل للإدارة الإلكترونية دور في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ويندرج تحت إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأجهزة والمعدات على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء شبكة الاتصال على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البرامج وقواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صناعات المعرفة على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ثالثاً - فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

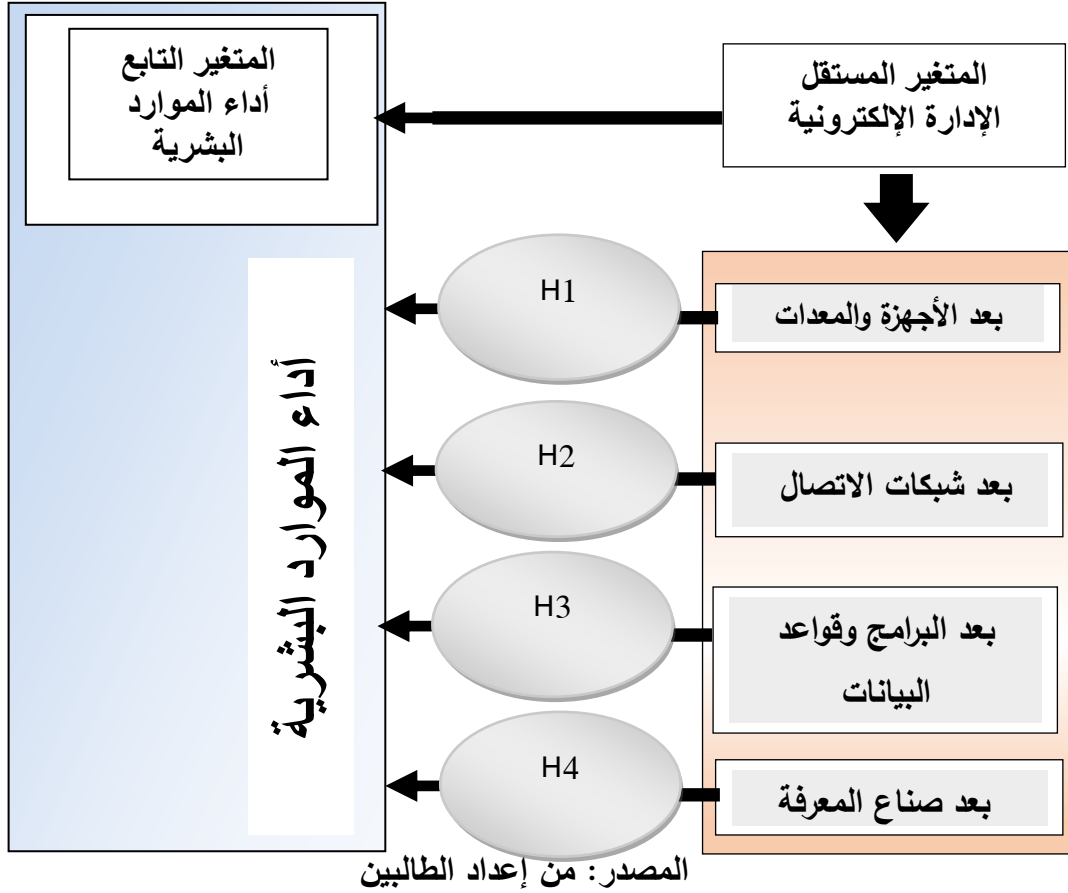
-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأجهزة والمعدات على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء شبكة الاتصال على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البرامج وقواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صناعات المعرفة على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



## خامساً- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله، فموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية يشكل أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بالجودة فهو يتسم بالحدثة والجدية، والتي بدورها تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة في هذا المجال، والتي أخذت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في ميدان إدارة الأعمال خلال الآونة الأخيرة، وتتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- يساهم الموضوع في تحديد معالم وأبعاد الإدارة الإلكترونية وفهم أداء الموارد البشرية؛
- تحديد أبعاد الإدارة الإلكترونية ذات التأثير في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والتي يعتمد عليها كعامل تأثير في أداء الموارد البشرية؛
- سعي الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية وكيفية تهيئة بيئة تسهل تحسين أداء الموارد البشرية وبالتحديد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## سادساً- أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

- تحديد أثر الإدارة الإلكترونية وأبعادها على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
  - تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في عملية أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
  - تحديد النواقص التي يجب الاهتمام بها من طرف أصحاب المؤسسة؛
  - تحديد سبل الارتقاء بالإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- سابعاً- أسباب اختيار الموضوع:** تتمثل أسباب اختيارنا للموضوع في:
- 1- أسباب ذاتية:**
    - الرغبة في معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؛
    - بحكم الاختصاص بمجال التسيير العمومي؛
  - 2- أسباب موضوعية:**
    - الاهتمام بموضوع الإدارة الإلكترونية وإمكانية دراسته في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
    - رغبة منا في إثراء الموضوع مع إمكانية البحث فيه من خلال الدراسة الميدانية لتوفير قيمة مضافة ونتائج ملموسة في الواقع؛
- ثامناً- منهج الدراسة والأدوات المستعملة:**
- لدراسة الإشكالية وتحليل أبعاد البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتشخيص أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ وذلك من خلال الاعتماد على جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة وتحليلها ببرنامج SPSS V27 .
- تاسعاً- حدود الدراسة:**
- **الحدود الزمنية:** تم الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 ماي إلى 10 سبتمبر 2024.
  - **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث رئاسة الجامعة؛
  - **الحدود الموضوعية:** تطرق البحث لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

# الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

## الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

### تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا ومتسارعا في التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، مما أفرز العديد من التحديات أمام منظمات الأعمال، وفرض تغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وأدى إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا ما دفع بهذه المنظمات إلى تبني استراتيجيات ومداخل حديثة، والتي تسعى من خلالها إلى الاستفادة إفرزات ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية. والإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الانترنت التي بدأ استخدامها في الجانب التجاري وللأغراض العامة بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. وترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وتعتبر الموارد البشرية عاملا أساسيا من عوامل التنمية والتطور فهي تحتل مكانة مميزة وتحظى بالاهتمام الكبير من طرف المؤسسات، حيث تنصب جهود الرؤساء حول أداء الموارد البشرية ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه على أداء مواردها البشرية ، وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء الموارد البشرية يعد الضمان الرئيسي لاستمرارها ، لذا وجب العمل على تحسين وتطوير مهارات وأداء الموارد البشرية بصفة مستمرة ويتركز ذلك على عنصر حيوي مهم يتمثل في المعرفة وكيفية استخدامها كوسيلة للترقية مستوى المعارف والخبرات والتوجه نحو أداء مثالي ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

ساهم التقدم المتسارع والمتزايد في الوقت الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتطور الكبير في التقنيات الرقمية وقدراتها القابلة للتطبيق في مختلف المجالات التنظيمية إلى دخول هذه التكنولوجيا إلى عمليات وأنظمة المنظمات ومواردها البشرية مما أدى إلى ظهور نهج جديد في إدارة المنظمات والموارد البشرية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

يشير نجم عبود نجم إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

ويرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرّحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار<sup>2</sup>، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية امتداداً للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.

كما يؤكد سعد غالب ياسين أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة

<sup>1</sup> - عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 128-130.

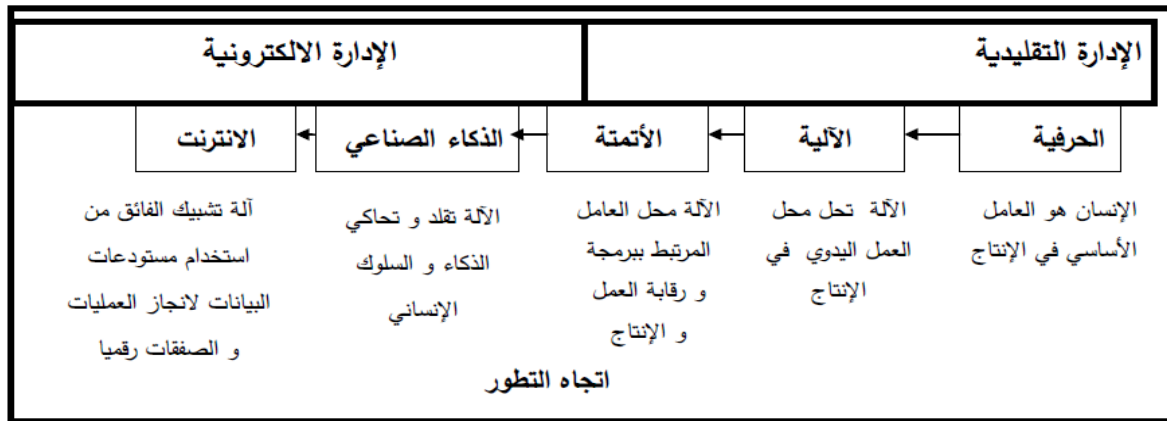
<sup>2</sup> - السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 234-235.

الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد<sup>1</sup>.

ويذكر بشير عباس أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأُعدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد<sup>3</sup>.

الشكل رقم(02): الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009، ص163.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص49.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005، ص 9-10.

<sup>3</sup> - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 11.

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعت دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي<sup>1</sup>.

لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي:<sup>2</sup>

### 1- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

### 2- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:

اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبحت الإدارة الإلكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

### 3- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:

تعبير عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:

الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

### 4- تقديم خدمات جديدة ومتطورة:

إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من

<sup>1</sup> - رافيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2010 - 2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2018، ص127.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت(لبنان)، 2010، ص183، 184.

خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.<sup>1</sup>

#### 5- زيادة مساهمة المواطنين:

يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال بالمناطق وإرسالها واستقبال المعلومات.

#### 6- الشفافية:

دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التناؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدولة فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.<sup>2</sup>

#### 7- انتشار الثقافة الإلكترونية:

هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، ولذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة.<sup>3</sup>

انه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة وهذا مالا يتوفر في الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والتخطيط الطويل ووحدة الأمر مما يتطلب وقت أكبر وتكلفة أكبر، ومن خلال ما ذكرناه يتضح أن محدودية الإدارة التقليدية وبيروقراطيتها وبطئ تعاملها من التغيرات المستمرة، والمفاجئة للبيئة ساهمت بشكل كبير في بروز ظهور الإدارة الإلكترونية والتي يرى الكثير من الباحثين والمفكرين أنها البديل الأمثل والأنسب للإدارة التقليدية أو على الأقل هي دعامة وأساس الفكر الإداري الحديث.

#### ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية

**التعريف الأول:** الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى أنها دورها إدارة بلا ورق وأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص184.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص184.

<sup>3</sup> - العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1، عمان 2002، ص 151.

بلا مكان وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/7/365 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها<sup>2</sup>:

- منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.
- المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها إلكترونياً، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على الموازنة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضاً والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد.
- العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.
- وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

**التعريف الثالث:** هي عبارة إدارة بلا تنظيمات جامدة، فبيتر دراكر تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة، فالشمال أصبح يتجه إلى صناعات المعرفة ويقذف بصناعة اللامعرفة للجنوب. أو هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة<sup>4</sup>.

**التعريف الخامس:** الإدارة الإلكترونية E. Management أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية خاصة بعد انتشار الإنترنت واستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال.

1 - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص194.

2- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 22-23.

3 - سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص253.

4 - زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص355.

فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة. وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة والانطلاق إلى خارج الحدود.<sup>1</sup>

**التعريف السادس:** يعرفها السالمي الإدارة الإلكترونية على أنها: عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

### ثالثا : تجربة الجزائر (مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013) :<sup>3</sup>

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنه القطاع الحكومي وما تملبه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محورا كما يلي:

**1. تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية:** سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب ، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية : - استكمال البنى الأساسية المعلوماتية - وضع نظم إعلام مندمجة . نشر تطبيقات قطاعية متميزة - تنمية الكفاءات البشرية - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى .

**2. تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات:** استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: - دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات - تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

1 - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 19.

2 - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، قطر، 2003، ص 34.

3 - المصدر مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال dz.mptic.w

3. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين: " عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع . الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.. إلخ.
4. دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: . مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية، "الجزائر الإلكترونية"- توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز - وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون - توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير.
5. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة:- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات - تأمين الشبكات - نوعية خدمات الشبكات- التسيير الفعال لإسم نطاق "DZ"<sup>1</sup>
6. تطوير الكفاءات البشرية: - إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال . تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.
7. تدعيم البحث والتطوير والابتكار: يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
8. ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: يستتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات وعليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
9. الإعلام والاتصال: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر - إقامة نسيج جماعي كامتداد للمجهود الحكومي.
10. تثمين التعاون الدولي: المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية. - إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
11. آليات التقييم والمتابعة: - إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية. - إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
12. إجراءات تنظيمية: - تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات. - تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.
13. الموارد المالية: يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.<sup>2</sup>

1 - مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013.

2 - مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013.

## المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص والأهداف التي تميزها عن الإدارة التقليدية والتي توضح مفهومها العلمي بشكل دقيق وواضح وتتمثل هذه الخصائص والأهداف فيما يلي:

### أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال على مستوى

المنظمات، وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها في الآتي:<sup>1</sup>

**1. السرعة والوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.

**2. المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

**3. مكان العمل افتراضي:** إنّ الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليُقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته.

**4. عدم التقيد بالزمان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة، أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، وبالتالي فإنه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم، ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.

**5. أمن المعلومات:** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يُسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات.

