

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان

دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء العاملين

دراسة حالة بلدية عين الخضراء بالمسيلة 2023-2024

إعداد الطالبة:

مخلوف كريمة

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

د.

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

د. بلعسل محمد

مناقشا

جامعة المسيلة

د.

السنة الجامعية: 2025/2024





شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"أذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونُ"

أولاً الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام فله الشكر

حتى يرضي وله الشكر بعد الرضي

ثم كامل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور: بلعسل محمد،

الذي كان نعم المشرف والمرشد والمحفز والمتابع لإنجاز هذا العمل جزاه

الله خيراً، مع التمني له دوام التفوق والنجاح في مشواره العلمي

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين

تفضلوا بقبول تقييم هذا العمل وعرضه للمناقشة والإثراء، كما نتقدم

بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية عامة

وأساتذة قسم العلوم السياسية خاصة بجامعة محمد بوضياف

بالمسيلة وإلى كل من علمنا حرفاً.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

أهدي ثمرة جهدي إلى أبي العزيز خالد الذكرى رحمه الله وأسكنه

فسيح جنانه

إلى روح أمي الطاهرة إلى من كانت السند والنبض والملاذ إلى من

زرعت في قلبي حب العلم وغرست في طريقي العلم والمبادئ رغم غيابك

كنت الحاضرة في كل لحظة في كل تعب في كل نجاح أهديك تخرجي يا أمي

رحمك الله.

إلى أعز ما أملك إخوتي وأخواتي

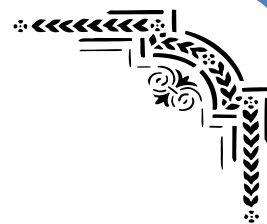
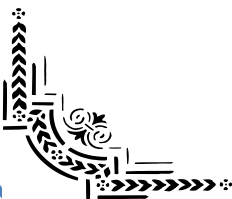
أبناء أخي وأبناء أخواتي

زوجات أخي

إلى زميلات وزملاء الدراسة والعمل كل باسمه ومقامه

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد ولو بالدعاء

مقدمة



مقدمة

أصبحت الإدارة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية الراهنة أحد أبرز التحولات التي مست جوهر العمل الإداري، حيث لم تعد الإدارة مجرد إجراءات تقليدية تعتمد على الورق والأساليب البيروقراطية، بل انتقلت إلى فضاء رقمي يتسم بالسرعة والدقة والتكامل. هذا التحول لم يأت من فراغ، بل فرضته متغيرات عالمية متسارعة دفعت بالمنظمات إلى البحث عن أساليب جديدة تحقق الكفاءة والفعالية، وتمنحها القدرة على الاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد. فالإدارة الإلكترونية بما توفره من أنظمة معلوماتية متطورة وآليات تقنية حديثة، أصبحت تمثل خياراً استراتيجياً لتبسيط الإجراءات وترشيد الوقت والتكاليف وتحقيق الشفافية في المعاملات.

وفي خضم هذا التطور، يظل العنصر البشري المحور الأساسي في أي عملية إدارية، إذ يُعد الأداء الوظيفي للعاملين المؤشر الأوضح على نجاح أو فشل المنظمات في استغلال ما توفره التكنولوجيا من إمكانيات. فأداء العاملين لا يتحدد فقط بقدراتهم الفردية، بل يتأثر أيضاً بدرجة تكييفهم مع نظم الإدارة الإلكترونية، وما توفره هذه الأخيرة من بيئة عمل داعمة ومحفزة. لذلك فإن دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين تكتسب أهمية بالغة، لأنها تكشف عن كيفية مساهمة التكنولوجيا في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين جودة أدائهم، بما ينعكس إيجاباً على فعالية المنظمة ككل.

كما أن هذا الموضوع يفتح المجال أمام معالجة التحديات التي تعترض سبيل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية، وقلة التكوين المتخصص، ومقاومة التغيير من طرف بعض العاملين، فضلاً عن متطلبات التمويل والدعم المؤسسي. ومن هنا، فإن البحث في هذا المجال لا يكتفي بالجانب النظري المتعلق بمفاهيم الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين، بل يتجاوز ذلك إلى دراسة الأبعاد التطبيقية التي تساعد

المؤسسات على تذليل الصعوبات واستثمار مزايا هذا النمط الإداري الحديث لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة عالمية متغيرة.