**6. إدارة المعلومات بدلاً من الاحتفاظ بها:** تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض، وهذا لا يعني أنّ الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، وإنما تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.

1 - ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، "اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية مؤشراً مقترحاً"، ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013، ص 8.

7. الرقابة المباشرة: من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بُعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.

8. الشفافية: الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية المباشرة التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يُقدم من خدمات<sup>1</sup>. أو ما يتم إنجازه من أعمال.

بالإضافة إلى ما سبق فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يضيف كذلك مرونة على المنظمات ويوفر الخدمات بشكل مباشر، كما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وتخفيض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة<sup>2</sup>.

وبذلك فالإدارة الإلكترونية تمتلك ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات، والقيام بالوظائف داخل المنظمة بشكل يقوم على الندية والتنافس بين العاملين. إضافة إلى ذلك تتميز بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.

### ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى مايلي<sup>3</sup> :

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع؛
- تصغير الأماكن المجهزة لحفظ المعلومات؛
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- إيجاد مجتمع له القدرة على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
- تعميق الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار؛
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية؛
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر تلفها أو فقدانها.

### المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر والوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها.

<sup>1</sup> - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف . المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص57.

<sup>3</sup> - بلحمود خولة، يحيوي سمير، مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز بعين صالح، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة، الجزائر، المجلد08، العدد01، جوان2023، ص34.

## أولاً- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في:<sup>1</sup>

- 1- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- 2- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية.
- 3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- 4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

## ثانياً- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- 1- التخطيط الإلكتروني: يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة والآنية والقصيرة المدى، القابلة للتجديد والتطوير المستمر وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، كما أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ.<sup>2</sup>
- 2- التنظيم الإلكتروني: يعتمد التنظيم الإلكتروني على التقسيم الإداري الذي تتعدد فيه مراكز السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الإداري المتعدد الرؤساء القائم على الوحدات الثابتة، التنظيم يتوافق مع ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال من نقلة في مستوى الأداء في العمل الإداري والتنظيمي.<sup>3</sup>
- 3- الرقابة الإلكترونية: تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.<sup>4</sup>
- 4- القيادة الإلكترونية: القيادة الإلكترونية تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت، حيث

1 - زايد مراد، مرجع سابق، ص306.

2- أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة مجلة المجتمع والرياضة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، 2018، ص166.

3- سمير عماري، مرجع سابق، ص69.

4- صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذجاً) ، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص204 .

تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

تشمل القيادة الإلكترونية على العناصر الثلاثة التالية:

أ- القيادة التقنية العملية: تركز على استخدام تكنولوجيا الأنترنت لزيادة تدفق المعلومات مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها.

ب- القيادة البشرية: تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الآخر.

ج- القيادة الذاتية: تعتمد على تحفيز النفس، التركيز على المهام ومرونة التكيف.

**المطلب الرابع: أبعاد ومتطلبات الإدارة الإلكترونية**

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، فهناك مهام جديدة ونمطاً حديثاً تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها وفقاً لمبادئها وأبعادها، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

**أولاً: أبعاد الإدارة الإلكترونية**

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة أبعاد أساسية هي الحاسوب وبرمجياته، وشبكات الاتصال، وصناع المعرفة، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.<sup>1</sup>

**1- عتاد الحاسوب:** يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

يعد الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، ولم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام تقنياته في الكثير من المخترعات والأجهزة التي تخدم الإنسان في مختلف جوانب حياته، كما يمثل كذلك العنصر المحوري في استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

**2- البرمجيات:** تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، حيث تعرف البرمجيات (*Software*) بأنها: "مجموعة من النماذج المشكّلة من الأوامر والتعليمات المُعدّة من طرف الإنسان في شكل برامج، والتي توجّه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معيّنة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين".<sup>2</sup>

**3- شبكة الاتصالات:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت Intranet، الاكسترنات Extranet وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.

<sup>1</sup> - أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص ص165-166.

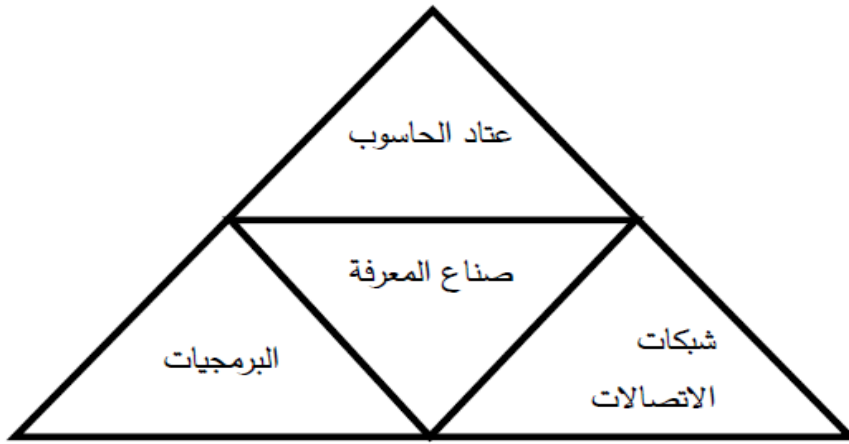
<sup>2</sup> - إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص146.

تتكون الشبكات من ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض، لتبادل المعلومات والبيانات وفق ضوابط معينة، وقد انتشرت شبكات الحاسوب بشكل واسع جدا لتأدية مهام وأعمال متعددة، وكان الفضل الأول لانتشار شبكات الحواسيب والإنترنت هو التطور الهائل الذي حصل في عالم الاتصالات.<sup>1</sup>

**4- صناع المعرفة:** يتكون من القيادات الرقمية المديرين والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. إن المقصود بصناع المعرفة في نظام الإدارة الإلكترونية هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.<sup>2</sup>

الشكل الموالي يوضح الأبعاد الأساسية للإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (03): أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص24.

ثانيا: متطلبات الإدارة الإلكترونية

#### 1- المتطلبات الإدارية:

ترتكز هذه المتطلبات على إعادة هندسة الهياكل والإجراءات والعمليات الإدارية في المؤسسات العمومية حتى توفر الأطر الإدارية والتنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية منها:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: إنّ الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التكنولوجيا الجديدة في تطوير أداء المؤسسات العمومية، لا سيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص

<sup>1</sup> - سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعرييج-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص67.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص25.

والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل جهد وبأسرع وقت وبمنتهى الدقة<sup>1</sup>.

● **القيادة والدعم الإداري:** يُعد دعم والتزام الإدارة العليا أمراً مهماً وحيوياً لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية<sup>2</sup>، وعليه فإنَّ جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية سيكون مصيرها الفشل في حالة عدم وجود قيادة إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة عمليات وأعمال المؤسسات العمومية.

● **الهيكل الإداري الإلكتروني:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي عمودي الاتصال بعيد واحد من حيث سلطة إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل، ومجرى المعلومات من أسفل إلى أعلى، ومن هنا فإنَّ النموذج الهرمي التقليدي في المؤسسات العمومية لم يعد ملائماً لعصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها، وكذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابداع والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>. وعليه فإنَّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عملها وذلك من خلال:

- استحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي الجاري العمل به، أو إلغاء بعض الوحدات الإدارية الأخرى أو دمجها مع بعضها البعض ليتلاءم الهيكل مع التغيير الحاصل.

- إعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز.

- تطوير نظام الإجراءات والمعاملات والأساليب المتبعة في المؤسسات العمومية والتخلص من النظام البيروقراطي الذي يعيق أي عملية تطوير.

## 2- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ بدونها لن تتمكن المؤسسات العمومية من تحقيق النجاح في تطبيق أي مشروع، كما يعتبر هذا العنصر بمثابة المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها

<sup>1</sup>- PAYNE Adrian, *Handbook of CRM, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005, p 232.*

<sup>2</sup> - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص130.

<sup>3</sup>- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص ص 237، 238.

ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري<sup>1</sup>. وبالتالي يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية. كما توجد جملة من المتطلبات البشرية اللازم على المؤسسات العمومية توفيرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:<sup>2</sup>

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد العاملين وتطويرهم وتحفيزهم.

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

- عقد ندوات ومحاضرات ودورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>.

- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسبل تطويرها بما في ذلك التعريب في شبكة الإنترنت وتعريب البرمجيات التنفيذية.

- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية، وتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات

الموظفين وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم في العمل والتي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني<sup>4</sup>.

### 3- المتطلبات الفنية:

- إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 46.

<sup>2</sup> - شادي محمد مطر، دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص 36.

<sup>3</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 72.

<sup>4</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 74.

- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.
- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم.

#### 4- المتطلبات الأمنية:

- إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يحتاج إلى توفير البيئة الأمنية الملائمة، والتي من شأنها أن توفر لشبكات الإدارة الإلكترونية المستوى المطلوب من الأمان والسرية والموثوقية والإثبات، غير أنّ توفير هذه العناصر يتطلب من المؤسسات القيام ببعض الإجراءات والتي من أهمها:<sup>1</sup>
  - استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج أجهزة الحاسوب من الفيروسات المختلفة.
  - استخدام البرامج الأصلية فقط على أجهزة الحاسوب للمؤسسات.
  - التحسين والتطوير المستمرين للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها وفعاليتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات.
  - إعداد نسخ احتياطية من برامج المؤسسات تتضمن أعمالها وكل معاملاتها، وذلك بشكل دوري.
  - إجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود فيروسات على أيّ ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الإنترنت وذلك قبل حفظها على أجهزة الحاسوب المتواجدة بالمؤسسات.
  - استخدام تقنية التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية كوسائل لإثبات الشخصية والاعتراف بالوثائق الإلكترونية وتسهيل المعاملات.<sup>2</sup>
  - استخدام بعض الوسائل الأمنية الإلكترونية مثل البطاقات الذكية لإثبات هوية الأشخاص.
  - تطوير أدوات التشفير الإلكتروني المستخدمة في المؤسسات وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت.
- في الأخير يمكن القول أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات وإخراجها إلى حيز الواقع العملي، يحتاج إلى توفر برامج عمل طموحة ومتطلبات عديدة ومنكاملة في مقدمتها ثقافة تنظيمية متطورة وقيادات إدارية واعية تعتمد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً للارتقاء بأداء المؤسسات، وتحقيق اندماجها في العالم الرقمي أو الافتراضي.

1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص167.

2 - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص48.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية

للموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك لارتباطها بمختلف وظائفها ونشاطاتها ولا اعتبارها العنصر الفعال والذي على أساسه يتحدد نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك تسعى كل المؤسسات لتطوير وتقييم مواردها البشرية وزيادة فعالية أدائهم.

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يساهم في تطويرهم ويحقق أهدافها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومه وأهميته وذكر أهم مكوناته.

### المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم أداء الموارد البشرية:

#### أولاً: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نظر لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال، كما يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير كونه يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.<sup>1</sup>

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض.<sup>2</sup>

- يركز الأداء على السلوكيات، أو بمعنى آخر يركز على ما يفعله الموظف دون التركيز على ما ينتجه الموظف أو المخرجات الناتجة عن عمل موظف.<sup>3</sup>

#### ثانياً: مفهوم أداء الموارد البشرية

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفيما يلي عرض لأهمها: استعمل مصطلح الأداء لدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة أحياناً ومختلفة أحياناً أخرى فالأداء قد نستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى اقتصاد في استخدام الموارد وبالتالي فمفهومه مرتبط بالفاعلية والكفاءة.<sup>4</sup> وقد عرفها قاموس **petit la Rousse** بأنه "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7/2009، ص 217.

<sup>2</sup> - رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص 209 .

<sup>3</sup> - عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 163

<sup>4</sup> - ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013، ص 199.

يرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء:

- عرف (أندروود) الأداء بأنه : تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتعدد بتفاعل جهده وقدرته.<sup>1</sup>
- وحسب راوية حسن محمد : فإنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>
- الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثية هي : كمية العمل ، نوعيته ، ونمطه.<sup>3</sup>
- وقد عرفه ديفرز : بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة .
- كما يمكن تعريف الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الأنشطة.

أما **chevalier** وآخرون فيرون أن الأداء هو: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن توفيق بيت العديد من العوامل، كرأس المال، المعرفة، العمل...، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله."

لقد جاء هذا التعريف من منطلق أن مفهوم الأداء يقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من موارد الأخرى، وهم يرون أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات إنتاجية، والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، طبقا لبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

بالإضافة على المفاهيم السابقة لمصطلح الأداء، هناك من الباحثين من أضفى بعد آخر لمفهوم الأداء وهو البعد الاستراتيجي، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

كما أن الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية." <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2017، ص 78.

<sup>2</sup> - راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 2009.

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص ص 29 - 30.

<sup>4</sup> - ربيعة حروش ، مرجع سابق ، ص 200.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك والنتائج).

### المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية وعناصره

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين.

### أولاً: محددات أداء الموارد البشرية

فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، فالأداء هو ناتج العلاقة بين المتداخلة بين كل من:<sup>1</sup>

**1. الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

**2. القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

**3. الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس ذلك حسب الانطباعات والمعايير.

**4. الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكاناته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياته الإنتاجية.

**5. البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضاً نظم الاتصال الداخلي.

**6. المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضاً مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

### ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية

يتكون أداء الموارد البشرية من العناصر التالية:

<sup>1</sup> - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210.

- 1- **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.<sup>1</sup>
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.<sup>2</sup>
- 3- **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>3</sup>
- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 4- **الإبداع:** هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.
- بالإضافة إلى عناصر أخرى نوجزها كالآتي<sup>4</sup> :
  - **الاتصال:** القدرة والفعالية في بث وإيصال وفهم المعلومات وتبادلها؛
  - **المبادرة:** الرغبة والقدرة على التشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي؛
  - **مهارات تخطيطية وتنظيمية:** القدرة على وضع الأهداف وحمولة العمل وإدامة النظم في المؤسسة؛
  - **فريق العمل والتعاون:** مدى التعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفاعلية في فرق العمل؛
  - **الحكم الشخصي السليم:** القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام؛ -
  - الاعتمادية:** الاستجابة والمعولية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها ومعرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على المورد البشري في أداء الوظيفة؛
  - **القيادة:** القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل ومتخذ القرار والمحفز للآخرين.

---

1- أمانة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2014/ 2015، ص 83 .

2- عتبة الطيب، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2019، ص 22 .

3- كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 30 .

4 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 664.

### المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وطرقه

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل الموارد واستثمارها.

#### أولا: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم. كما يقصد بتقييم أداء العاملين (تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا).<sup>1</sup>

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

- لكن بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل بمجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا على العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة.-

- يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه هو " الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".<sup>3</sup>

- كما أورد الباحثون عدة تعريفات لتقييم الأداء Performance appraisal حيث عرفه (Noe.et.al، 2008، P.343) بأنه العملية التي تتحقق من خلالها المنشأة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية.

- بينما عرف (عمران سنة النشر غير مبين، ص294) بأنه "عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، ومسلوكهم منه وقياس مدى صلاحيتهم وكفائتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحمل مسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، وآخرون إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص226.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص130/129.

<sup>3</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تنموي - تكنولوجي - عولمي ) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص225.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ، ص226.

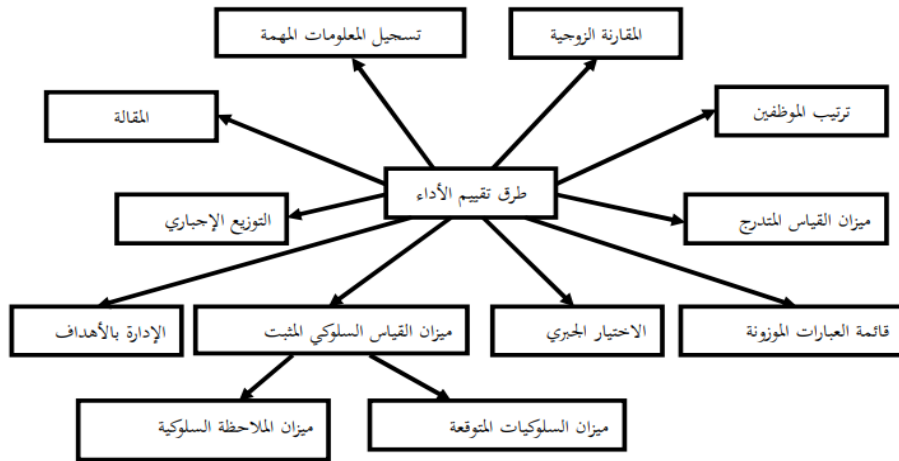
### ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة المواد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف ولانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- رفع معنويات العاملين: حيث إن جواً من التفاهم والعلاقات سييسر بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تادية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاماً وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وطرقه

هناك العديد من الطرق لتقييم أداء المورد البشري وضحاها محمد الصيرفي بكتابه بالشكل الآتي:

#### شكل رقم (04): طرق تقييم أداء المورد البشري



المصدر: محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008، ص22.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 227-228.

- 1- **طريقة التوزيع الإجباري:** ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الموارد البشرية بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب.<sup>1</sup>
- 2- **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.
- 3- **طريقة قوائم المراجعة:** تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك الموارد البشرية في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم، ووضعها في القائمة، مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء الموارد البشرية.<sup>2</sup>
- 4- **طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب:** في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة عن أداء الموارد البشرية وتعليقاته على هذا الأداء معتمداً على عناصر الأداء المستمد من واجبات ومسؤوليات الوظيفة بالإضافة إلى سلوكه وعلاقته بالآخرين، وقد يطلب من الرئيس كتابة التقرير على نموذج معد مسبقاً ويحدد فيه العناصر التي سيتم التقييم على ضوءها، وتعتبر طريقة التقارير المكتوبة من أكثر الوسائل شيوعاً في مجال التطبيق العملي لقياس الكفاءة، فهذه التقارير تكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء بالإضافة إلى ضرورة توفر الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف.
- 5- **طريقة القياس المتدرج:** تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في المورد البشري المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 درجات.<sup>3</sup>
- 6- **طريقة الصفات:** تستخدم هذه الطريقة في تقييم العديد من الأعمال، خاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء المورد البشري بها كما ونوعاً فتلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالي:<sup>4</sup>

1 - صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية - مصر، 2002، ص 387 .

2 - أحمد ماهر، " الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر - الإسكندرية - ب ط، 2003، ص 279.

3 - محمد عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، القاهرة - مصر، 2012، ص 23 .

4 - محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 139، 140.

- أ - تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم،  
ب- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة،  
ج - تحديد نقطة لكل درجة.
- 7- **طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي**: يقوم المقيم بترتيب المورد البشري طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم، هذه الصفات قد تكون: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشكلات، العلاقة مع العملاء؛  
-ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي من أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي والرقم 1 يمثل الرمز أ، للتفرقة بين أفضل وأقل أداء.
- 8- **طريقة الإدارة بالأهداف** : يجري تصميم عملية تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف كما يلي : يتفق الرئيس المباشر المقيم مع مرؤوسيه ( كل على حدا أو مع فريق العمل الذي يرأسه ) على أهداف يتوجب على الطرف الثاني (المرؤوس) إنجازها أو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، هذا الاتفاق هو بمثابة عقد بين الطرفين يلتزم الطرف الثاني أمام الأول بإنجاز ما اتفق عليه حيث على أساسه يتم تقييم أدائه، ويتضح من خلال ذلك الأهداف المتفق عليها بين الطرفين.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأهدافه

تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية وفق مجموعة من الخطوات الأساسية تختلف من مؤسسة لأخرى وتحقق العديد من الفوائد والأهداف للمؤسسة أو العاملين والتي تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: خطوات عملية تقييم الأداء

- كأي عملية إدارية أخرى تتم عملية تقييم أداء المورد البشري عبر مجموعة خطوات وهي كالآتي:
- 1- **التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء الموارد البشرية فيه**: ليتم تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.<sup>2</sup>
  - 2- **تحديد معايير الأداء**: بمشاركة الموارد البشرية طبقا للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية بدرجة مناسبة حتى يمكن فهمها وقياسها.
  - 3- **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم**: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء الموارد البشرية إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأنها ستصبح محور العلاقة بين المرؤوسين والرئيس.
  - 4- **قياس الأداء** : وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي: - ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة ؛ إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.<sup>1</sup>

1 - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 386.

2 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 250، 251.

5- عقد دورات لمناقشة عميلة التقييم: تعقد الإدارة اجتماعات دورية للمشرفين ليناقدش هؤلاء عملية تقييم الموارد البشرية والمشاكل التي واجهتهم في القيام بها وأسبابها وكيف يمكن التغلب عليها، ليطلعوا على آراء بعضهم بعض حول العمل والموارد البشرية والسياسات الإدارية المتبعة والظروف المحيطة بهم على وجه العموم 6 -تقييم الأداء: المرحلة الأخيرة يتم فيها التوثيق والذي يسجل مقابلة التقييم والحكم على تحقيق الأهداف ويجب أن يكون التقييم موضوعيا بكل معنى الكلمة.<sup>2</sup>

ثانيا: أهداف تقييم الأداء:

لا شك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي (Donald، 1987):<sup>3</sup>

1. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم توضح بعض القصور بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
2. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
3. تساهم عملية تقييم الأداء رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.
4. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.
5. تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز.
6. إن عملية تقييم الأداء تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
7. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.
8. إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

1 - عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2012، ص 23.

2 - محمد قدرى حسن، " إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 267.

3- محمد بن دليل القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجية متكامل)، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 163، 164.

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

تم في هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية حيث نقوم بالاعتماد على النتائج التي توصلنا إليها من هذه الدراسات في بناء نموذج الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الأول (الإدارة الإلكترونية)

أولاً- دراسة الوافي راج: أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجاً- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.

-هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البرامج والتطبيقات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة) على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة قطاع العدالة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات واللجوء إلى العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية.

توصلت الدراسة إلى أن: قطاع العدالة يستخدم الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد (متغيرات) الإدارة الإلكترونية على عناصر جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة قطاع العدالة باعتباره جزءاً من هذه المؤسسات.

ثانياً- دراسة بوعكاز عامر، تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.

-هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق، وبعد الملموسية) في المجمع الجهوي للاستغلال (E.R.G) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) ولتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (101) موظف من مقر المجمع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبانة والتي شملت (45) عبارة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وبعد القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

-توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-مستوى إدراك كل من (تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية) من وجهة نظر موظفي المجمع كان مرتفعاً؛

-توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية بصفة منفردة وجودة الخدمات المصرفية، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية بصفة منفردة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المجمع عند مستوى دلالة (05.0)  $\alpha \leq$ ؛

-توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة وجودة الخدمات المصرفية، وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع عند مستوى دلالة (05.0)  $\alpha \leq$  ما عدا بعد عتاد الحاسوب والقوى البشرية فقد تبين بعدم وجود أثر لهما على جودة الخدمات المصرفية.

**المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الثاني (أداء الموارد البشرية)**

أولاً- دراسة عجيني فاطمة وحداد فاطمة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2023.

-هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية وتقديم إطار نظري يحدد إدارة الجودة الشاملة. تم التركيز على إدارة الموارد البشرية التي تم تقديمها من قبل الجامعة بما في ذلك تدريب الكوادر البشرية وعملية التنمية البشرية ومدى أثرها وإسهامها في إطارات القيادة الرائدة بالمجتمع لتحقيق التنمية المستدامة. حيث تم جمع البيانات اللازمة وتصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة، وزع الباحث عدد من الاستبانات على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف المسيلة لتحديد مدى وعي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمستويات تطوير العملية التعليمية. توصلت الدراسة إلى أن: وعي الأساتذة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والدور الفعال الذي تلعبه في تحسين نوعية الموارد البشرية، ووجود عدة مبررات لتبني هذا المنهج والعمل به في الجامعة.

ثانياً- دراسة سارة بن قيراط: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية- قالمة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2019.

-هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ودورها في تحسين مستواهم، حيث يعد أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسات من أهم وأنجح الأساليب الإدارية الحديثة، ولذا حاولت هذه الدراسة التعرف على وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة المعرفة ومساهمتها في تحسين أدائهم وكذا التعرف على واقع إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة ومدى تطبيقها لمبادئها وعملياتها، من خلال مقابلة واستمارة استبيان مكونة من خمس محاور.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر مباشر موجب بقيمة 54% وكذا وجود أثر إيجابي غير مباشر من خلال تأثير المتغيرات الوسيطة وقبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، وعلى هذا الأساس تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر وتساهم برفع مستوى أداء مواردها البشرية.

**المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الإدارية الإلكترونية وأداء الموارد البشرية معا.**  
أولاً- دراسة مسعودي صليحة وبلمزوار صونية: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي (دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى: معالجة الإطار النظري الذي حدد مختلف المفاهيم المتعلقة بتحسين الأداء الجامعي والإدارة الإلكترونية، وكذا معرفة أثر هذه الأخيرة في تحسين الأداء الجامعي من خلال تحديد أهم أبعادها وأثرها على الأبعاد الثلاثة لتحسين الأداء الجامعي لذلك تم طرح الإشكال الرئيسي التالي وهو: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟ ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات حيث تتكون من محورين الأول خاص بالإدارة الإلكترونية وأبعادها (عتاد الحاسوب، الشبكات، والبرامج وقواعد البيانات، موارد بشرية) والمحور الثاني يتعلق بالأداء الجامعي وأبعاده (جودة التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) ولغرض تحليل الإجابات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن للإدارة الإلكترونية أثر متوسط على الأداء الجامعي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة .

- أن لبعدي الإدارة الإلكترونية (الموارد البشرية، البرامج) أثر إيجابي في تحسين الأداء الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ثانياً- دراسة هداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، مجلد 5، عدد2، 2021.  
هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب، شبكة الاتصال، البرمجيات، المورد البشري) في تحسين أداء المورد البشري على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بأدرار، وقد اعتمدنا في معالجة موضوع الدراسة على استبانة تضمنت مجموعة من الفقرات المتعلقة بأبعاد متغيرتي الدراسة، وقد تم تحليل هذه الاستبانة بالاعتماد على برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى: نتيجة مفادها انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري بمعامل تحديد بلغت قيمته (0,547)، كما ان هناك علاقة تأثير متفاوتة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين ابعاد الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بأدرار .

#### المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج

من خلال عرض الإشكالية التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبين ما يلي:  
أولاً- أوجه التشابه:

- تعتبر دراسة كل من مسعودي صليحة وبلمزوار صونية(2020)، وهداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم(2021) واللذان تتفقا مع دراستنا واللذان تناولت المتغيرين في عينة الدراسة كما تعتبر الدراستين السابقتين الذكر دراسة مرجعية لدراستنا التي اعتمدت على دراسة الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل (أداء الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية)؛

- أما فيما يخص دراسة بوعكاز عامر (2020)، ودراسة الوافي رابح (2019) فإننا نلاحظ تشابه في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)؛

-ومن جهة أخرى نرى دراسة كل من مسعودي صليحة وبلمزوار صونية(2020)، وهداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم(2021) أنهم قاموا بمعالجة المتغير المستقل والتابع (الإدارة الإلكترونية، أداء الموارد البشرية) وهي متشابهة مع دراستنا إلى حد كبير؛

- أما دراسة كل من مسعودي صليحة وبلمزوار صونية(2020)، وهداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم(2021) ، ودراسة عجيني فاطمة وحداد فاطمة(2023)، ودراسة سارة بن قيراط (2019) قاموا بمعالجة المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية .

- أما دراسة مسعودي صليحة وبلمزوار صونية(2020)، ودراسة عجيني فاطمة وحداد فاطمة(2023)، ودراسة تتفق معنا في ميدان الدراسة (الجامعة)؛

- واتفقت كل الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية على استعمال المنهج الوصفي الذي كان ملائما لدراسة الحالة كما كانت أداة الاستبيان معتمدة من طرف كل الدراسات لجمع المعلومات وهذا كله يتطابق مع دراستنا؛

- أما فيما يخص أبعاد الدراسة فنرى أن هناك تشابه إلى حد كبير مع الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وتشارك معهم في عدة أبعاد؛

#### ثانياً-أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا من حيث تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية عن الدراسات السابقة الأخرى ومكان الدراسة؛

- حيث دراسة الوافي رابح (2019) كانت أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (الأجهزة والمعدات، البرامج والتطبيقات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة) أما مكان الدراسة قطاع العدالة نموذجاً؛

- أما دراسة بوعكاز عامر (2020) فأبعاد الإدارة الإلكترونية هي (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) أما مكان الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفي بولاية الجلفة؛

- ودراسة مسعودي صليحة ويلمزوار صونية(2020) فكانت أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (عتاد الحاسوب، الشبكات، والبرامج وقواعد البيانات، موارد بشرية) أما مكان الدراسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة ؛
- وأخيرا دراسة هداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم(2021) فأبعاد الإدارة الإلكترونية هي (عتاد الحاسوب، شبكة الاتصال، البرمجيات، المورد البشري) أما مكان الدراسة مؤسسة بريد الجزائر بأدرار ؛
- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) فمكان الدراسة:
  - ✓ دراسة سارة بن قيراط(2019) مكان الدراسة اتصالات الجزائر المديرية العملية-قائمة-
- ثالثا- **أوجه الاستفادة:** تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا أو كل متغير على حدا في جميع الدراسات.
- رابعا- **بناء النموذج:**

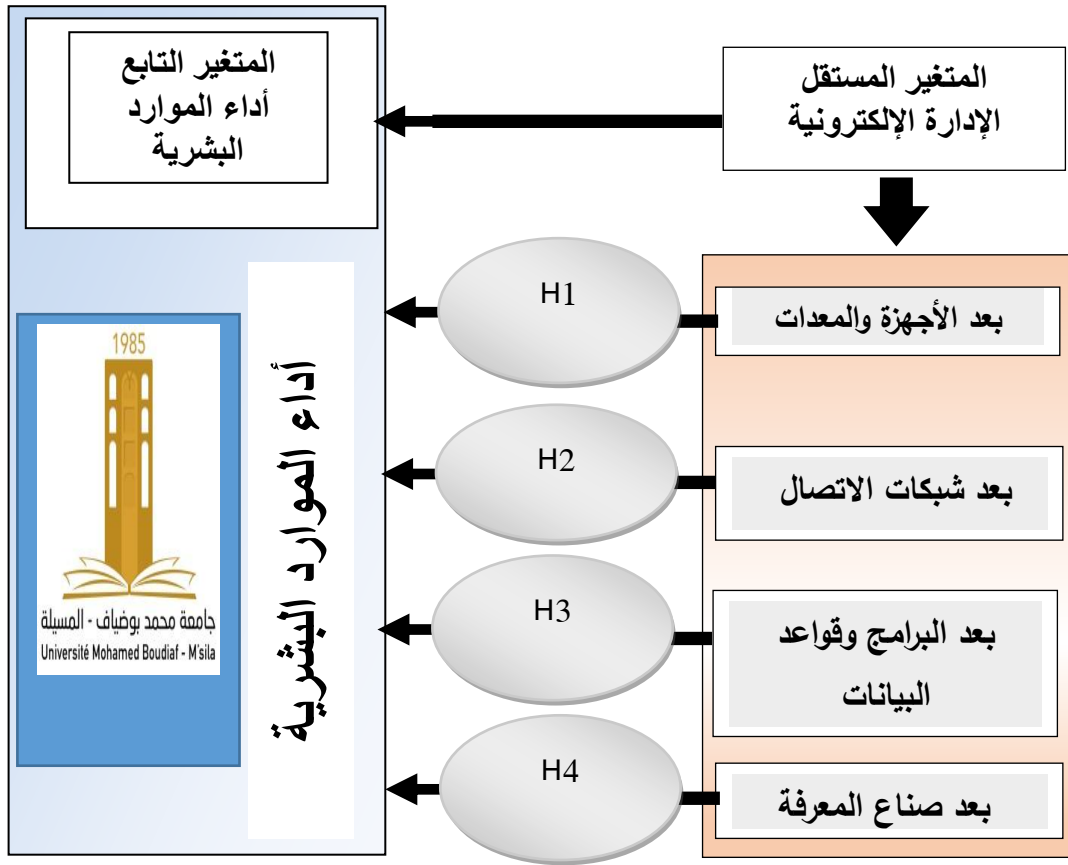
جدول رقم (01): العلاقة بين الدراسات السابقة وأبعاد الدراسة

الدراسات السابقة	أبعاد الدراسة
دراسة الوافي رابح(2019)	الأجهزة والمعدات، البرامج والتطبيقات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة
دراسة بوعكاز عامر (2020)	عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة
دراسة مسعودي صليحة ويلمزوار صونية (2020)	عتاد الحاسوب، الشبكات، والبرامج وقواعد البيانات، موارد بشرية
دراسة هداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم(2021)	عتاد الحاسوب، شبكة الاتصال، البرمجيات، المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبين

- بناء على الجدول السابق والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها توصل الطالبين إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي (الأجهزة والمعدات، شبكات الاتصال، البرامج وقواعد البيانات، صناع المعرفة) وسيتم الاعتماد عليها في بناء أبعاد المتغير المستقل.
- أما المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وبعد مراجعة الدراسات السابقة يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع وعليه يكون نموذج الدراسة موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل وبعد تطرقنا للجانب النظري من دراستنا والاطلاع على الدراسات السابقة قدمنا نظرة عامة لكل من الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية من خلال المفهوم، والخصائص، الأهمية، والأبعاد وعلاقة كل منهما بالآخر بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة للتحويل إلى إدارة الكترونية ناجحة تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث نجد أن الإدارة الإلكترونية وضعت مرتكزاتها كأحد أهم الأساليب المتبعة التي تعمل على تحسين العمل الإداري وتحقيق الأداء الأمثل في المؤسسة من خلال أبعادها المتعددة.

وفي الأخير تطرقنا للدراسات سابقة حيث تم تقسيمها إلى دراسات سابقة خاصة بالمتغير المستقل أولاً، ثم الدراسات السابقة للمتغير التابع، وبعد تم التطرق للدراسات السابقة للمتغيرين معا وبعده تم استنتاج أبعاد الدراسة الحالية والنموذج الافتراضي.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية بجامعة محمد  
بوضياف - المسيلة-

**تمهيد:**

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف المسيلة، اعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والبيانات من الجامعة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة**

**المبحث الثاني: التعريف بالجامعة محل الدراسة**

**المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض**

**المبحث الأول: منهجية الدراسة**

**المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات**

**أولاً: المنهج المستخدم**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

**ثانياً: تكوين متغيرات الدراسة وتمييزها**

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفاً للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقاً.

**الجدول رقم (02): تكوين متغيرات الدراسة**

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X <sub>1</sub>	الأجهزة والمعدات	المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية X
X <sub>2</sub>	شبكات الاتصال	
X <sub>3</sub>	البرامج وقواعد البيانات	
X <sub>4</sub>	صناع المعرفة	
Y	/	المتغير التابع أداء الموارد البشرية Y

**المصدر:** الجدول من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين (02)؛ المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يحوي على (4) أبعاد و 20 عبارة، والمتغير التابع أداء الموارد البشرية يشمل 15 عبارة.

**المطلب الثاني: أداة جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة**

**أولاً: أداة جمع البيانات**

**1. تصميم الاستبانة:**

تكونت الاستبانة من 35 عبارة مقسمة إلى جزئين وهي:

**الجزء الأول:** يشمل محور البيانات الشخصية من حيث الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة.

الجزء الثاني: ويشمل محورين، المحور المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية وهو يحتوي على 20 عبارة مقسمة بالتساوي على أربع أبعاد كالتالي: بعد الأجهزة والمعدات من العبارة 1 إلى العبارة 5، بعد شبكات الاتصال من العبارة 6 إلى العبارة 10، بعد البرامج وقواعد البيانات من العبارة 11 إلى العبارة 15، بعد صناعات المعرفة من العبارة 16 إلى العبارة 20، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية شمل (15) عبارة من العبارة رقم 21 إلى العبارة الأخيرة رقم 35، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03): محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	محاور الاستبانة	أقسام الاستبانة
	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة)	القسم الأول
05	بعد الأجهزة والمعدات	القسم الثاني
05	بعد شبكات الاتصال	
05	بعد البرامج وقواعد البيانات	
05	بعد صناعات المعرفة	
15	المحور 02: أداء الموارد البشرية	

## 2. تفريغ البيانات وسلم القياس

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS. V27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): مجالات إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جداً من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جداً من القبول

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

### 3. صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

**صدق المحكمين:** يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين<sup>1</sup>.

**1-1 الصدق الظاهري:** نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

**1-2 صدق المحتوى:** صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 35 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

**1-3 صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الجامعة للبعد والمحور الذي تنتمي إليها،

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	بعد الأجهزة والمعدات	/	0.847**
01	توفر جامعة المسيلة في مكان عمك أجهزة حاسوب ووسائل ومعدات مختلفة ذات تقنية حديثة	0,691**	0,476**
02	يعمل مسؤولوا جامعة المسيلة على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة	0,650**	0,563**

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016، ص: 452.

0,811**	0,857**	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع احتياجات الوظيفة	03
0,715**	0,851**	يتم تحديث أجهزة الحاسوب وملحقاته في جامعة بشكل دوري ومستمر	04
0,563**	0,638**	يعمل مسؤولوا جامعة المسيلة على صيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظا على سيرورة العمل	05
<b>0.752**</b>		<b>بعد شبكات الاتصال</b>	
0,465**	0,570**	توفر جامعة المسيلة الربط بشبكة الإنترنت بصيغات متعددة(adsl,4G)	06
0,617**	0,572**	يوجد تواصل بين الموظفين في جامعة المسيلة من خلال الشبكة الداخلية Intranet وتتيح شبكة اتصالات في كل وقت	07
0,557**	0,735**	يوجد تواصل إلكتروني بين جامعة المسيلة وشركاء العمل من خلال الشبكة الخارجية Extranet	08
0,302*	0,581**	لدى جامعة المسيلة موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية	09
0,354*	0,562**	تسعى جامعة المسيلة إلى زيادة تدفق وفعالية الإنترنت بشكل دوري	10
<b>0.735**</b>	/	<b>بعد البرامج وقواعد البيانات</b>	
0,507**	0,601**	توفر جامعة المسيلة كل البرمجيات الخاصة بالتسيير	11
0,445*	0,828**	تعتمد جامعة المسيلة على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات وتعمل على تحديث أنظمة الحاسوب باستمرار لتتوافق منصة progres	12
0,327*	0,638**	تمتلك جامعة المسيلة قاعدة بيانات كبيرة وحديثة	13
0,583**	0,672**	تستخدم جامعة المسيلة برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة والحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب	14
0,651**	0,486**	يتم تعديل قاعدة بيانات جامعة المسيلة من قبل المختصين	15
<b>0.796**</b>		<b>بعد صناع المعرفة</b>	
0,688**	0,751**	يوجد لدى الكوادر البشرية في جامعة المسيلة اهتمام بتطبيقات الحاسوب..	16
0,490**	0,680**	توفر جامعة المسيلة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال	17

رقم	الحاسوب	الحاسوب
18	يتوفر في جامعة المسيلة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	0,649** 0,332*
19	تعمل جامعة المسيلة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	0,459** 0,593**
20	لدى جامعة المسيلة مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة	0,669** 0,495**
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$ * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27**

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها الإدارية الإلكترونية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

**الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء الموارد البشرية**

رقم العبارة	عبارات المحور التابع أداء الموارد البشرية	الاتساق مع المحور
21	تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك	0,472**
22	تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك	0,405*
23	قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك	0,638**
24	أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك	0,387*
25	سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك	0,413*
26	تبذل الجهد لإنجاز العمل في الوقت المناسب	0,467**
27	تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك	0,478**
28	تشجيع الذي تتناله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة	0,333*
29	تبحث عن الجودة في أدائك لعملك	0,409*
30	تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل	0,690**
31	تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك	0,533**
32	تنجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك	0,523**

0,624**	تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك	33
0,340*	لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	34
0,301*	تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك	35
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27**

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها أداء الموارد البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة**

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) ،يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

**الجدول رقم (07): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة**

معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارة	بيانات الدراسة
0.901	من 1 إلى العبارة 35	

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27**

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 90.10%.

**ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة**

**1. مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

<sup>1</sup> - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

2. **عينة الدراسة:** إن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز<sup>1</sup>، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 32 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 32 مفردة، وذلك نظرا لعزوف عينة الدراسة عن معظم الاستثمارات الموزعة، واخترنا العينة العشوائية البسيطة التي تتناسب مع دراستنا عن باقي الأنواع الأخرى.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1. **اختبار Shapiro-Wilk:** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة<sup>2</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم(08): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع أداء الموارد البشرية	0.099	32	0.200	0.947	32	0.120
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

<sup>1</sup> - جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.

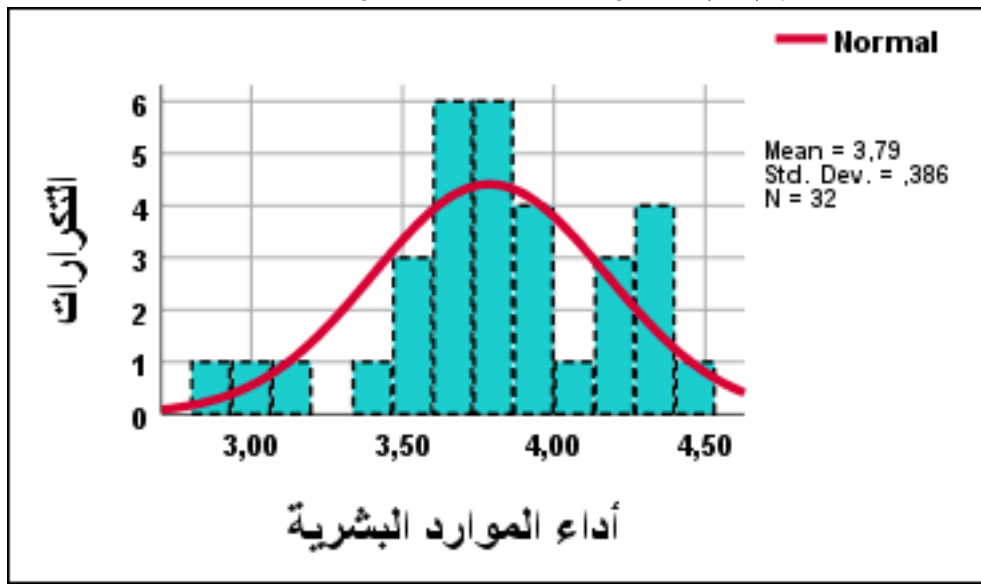
<sup>2</sup> - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk لبيانات المتغير التابع أداء الموارد البشرية تساوي 0.120 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## 2. المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (06): توزيع بيانات المحور التابع أداء الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وينظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن المتغير التابع أداء الموارد البشرية يتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين محايد(3) وموافق(4).

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمتها محصورة بين (-1 و1)؛ والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها.

الجدول رقم (09): مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها

مجالات قيم معامل الارتباط	قوة العلاقة واتجاهها
[0 إلى 0.3]	ضعيفة جدا طردية
[0.3 إلى 0.5]	ضعيفة طردية
[0.5 إلى 0.7]	متوسطة طردية
[0.7 إلى 0.8]	قوية طردية
[0.8 إلى 0.99]	قوية جدا طردية
1	تامة طردية
0	عدم وجود علاقة
[0 إلى -0.3]	ضعيفة جدا عكسية
[-0.3 إلى -0.5]	ضعيفة عكسية
[-0.5 إلى -0.7]	متوسطة عكسية
[-0.7 إلى -0.8]	قوية عكسية
[-0.8 إلى -0.99]	قوية جدا عكسية
-1	تامة عكسية

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statiscal économic and social research and training center for Islamic countries(SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression) : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.
- 8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

### المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، في جامعة المسيلة، أي كيف تستطيع الجامعة تطوير عملها الإداري وتحسين أدائها من خلال إدخال الأسلوب الإلكتروني ومختلف وسائل الاتصال الحديثة، وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تحقق هاته الغاية، ولهذا اتخذت فئة موظفي الجامعة كعينة للدراسة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

سننظر من خلال هذا المطلب إلى التعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم موجز في أسطر حول نشأتها وتطورها<sup>1</sup>:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن كفاءة أساتذة الجامعة المقدر عددهم بحوالي 1402 و الذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

يتألف الهيكل التنظيمي للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من عدة مستويات إدارية، حيث يضم المستوى الأعلى كلا من رئاسة الجامعة، المجلس الإداري المجلس العلمي. في حين تقع في المستوى الثاني نيابات رئاسة الجامعة وعندها أربعة (04)، نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتعليم العالي وتضم مصلحة التعليم والتدريب والتعليم ومصلحة الشهادات والمعدلات، نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج، وتضم مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتدريب الجامعي مصلحة التكوين المتواصل، ومصلحة الشهادات والمعدلات، نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية، وتضم مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية ومصلحة التعاون والتبادل والشراكة، نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه، وتضم مصلحة الإحصاء ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة، في حين يضم المستوى الأدنى محافظ المكتبة

<sup>1</sup> [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473) 06/06/2024



المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	11	37.34
أنثى	21	63.65
المجموع	32	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الإناث 63.65% ونسبة مشاركة الذكور 34.37%.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	05	15.62
من 30 إلى 40 سنة	10	31.25
من 40 إلى 50 سنة	17	53.13
من 50 سنة فأكثر	/	/
المجموع	32	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ يتضح من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 40 إلى من 50 سنة، بنسبة مشاركة 53.13%، وتليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مشاركة 31.25%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مشاركة 15.62%، في حين لم تسجل الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر أي مشاركة.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	06	18.75
من 05-10 سنوات	07	21.88
من 11-20 سنة	16	50.00
أكثر من 20 سنة	03	09.37
المجموع	32	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 11-20 سنة بنسبة مئوية 50.00%، ثم تليها فئة من 05-10 سنوات بنسبة مئوية 88.21%، وفي الترتيب الأخير الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية 09.37%، ومن الملاحظ أن غالبية عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
12.50	04	ثانوي
15.62	05	بكالوريا
25.00	08	ليسانس
46.88	15	ماستر
<b>%100</b>	<b>32</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المؤهل العلمي ماستر بنسبة مئوية 46.88%، ثم تليها فئة ليسانس بنسبة مئوية 25.00%، وفي الترتيب الأخير ثانوي بنسبة مئوية 12.50%.

خامساً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة

النسبة المئوية%	التكرار	الرتبة
09.37	03	عون إدارة
06.26	02	ملحق
12.50	04	متصرف
18.75	06	تقني
18.75	06	متصرف رئيسي
34.37	11	آخر
<b>%100</b>	<b>32</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الرتبة الوظيفية أخرى بنسبة مئوية 34.37%، ثم تليها الفئتين رتبة تقني ومتصرف رئيسي بنسبة مئوية 18.75% لكل منهما، وفي الترتيب الأخير رتبة ملحق بنسبة مئوية 06.26%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (15): نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
<b>بعد الأجهزة والمعدات</b>					
01	توفر جامعة المسيلة في مكان عمالك أجهزة حاسوب ووسائل ومعدات مختلفة ذات تقنية حديثة	3,63	0,793	4	موافقة عالية
02	يعمل مسؤولوا جامعة المسيلة على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة	3,94	0,564	1	موافقة عالية
03	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع احتياجات الوظيفة	3,78	0,751	3	موافقة عالية
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب وملحقاته في جامعة بشكل دوري ومستمر	3,88	0,707	2	موافقة عالية
05	يعمل مسؤولوا جامعة المسيلة على صيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظا على سيرورة العمل	3,59	0,837	5	موافقة عالية
<b>بعد شبكات الاتصال</b>					
06	توفر جامعة المسيلة الربط بشبكة الإنترنت بصيغات متعددة (adsl,4G).	3,84	1,051	3	موافقة عالية
07	يوجد تواصل بين الموظفين في جامعة المسيلة من خلال الشبكة الداخلية Intranet وتتيح شبكة اتصالات في كل وقت	3,88	0,793	2	موافقة عالية
08	يوجد تواصل إلكتروني بين جامعة المسيلة وشركاء العمل من خلال الشبكة الخارجية Extranet	3,75	0,672	5	موافقة عالية
09	لدى جامعة المسيلة موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية	3,81	0,644	4	موافقة عالية
10	تسعى جامعة المسيلة إلى زيادة تدفق وفعالية	3,94	0,619	1	موافقة عالية

				الإنترنت بشكل دوري	
موافقة عالية		0.537	3.80	<b>بعد البرامج وقواعد البيانات</b>	
موافقة عالية	1	0,759	3,94	توفر جامعة المسيلة كل البرمجيات الخاصة بالتسيير	11
موافقة عالية	4	0,870	3,78	تعتمد جامعة المسيلة على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات وتعمل على تحديث أنظمة الحاسوب باستمرار لتوافق منصة .progres	12
موافقة عالية	3	0,884	3,84	تمتلك جامعة المسيلة قاعدة بيانات كبيرة وحديثة	13
موافقة عالية	5	0,803	3,50	تستخدم جامعة المسيلة برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة والحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب	14
موافقة عالية	2	0,840	3,94	يتم تعديل قاعدة بيانات جامعة المسيلة من قبل المختصين	15
موافقة عالية		0.552	3.93	<b>بعد صناع المعرفة</b>	
موافقة عالية	3	0,976	3,88	يوجد لدى الكوادر البشرية في جامعة المسيلة اهتمام بتطبيقات الحاسوب..	16
موافقة عالية	5	0,902	3,66	توفر جامعة المسيلة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب	17
موافقة عالية	2	0,982	4,06	يتوفر في جامعة المسيلة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	18
موافقة عالية	4	0,723	3,84	تعمل جامعة المسيلة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	19
موافقة عالية جدا	1	0,672	4,25	لدى جامعة المسيلة مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة	20
موافقة عالية		0.408	3.835	<b>الإدارة الإلكترونية بالجامعة محل الدراسة</b>	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الإحصائي لمحور الدارة الإلكترونية ما يلي:

1. **بعد الأجهزة والمعدات:** حسب ترتيب عبارات هذا البعد، جاءت العبارة رقم 02 (يعمل مسؤولوا جامعة المسيلة على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.94) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 20.4]، أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.564) أقل من القيمة الحرجة 1، يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر إجابات العينة على هذه العبارة، وقعت العبارتين رقم 04 و 03 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة كذلك، في حين وقعت العبارة رقم 05 في الترتيب الأخير ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن مسؤولوا جامعة المسيلة يعملون على صيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظا على سيرورة العمل، بلغ متوسطها الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.837)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد الأجهزة والمعدات، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.538) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تحرص بدرجة عالية على توفير عتاد أجهزة الحاسوب.

2. **بعد شبكات الاتصال:** حسب ترتيب عبارات هذا البعد، جاءت العبارة رقم 10 (تسعى جامعة المسيلة إلى زيادة تدفق وفعالية الإنترنت بشكل دوري) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.94) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 20.4]، أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.619) أقل من القيمة الحرجة 1، يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر إجابات العينة على هذه العبارة، وقعت العبارتين رقم 07 و 06 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة كذلك، في حين وقعت العبارة رقم 08 في الترتيب الأخير ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول، على أنه يوجد تواصل إلكتروني بين جامعة المسيلة وشركاء العمل من خلال الشبكة الخارجية Extranet، بلغ متوسطها الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.672)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد شبكات الاتصال، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.453) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن الجامعة محل الدراسة تولي أهمية بدرجة عالية بشبكات الاتصال من أجل تحسين أداء الموارد البشرية.

3. **بعد البرامج وقواعد البيانات:** حسب ترتيب عبارات هذا البعد، جاءت العبارة رقم 11 (توفر جامعة المسيلة كل البرمجيات الخاصة بالتسيير) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.94) حسب المحك المعتمد في

الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.759) أقل من القيمة الحرجة 1، يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر إجابات العينة على هذه العبارة، وقعت العبارتين رقم 15 و 13 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة كذلك، في حين وقعت العبارة رقم 14 في الترتيب الأخير ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول، على أن جامعة المسيلة تستخدم برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة والحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب، بلغ متوسطها الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.803)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده البرامج وقواعد البيانات فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.537) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، مما يدل على وجود "موافقة عالية" لأفراد عينة الدراسة على توفر البرامج وقواعد البيانات بشكل عام بالجامعة محل الدراسة.

**4. بعد صناع المعرفة:** حسب ترتيب عبارات هذا البعد، جاءت العبارة رقم 20 (لدى جامعة المسيلة مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.25) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال جدا من الموافقة والقبول [4.20 - 5]، أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جدا على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.672) ، وقعت العبارتين رقم 18 و 16 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة كذلك، في حين وقعت العبارة رقم 17 في الترتيب الأخير ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول، على أن جامعة المسيلة توفر لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب، بلغ متوسطها الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.902)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده صناع المعرفة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.552) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن الجامعة محل الدراسة تولي أهمية بدرجة عالية لبعده صناع المعرفة لتحسين أداء الموارد البشرية.

**5. محور الإدارة الإلكترونية:** يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الإدارة الإلكترونية بلغ 3.835 وهو يعبر عن مستوى موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 0.408 وهو أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلّة تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الجامعة محل الدراسة تولي أهمية بدرجة عالية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

6. ترتيب الأهمية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (16): ترتيب الأهمية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية

أبعاد الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
بعد الأجهزة والمعدات	3,762	0,538	4	موافقة عالية
بعد شبكات الاتصال	3,843	0,453	2	موافقة عالية
بعد البرامج وقواعد البيانات	3,800	0,537	3	موافقة عالية
بعد صناع المعرفة	3,937	0,552	1	موافقة عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية، فإن الجامعة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعدها صناع المعرفة مقارنة بالأبعاد الأخرى من أبعاد محور الإدارة الإلكترونية، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي (3.937)، وانحراف معياري (0.552) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد شبكات الاتصال الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن موافقة عالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.843)، وانحراف معياري (0.453)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعدها الأجهزة والمعدات والأقل أهمية بالنسبة للجامعة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.762)، وانحراف معياري (0.538).

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
21	تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك	4,25	0,762	1	موافقة عالية جدا
22	تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك	3,88	0,871	4	موافقة عالية
23	قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك	3,81	1,03	8	موافقة عالية
24	أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك	3,84	0,808	6	موافقة عالية
25	سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك	3,81	0,592	7	موافقة عالية
26	تبذل الجهد لإنجاز العمل في الوقت المناسب	3,56	0,840	14	موافقة عالية

27	تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك	3,56	0,669	13	موافقة عالية
28	تشجيع الذي تناله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة	3,63	0,833	12	موافقة عالية
29	تبحث عن الجودة في أدائك لعملك	3,84	0,628	5	موافقة عالية
30	تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل	3,34	0,937	15	موافقة متوسطة
31	تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك	3,78	0,906	9	موافقة عالية
32	تتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك	4,13	0,871	2	موافقة عالية
33	تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك	3,88	0,833	3	موافقة عالية
34	لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	3,75	0,762	10	موافقة عالية
35	تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك	3,75	0,842	11	موافقة عالية
أداء الموارد البشرية		3,787	0.385	موافقة عالية	

#### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية، فقد جاءت العبارة رقم 21 (تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات محور أداء الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (4.25) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال جدا من الموافقة والقبول [4.20 - 5] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية جدا على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.762) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 32 و 33 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 30 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من الموافقة والقبول، على أنك تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.34) وانحراف معياري (0.937)، أقل من القيمة الحرجة 1؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أداء الموارد البشرية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بلغ متوسطه الحسابي (3.787)، وانحراف معياري (0.385) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية، ما يجعلنا نقول أن الجامعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية لتحسين مستوى أداء الموارد البشرية بها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses).

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً: اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3.

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الأزواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

#### الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

بعد صناع المعرفة	بعد البرامج وقواعد البيانات	بعد شبكات الاتصال	بعد الأجهزة والمعدات	المتغيرات المستقلة
**0.590	**0.535	**0.509	1	بعد الأجهزة والمعدات
**0.526	*0.392	1	**0.509	بعد شبكات الاتصال
*0.356	1	*0.392	**0.535	بعد البرامج وقواعد البيانات
1	*0.356	**0.526	**0.590	بعد صناع المعرفة
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq \alpha$ .				
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ .				

#### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم (19) قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0.509	1.964	بعد الأجهزة والمعدات
لا يوجد تداخل	0.647	1.544	بعد شبكات الاتصال
لا يوجد تداخل	0.695	1.439	بعد البرامج وقواعد البيانات
لا يوجد تداخل	0.583	1.714	بعد صناع المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية<sup>1</sup> (03) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الأجهزة والمعدات وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	معنوية F
1	0.747	0.557	37.790	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط التثائي بين بعد الأجهزة والمعدات وأداء الموارد البشرية قدرت  $R = 0.747$  أي ما يعادل نسبة 74.70%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.557$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 70.55%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات، وأن الباقي 44.30%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

<sup>1</sup> محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

بلغت قيمة توزيع فيشر  $F=37.790$ ، بمستوى معنوية  $0.000$ ، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات.

الجدول رقم (21): نموذج الانحدار البسيط بين بعد الأجهزة والمعدات وأداء الموارد البشرية

T معنوية	قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعاملات الغير معيارية Beta	Std. Error	
0.000	5.368	/	0.331	معامل الانحدار b ثابت الانحدار a
0.000	6.147	0.747	0.087	الأجهزة والمعدات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل  $b=0.535$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسین في المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار  $0.535$ ، وللمعلمة مستوى معنوية  $(0.000)$  وهي أقل من  $0.05$  مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط أداء الموارد البشرية الذي نرمز لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي

المستقل بعد الأجهزة والمعدات بالرمز  $x_1$

$$Y=1.775+0.535x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الأجهزة والمعدات وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد شبكات الاتصال وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد

بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	معنوية F
1	0.676	0.458	25.302	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد شبكات الاتصال وأداء الموارد البشرية قدرت  $R = 0.676$  أي ما يعادل نسبة 60.67%، ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.458$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 80.45%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال، وأن الباقي 54.20%، ترجع إلى عوامل أخرى؛ بلغت قيمة توزيع فيشر  $F=25.302$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال.

الجدول رقم (23): نموذج الانحدار البسيط بين بعد شبكات الاتصال وأداء الموارد البشرية

معنوية T	قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية	
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b
0.001	3.559	/	0.443	1.576
0.000	5.030	0.676	0.114	0.575

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل  $b = 0.575$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسین في المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار 0.575، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الموارد البشرية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي

المستقل بعد شبكات الاتصال بالرمز  $x_2$

$$Y = 1.576 + 0.575x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل

الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد شبكات الاتصال وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد البرامج وقواعد البيانات وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

معنوية F	F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
0.000	18.313	0.379	0.616	1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد البرامج وقواعد البيانات وأداء الموارد البشرية قدرت  $R = 0.616$  أي ما يعادل نسبة 60.61%، ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.379$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 90.37%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج وقواعد البيانات، وأن الباقي 62.10%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

بلغت قيمة توزيع فيشر  $F=18.313$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج وقواعد البيانات.

الجدول رقم (25): نموذج الانحدار البسيط بين بعد البرامج وقواعد البيانات وأداء الموارد البشرية

معنوية T	قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية	
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b
0.000	5.320	/	0.396	2.108
0.000	4.279	0.616	0.103	0.442

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل  $b = 0.442$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج وقواعد البيانات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في

المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار 0.442، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج وقواعد البيانات في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الموارد البشرية. معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الموارد البشرية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد البرامج وقواعد البيانات بالرمز  $x_3$

$$Y=2.108+0.442x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد البرامج وقواعد البيانات وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد صناعات المعرفة وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F	معنوية F
1	0.718	0.515	31.903	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد صناعات المعرفة وأداء الموارد البشرية قدرت R = 0.718 أي ما يعادل نسبة 80.71%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.515$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 50.51%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد صناعات المعرفة، والباقي 48.50% ترجع إلى عوامل أخرى؛ بلغت قيمة توزيع فيشر  $F=31.903$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد صناعات المعرفة.

الجدول رقم (27): نموذج الانحدار البسيط بين بعد صناع المعرفة وأداء الموارد البشرية

معنوية T	قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعاملات الغير معيارية	معامل الانحدار b	
		Beta	Std. Error	المتغير المستقل
0.000	5.144	/	0.353	ثابت الانحدار a
0.000	5.648	0.718	0.089	صناع المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معلمة الميل  $b = 0.501$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار 0.501، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الموارد البشرية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي

المستقل بعد صناع المعرفة بالرمز  $x_4$

$$Y = 1.814 + 0.501x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد صناع المعرفة وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	معنوية F
1	0.881	0.776	23.451	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية قدرت  $R = 0.881$  أي ما يعادل نسبة 88.10 ارتباط طردي قوي جدا، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.776$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 60.77%، من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية يفسره المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، والباقي 22.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛ بلغت قيمة توزيع فيشر  $F = 23.451$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (29): نموذج الانحدار المتعدد بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

معنوية T	قيمة T	المعاملات المعيارية			النموذج
		المعاملات الغير معيارية	Std. Error	معامل الانحدار b	
		Beta			المتغير المستقل
0,095	1,730	/	0,343	0,594	ثابت الانحدار a
0,028	2,316	0,295	0,091	0,212	بعد الأجهزة والمعدات
0,027	2,336	0,264	0,096	0,225	بعد شبكات الاتصال
0,036	2,205	0,241	0,078	0,173	بعد البرامج وقواعد البيانات
0,012	2,679	0,319	0,083	0,223	بعد صناع المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه؛ قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والتابع أداء الموارد البشرية، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة للإدارة الإلكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار معين؛

من خلال قيم بيتا  $\beta$  نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للإدارة الإلكترونية على المتغير التابع أداء الموارد البشرية على النحو التالي:  
- المرتبة الأولى بعد صناع المعرفة بقوة تأثير (0.319).

- المرتبة الثانية بعد الأجهزة والمعدات بقوة تأثير (0.295).

- المرتبة الثالثة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.264).

- المرتبة الرابعة بعد البرامج وقواعد البيانات بقوة تأثير (0.241).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد أداء الموارد البشرية المتوقعة الذي نرمز له بالرمز  $Y$  ونرمز لبعدها الأجهزة والمعدات بالرمز  $x_1$ ، بعد شبكات الاتصال بالرمز  $x_2$ ، بعد البرامج وقواعد البيانات بالرمز  $x_3$ ، بعد صناعات المعرفة بالرمز  $x_4$

$$Y=0.594+0.212x_1+0.225x_2+0.173x_3+0.223x_4$$

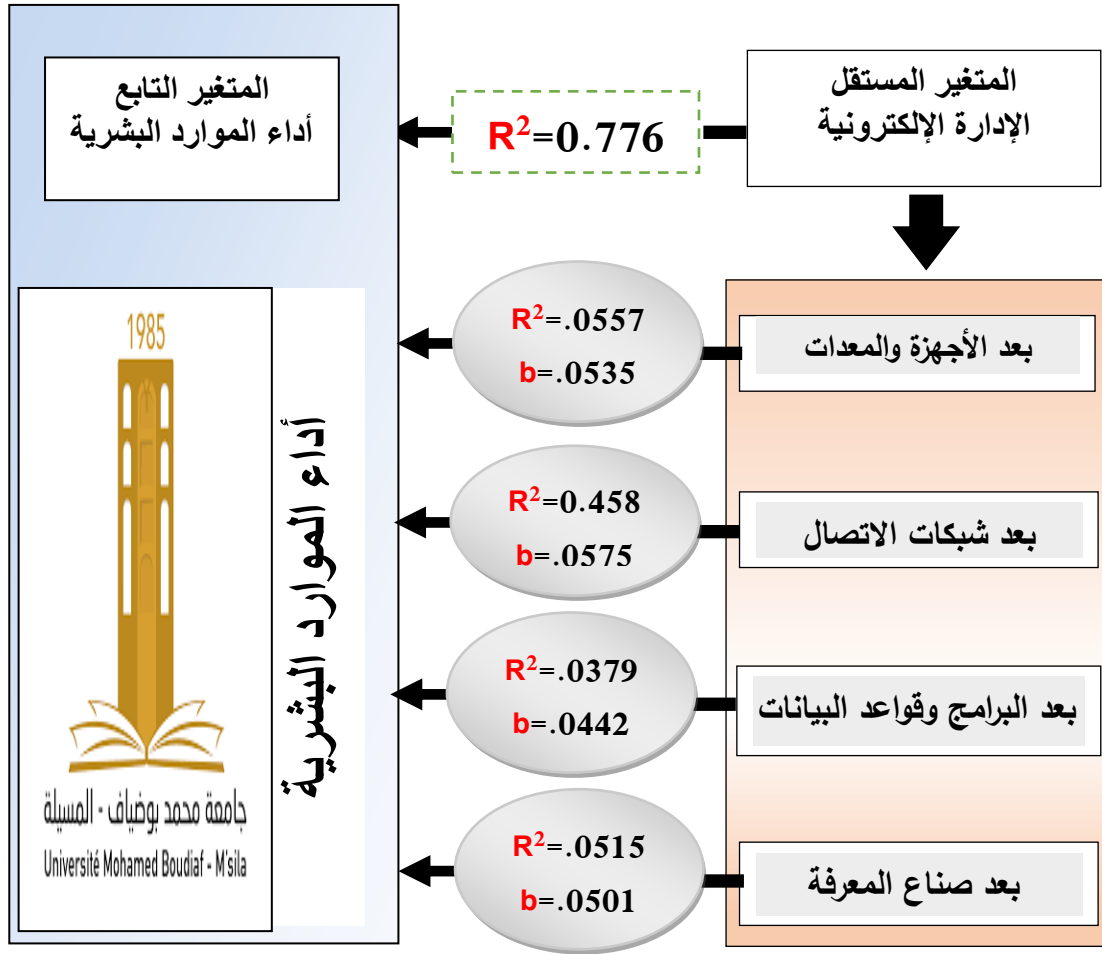
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

رابعاً: النموذج الميداني للدراسة

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالجامعة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، توصلنا إلى النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (08): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بأبعاده (بعد الأجهزة والمعدات، بعد شبكات الاتصال، بعد البرامج وقواعد البيانات، بعد صناعات المعرفة)، والمتغير التابع أداء الموارد البشرية، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بأبعاده يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء الموارد البشرية كما هو موضح كالتالي:

1. يفسر المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ما نسبته 77.60% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية؛

2. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات ما نسبته 55.70% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية، قيمة معلمة الميل  $b = 0.535$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار 0.535؛

3. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال ما نسبته 45.80% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية، قيمة معلمة الميل  $b = 0.575$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن

أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار 0.575؛

4. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج وقواعد البيانات ما نسبته 37.90% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية، قيمة معلمة الميل  $b = 0.442$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج وقواعد البيانات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار 0.442؛

5. يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة ما نسبته 51.50% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية، قيمة معلمة الميل  $b = 0.501$  يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار 0.501.

### خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الجامعة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي تساهم به الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد الأجهزة والمعدات، بعد شبكات الاتصال، بعد البرامج وقواعد البيانات، بعد صناع المعرفة) في تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في أداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حسب قيم بيتا  $\beta$  في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد صناع المعرفة بقوة تأثير (0.319).
  - المرتبة الثانية بعد الأجهزة والمعدات بقوة تأثير (0.295).
  - المرتبة الثالثة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.264).
  - المرتبة الرابعة بعد البرامج وقواعد البيانات بقوة تأثير (0.241).
- في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية

الخاتمة

## الخاتمة:

تمحورت هذه الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال معالجة إشكالية أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية، إضافة لإيجاد صلة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وقد تم دراسة ذلك من خلال فصلين جمع بين الجانب النظري الذي تطرق إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، بالإضافة للفصل الثاني والذي تم من خلاله دراسة حالة موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم التوصل من خلاله إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية وفرضياتها، وقد قمنا بالإشارة لأبرز هذه النتائج والتي تم من خلالها تقديم توصيات الدراسة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور الإدارة الإلكترونية ومحور أداء الموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

## أولاً- الاستنتاجات النظرية:

-تمثل الإدارة الإلكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج؛  
-الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (بعد الأجهزة والمعدات، بعد شبكات الاتصال، بعد البرامج وقواعد البيانات، بعد صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية وبالتالي تحسين أداء وكفاءة موردها البشري؛  
-استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها؛  
-تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي منظمة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات؛  
-تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء وكفاءة المورد البشري بدرجة كبيرة وتحقيق أهداف المنظمة؛  
- المورد البشري داخل الإدارة هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

## ثانياً- الاستنتاجات التطبيقية:

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة للمحور المستقل الإدارة الإلكترونية، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.835)، ويشير ذلك إلى اهتمام الجامعة محل الدراسة بمحور الإدارة الإلكترونية بشكل عال؛

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة للمحور التابع أداء الموارد البشرية، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.787)، ويشير ذلك إلى اهتمام الجامعة محل الدراسة بأداء الموارد البشرية بشكل عال؛
- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل الإدارة الإلكترونية، البعد الأقوى والذي توليه الجامعة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد صناع المعرفة مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.937)؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الإدارة الإلكترونية والمحور التابع أداء الموارد البشرية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.881 أي ما يعادل نسبة 88.10% ارتباط طردي قوي جدا؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد الأجهزة والمعدات والمتغير التابع أداء الموارد البشرية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.747 أي ما يعادل نسبة 74.70% ارتباط طردي قوي؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد شبكات الاتصال والمتغير التابع أداء الموارد البشرية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.676 أي ما يعادل نسبة 67.60% ارتباط طردي متوسط؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد البرامج وقواعد البيانات والمتغير التابع أداء الموارد البشرية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.616 أي ما يعادل نسبة 61.60% ارتباط طردي متوسط؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد صناع المعرفة والمتغير التابع أداء الموارد البشرية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.718 أي ما يعادل نسبة 71.80% ارتباط طردي قوي؛
- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة؛
- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية (بعد الأجهزة والمعدات، بعد شبكات الاتصال، بعد البرامج وقواعد البيانات، بعد صناع المعرفة) في أداء الموارد البشرية.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة، وهذا يعني أنّ أي زيادة في هذه التطبيقات تؤدي إلى الزيادة في الأداء؛
  - تساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة،
  - تعتبر الجهود المبذولة من طرف الجامعة محل الدراسة نحو التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورية ولكنها غير كافية؛
  - تتوفر الجامعة محل الدراسة على الكفاءات البشرية والإمكانيات التكنولوجية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية؛
- إنّ هذه النتائج المحققة على المستوى النظري والميداني، يمكن الاستفادة منها تطبيقياً لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في عدة جوانب كتطبيقات عملية لهذه النتائج.

#### ثالثاً - توصيات الدراسة:

- توفير البنى التحتية والمنشآت القاعدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير للمتطلبات الأساسية والإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لذلك.
- تعميم استعمال خدمات الانترنت لكافة الإدارات والمؤسسات العمومية المختلفة.
- العمل على تفعيل مفهوم الإدارة الإلكترونية وتعميم استعمالها ووجودا عبر كافة المستويات الإدارية ونشره في اوساط العامة بتنظيم دورات تكوينية تساعد على فهم واستعمال تقنيات الإدارة الإلكترونية.
- العمل على تحقيق أو القضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- الزيادة في عدد الدورات التدريبية للكادر البشري في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقنياتها باعتبارها المحرك الأساسي والأهم لمشروع التحول، ووضع نظام تحفيزي لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
- زيادة الثقة لدى العاملين وجمهور المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية.
- الزيادة في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي وحبذا لو يتم تدريبهم على ذلك من بين الكفاءات الداخلية لكل دولة قصد تقليل التبعية للخارج.

#### رابعاً- آفاق الدراسة:

- من خلال ما برز في دراستنا عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية فإن مجال التوسع في البحث مازال مستمرا لإجراء العديد من الدراسات الأخرى، نقترح منها:
- دراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي المتميز؛
  - الإدارة الإلكترونية وأثرها على الإبداع والابتكار؛
  - التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؛
  - واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وسبل تطويرها؛
  - مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير جودة المناخ التنظيمي؛

- الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة؛
- دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الكفاءات البشرية؛
- أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية؛
- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الخدماتي للمكتبات الجامعية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية.

#### -الكتب-

1. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
2. أحمد ماهر، " الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر - الإسكندرية -، ب ط، 2003.
3. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
4. إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
5. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005.
6. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
7. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
8. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005.
10. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013.
11. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
12. السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
14. سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
15. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

16. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، الجزائر، 2010.
17. صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالي "، الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان الأردن ، 2008 .
18. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية - مصر، 2002.
19. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2018.
20. عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية، السعودية، 2004.
21. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، قطر، 2003.
22. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2012.
23. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت(لبنان)، 2010.
24. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي"، - دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
25. العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1، عمان 2002.
26. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
27. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.
28. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
29. محمد بن دليل القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجية متكامل)، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 2010.
30. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
31. محمد عبد الفتاح رضوان "، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، القاهرة - مصر، 2012.
32. محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004.

33. محمد قدرى حسن، " إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2015.
34. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
35. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
36. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2017.
37. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تنموي - تكنولوجي - عولمي ) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
38. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016.
39. يوسف حجيم الطائي، وآخرون إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

#### -الأطروحات والرسائل.

#### أطروحات الدكتوراه:

1. سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريبيج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
2. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

#### رسائل الماجستير:

1. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص46.
2. رافيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2010 - 2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2018.

3. شادي محمد مطر، دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
4. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
5. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

#### مذكرات الماستر:

1. آمنة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2014 / 2015 .
2. عتية الطيب، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2019.

#### – المجالات.

1. أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمه لخضر، واد سوف، الجزائر، 2018.
2. بلحمو خولة، يحيوي سمير، مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز بعين صالح، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023.
3. صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء(نموذج)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130 ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.
4. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
5. محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

-المدخلات العلمية والندوات.

1. ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، " اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية مؤشر مقترح"، ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة2، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013.

- المواقع.

1-مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 – 2013. موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال

dz.mptic.w

<sup>2-</sup> [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

-الكتب.

1. PAYNE Adrian, *Handbook of CRM, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005.*

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: (01) الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

تخصص: تسيير عمومي

سيدي..... الفاضل

سيدتي .... الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي نضع بين أيديكم استبياننا معدا لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

" دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية "  
- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

لهذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملأ هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير دمتم في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

مرزوق فاتح

إعداد الطالبين:

- بعجي حسام الدين

- دقيش ناصر

السنة الجامعية: 2024/2023

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

الجنس	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة
	من 40 - 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 05 - 10 سنوات
	من 11 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المؤهل العلمي	ثانوي	بكالوريا
	ليسانس	ماستر
الرتبة	عون إدارة	ملحق
	متصرف	تقني
	متصرف رئيسي	آخر

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (X) في الخانة التي تناسب اختياراتكم.

## المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة المسيلة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الأجهزة والمعدات</b>						
1	توفر جامعة المسيلة في مكان عملك أجهزة حاسوب ووسائل ومعدات مختلفة ذات تقنية حديثة.					
2	يعمل مسؤولوا جامعة المسيلة على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة.					
3	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع احتياجات الوظيفة					
4	يتم تحديث أجهزة الحاسوب وملحقاته في جامعة بشكل دوري ومستمر.					
5	يعمل مسؤولوا جامعة المسيلة على صيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظاً على سيرورة العمل.					
<b>ثانياً: شبكات الاتصال</b>						
6	توفر جامعة المسيلة الربط بشبكة الإنترنت بصيغ متعددة (adsl,4G).					
7	يوجد تواصل بين الموظفين في جامعة المسيلة من خلال الشبكة الداخلية Intranet وتتيح شبكة اتصالات في كل وقت.					
8	يوجد تواصل إلكتروني بين جامعة المسيلة وشركاء العمل من خلال الشبكة الخارجية Extranet					
9	لدى جامعة المسيلة موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية.					
10	تسعى جامعة المسيلة إلى زيادة تدفق وفعالية الإنترنت بشكل دوري.					
<b>ثالثاً: البرامج وقواعد البيانات</b>						
11	توفر جامعة المسيلة كل البرمجيات الخاصة بالتسيير					
12	تعتمد جامعة المسيلة على برامج أصلية لحماية أمن و سرية المعلومات وتعمل على تحديث أنظمة الحاسوب باستمرار لتوافق منصة progres.					
13	تمتلك جامعة المسيلة قاعدة بيانات كبيرة وحديثة.					

					تستخدم جامعة المسيلة برامج الحاسوب قادرة على معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة والحصول على البيانات اللازمة بسرعة للقيام بالعمل في الوقت المناسب	14
					يتم تعديل قاعدة بيانات جامعة المسيلة من قبل المختصين.	15
<b>رابعاً: صناع المعرفة</b>						
					يوجد لدى الكوادر البشرية في جامعة المسيلة اهتمام بتطبيقات الحاسوب..	16
					توفر جامعة المسيلة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب	17
					يتوفر في جامعة المسيلة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.	18
					تعمل جامعة المسيلة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	19
					لدى جامعة المسيلة مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة	20

### المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أداء الموارد البشرية</b>						
21	تستثمر الوقت بشكل جيد أثناء أدائك مهامك					
22	تشعر بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ساعدتك على تحسين أدائك					
23	قلة الإمكانيات المادية ساهمت في انخفاض أدائك					
24	أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام الموكلة اليك					
25	سوء العلاقة بينك وبين الإدارة يسهم في انخفاض مستوى أدائك					
26	تبذل الجهد لإنجاز العمل في الوقت المناسب					
27	تكليفك بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائك					

					تشجيع الذي تتاله من رؤسائك يؤديك الى انجاز العمل بكفاءة	28
					تبحث عن الجودة في أدائك لعملك	29
					تشعر بالظلم تجاه الواجبات والمهام الملقاة على عاتقك في العمل	30
					تتناسب قدراتك مع كافة المهام الموكلة اليك	31
					تتجز الكم المطلوب من الأعمال الموكلة اليك	32
					تشعر بالحماس عند أداء وظيفتك	33
					لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	34
					تبحث على الابداع عند أدائك لوظيفتك	35

شكرا على حسن تعاونكم

**الملحق رقم: (2) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية**

**(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences**

**نتائج ثبات أداة الدراسة**

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Reliability**

Notes		
Output Created	11-SEP-2024 12:38:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء دقيش + حسام بعجي التطبيقي دقيش+حسام بعجي q35N32 ناصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,901	35

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي -

EXAMINE VARIABLES=dependent  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.

Explore

Notes		
Output Created	11-SEP-2024 12:39:22	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء دقيش + حسام بعجي التطبيقي دقيش+حسام بعجي q35N32 ناصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:03,27
	Elapsed Time	00:00:02,64

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
dependent	Mean		3,7875	,06822
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6484	
		Upper Bound	3,9266	
	5% Trimmed Mean		3,8046	
	Median		3,8000	
	Variance		,149	
	Std. Deviation		,38593	
	Minimum		2,87	
	Maximum		4,40	
	Range		1,53	
	Interquartile Range		,50	
	Skewness		-,567	,414
	Kurtosis		,332	,809

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,099	32	,200 <sup>*</sup>	,947	32	,120

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**dependent**

dependent Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

1,00 Extremes (= < 2,9)

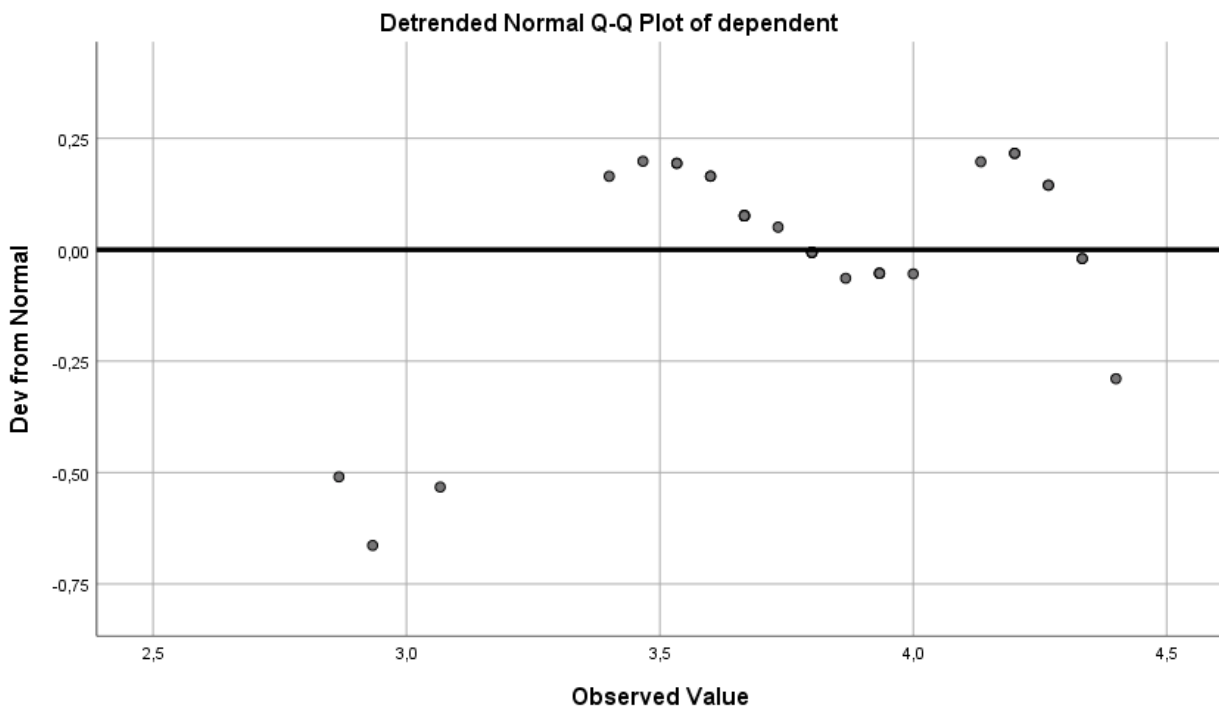
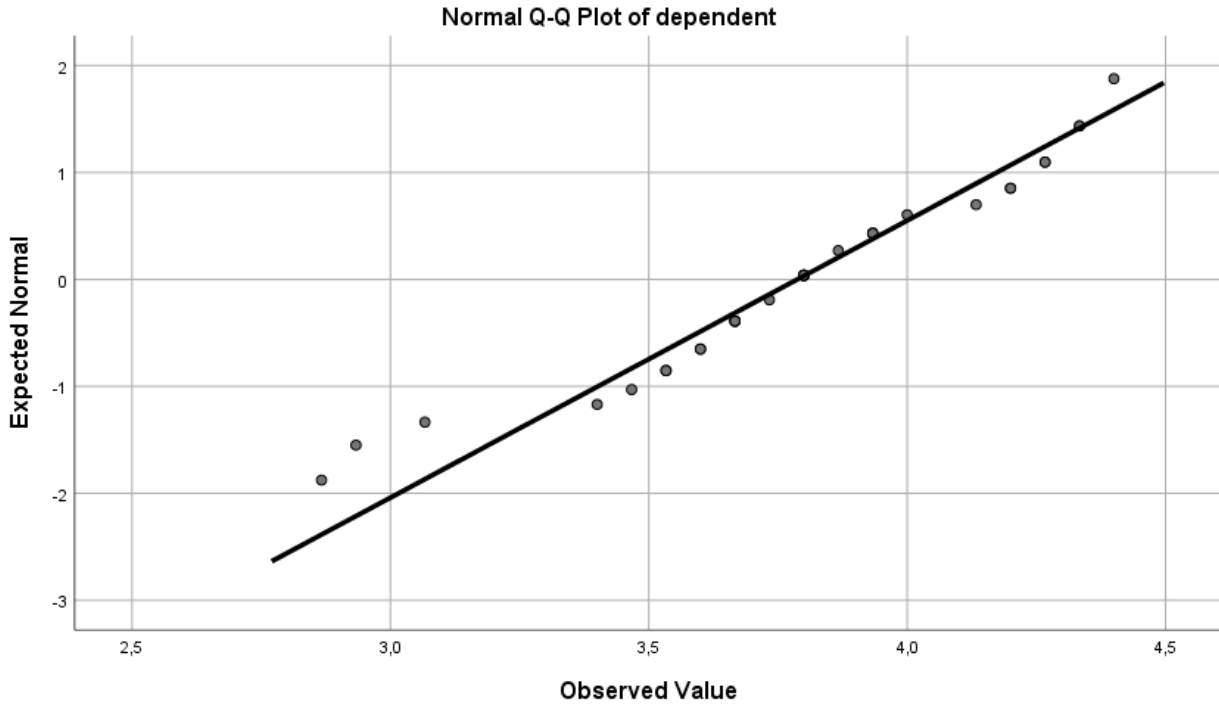
1,00 2 . 9

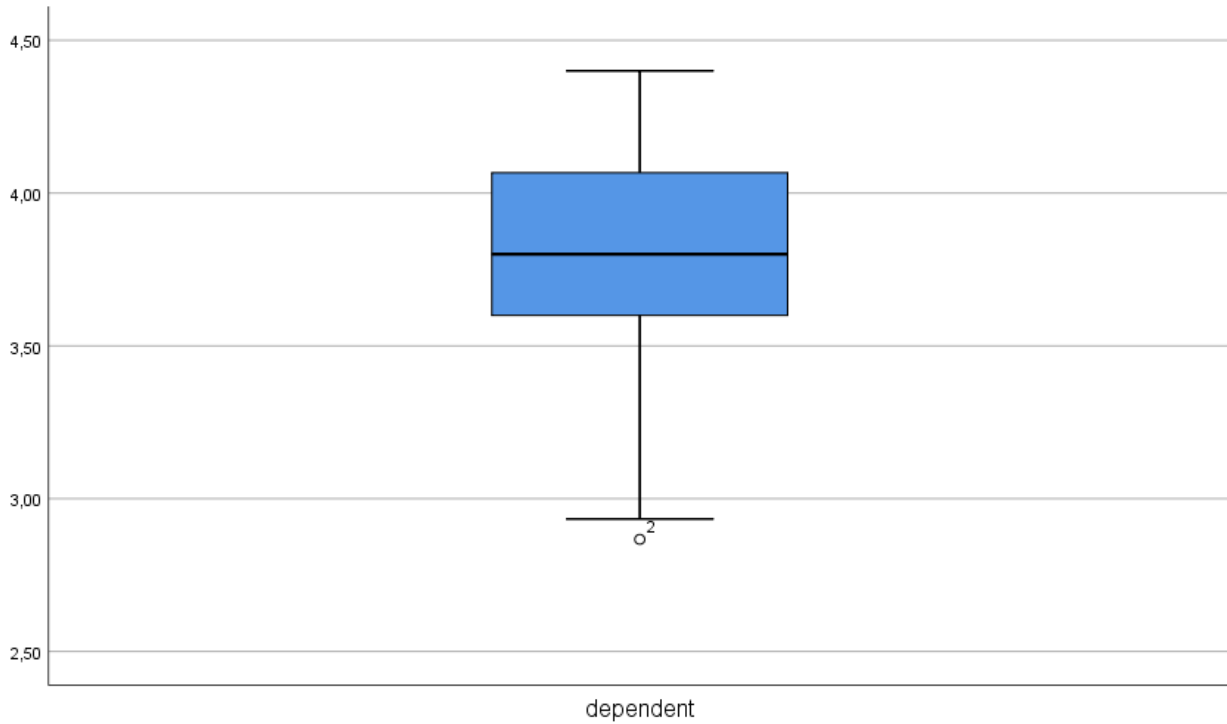
3,00 3 . 044

18,00 3 . 556666667888888999

9,00 4 . 012222334

Stem width: 1,00  
Each leaf: 1 case(s)





- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind1.
```

**Regression**

Notes		
Output Created		11-SEP-2024 12:40:28
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء دقيش + حسام بعجي التطبيق دقيش+حسام بعجي q35N32 ناصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,07
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind1 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 <sup>a</sup>	,557	,543	,26098
a. Predictors: (Constant), Ind1				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,574	1	2,574	37,790	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,043	30	,068		
	Total	4,617	31			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind1						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,775	,331		5,368	,000
	Ind1	,535	,087	,747	6,147	,000
a. Dependent Variable: dependent						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT dependent  
/METHOD=ENTER Ind2.

Regression

Notes		
Output Created		11-SEP-2024 12:40:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء دقيش + حسام بعجي التطبيقي دقيش+حسام بعجي q35N32 ناصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind2 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,676 <sup>a</sup>	,458	,439	,28895
a. Predictors: (Constant), Ind2				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,112	1	2,112	25,302	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,505	30	,083		
	Total	4,617	31			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind2						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,576	,443		3,559	,001
	Ind2	,575	,114	,676	5,030	,000

a. Dependent Variable: dependent

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT dependent  
 /METHOD=ENTER Ind3.

**Regression**

Notes		
Output Created	11-SEP-2024 12:41:35	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء دقيش + حسام بعجي التطبيق دقيش+حسام بعجي q35N32 ناصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind3.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dependent  
 b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,358	,30914

a. Predictors: (Constant), Ind3

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,750	1	1,750	18,313	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,867	30	,096		
	Total	4,617	31			

a. Dependent Variable: dependent  
b. Predictors: (Constant), Ind3

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,108	,396		5,320	,000
	Ind3	,442	,103	,616	4,279	,000

a. Dependent Variable: dependent

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT dependent  
/METHOD=ENTER Ind4.

**Regression**

Notes		
Output Created	11-SEP-2024 12:42:14	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء دقيش + حسام بعجي التطبيق دقيش+حسام بعجي q35N32 ناصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,515	,499	,27311
a. Predictors: (Constant), Ind4				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,380	1	2,380	31,903	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,238	30	,075		
	Total	4,617	31			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind4						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,814	,353		5,144	,000
	Ind4	,501	,089	,718	5,648	,000
a. Dependent Variable: dependent						

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT dependent  
/METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.

**Regression**

Notes	
Output Created	11-SEP-2024 12:42:57

Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء دقيش + حسام بعجي التطبيق دقيش+حسام بعجي q35N32 ناصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,09
	Memory Required	3012 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4, Ind3, Ind2, Ind1 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,881 <sup>a</sup>	,776	,743	,19550
a. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind2, Ind1				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,585	4	,896	23,451	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,032	27	,038		
	Total	4,617	31			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind2, Ind1						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,594	,343		1,730	,095
	Ind1	,212	,091	,295	2,316	,028
	Ind2	,225	,096	,264	2,336	,027
	Ind3	,173	,078	,241	2,205	,036
	Ind4	,223	,083	,319	2,679	,012

a. Dependent Variable: dependent

المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: .....  
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سبدي المحترم، تحية طيبة و بعد..

في إطار الفتح الجماعي على محيطها الاقتصادي والاجاري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التعرّيج، التي تدخل ضمن متطلبات  
بل شهادة الماستر في شعبة: .....  
.....  
من سياتيكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول الآتية، على إجراء ترخيصهم الميداني بموجب  
تقبلوا منا تائق التقدير والاحترام.

المفصلة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم هوية وار.س	الإمضاء
01	دعينة زاممر		15411 500821	
02	لمعينة هشام الدين		5033848 13	

عنوان المذكرات: .....  
.....

الشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	موقع الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
		

## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضني أسفله:

العالم (ة): بلاستيك حسام الدين المولود بتاريخ: 17/07/1981 - المكيلا -

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو كرتي، رقم: 13 ص 338 2033

الصادرة بتاريخ 17/07/2024 من بلدية أريانة

لمسجل (ة) بالسنة الثالثة ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير محرومين

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء

الموارد البشرية

أصرح بشرفي أن التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 09/08/2024

المصادقة

أنا: بلاستيك حسام الدين المولود  
مستشار من جامعة محمد بوضياف المنسية  
بالقسم والكلية المذكورين

أختصت منس القصدانية على الإصدار  
التاريخ: 09/08/2024

التوقيع والتمسة

بلاستيك حسام الدين المولود



الجمهورية العراقية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد يونس بالمشبة

الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد يونس بالمشبة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



الجمهورية العراقية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد يونس بالمشبة

## تصريح شرقي

بالالتزام معايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماجستير

أنا المصنف أسفله:

الطالب (ة): د. قيسه تاهي المولود بتاريخ: 1/7/1977 م - البصرة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (جواز سفر) رقم: 3-124261-4  
الصادرة بتاريخ: 14/1/2014 م من بلدية البصرة  
للسجل (ة) بالمسة الثانية ماستر شعبا: علوم التسيير، تخصص: تسيير عموما  
خلال السنة الجامعية: 2023/2024  
والعدد (ة) لمذكرة الماجستير التي تحمل عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين

أداء الموارد البشرية

أصرح بشرقي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماجستير بالعنوان المذكور أعلاه

حور طارق:

الصادقة

التابع والعمدة