أهمية الموضوع

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والمتمثل في الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات. فالتطور التكنولوجي المتسارع جعل من تبني الأساليب الإلكترونية ضرورة لضمان الكفاءة والشفافية وسرعة الإنجاز، كما أن العلاقة التكاملية بين التكنولوجيا والعنصر البشري تمثل عاملاً أساسياً لتحقيق الفاعلية التنظيمية. ومن هنا تأتي أهمية الموضوع في إبراز كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير قدرات العاملين، ورفع جودة أدائهم، وتمكين المنظمات من مواجهة التحديات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل متغيرة.

أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين من خلال توضيح مفهوما وأبعادها النظرية، والوقوف عند أهميتها وخصائصها وعناصرها، إضافة إلى بيان العلاقة الوثيقة بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة. كما تسعى إلى توضيح كيفية إسهام التقنيات الحديثة في رفع الكفاءة والفاعلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قدرات الموارد البشرية. وإلى جانب ذلك، تهدف الدراسة إلى الكشف عن التحديات والمعوقات التي قد تواجه عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مع إبراز متطلباتها الأساسية بما يساعد على استثمارها كخيار إستراتيجي لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة العمل المعاصرة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب دراسة هذا الموضوع إلى ما يشهده العالم من تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي، الذي فرض على المنظمات ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة، كما أن ارتباط نجاح أي منظومة إدارية بأداء العاملين يجعل من دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي أمراً أساسياً لفهم كيفية استثمار التكنولوجيا في تنمية القدرات البشرية ورفع مستوى الإنتاجية. إضافة إلى ذلك، فإن حاجة المؤسسات العربية، خاصة في ظل التحديات التنافسية العالمية، تقتضي البحث في هذا المجال لإبراز فرصه وإيجاد حلول لمعيقاته، مما يمنح الدراسة قيمة علمية وعملية في آن واحد.

الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في بلدية عين الخضراء بولاية المسيلة؟

الأسئلة الفرعية:

وعليه انطلاقاً من هذا التساؤل سنحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

1. . ما أثر بعد المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ببلدية عين الخضراء بولاية المسيلة؟

2. 2. ما أثر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية المسيلة؟

3. 3. ما أثر المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية المسيلة؟

الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ببلدية عين الخضراء بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية:

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية، يمكن وضع الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
2. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
3. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ببلدية عين الخضراء، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من أجل وصف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، والتعرف على مفاهيمها وكذا دورها في تحسين أداء العاملين حيث تم استخدام البيانات والمعلومات النظرية من الكتب والدراسات السابقة. أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة ميدانية والذي يصور لنا واقع الموضوع محل الدراسة من خلال الدراسة الميدانية لبلدية عين الخضراء، ودراسة وتحليل الوثائق المعمول بها.

صعوبات الدراسة:

تكمن صعوبة هذا الموضوع في كونه يتناول جانباً معقداً يجمع بين البعد التقني والبعد البشري في آن واحد، فالإدارة الإلكترونية لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري فحسب، بل ترتبط أيضاً بكيفية توظيفها بما ينسجم مع قدرات العاملين وسلوكياتهم التنظيمية. كما أن ندرة المراجع العربية المتخصصة في هذا المجال تمثل تحدياً إضافياً أمام الباحث، فضلاً عن صعوبة الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تعكس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات وإلى جانب ذلك، فإن تعدد العوامل المؤثرة في أداء العاملين وتداخلها مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية يجعل من دراستها عملية معقدة تتطلب دقة في التحليل وموضوعية في الطرح.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وكذلك عن الأسئلة الفرعية تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين كما يلي:

تتاولنا في الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وأداء العاملين وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث يتعلق المبحث الأول بالإطار النظري للإدارة الإلكترونية أما المبحث الثاني فخصص لماهية أداء العاملين أما المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين.

بينما في الفصل الثاني دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة فقسمناه إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: تقديم عام للبلدية محل الدراسة أما المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الالكترونية

وتحسين أداء العاملين

تمهيد:

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الإدارة الإلكترونية من أهم الوسائل التي تعزز من فعالية العمل داخل المؤسسات. من خلال الاعتماد على الأدوات الرقمية والأنظمة المتكاملة، أصبحت الشركات قادرة على تحسين سير العمل بشكل أكثر كفاءة ودقة. تقنيات الإدارة الإلكترونية لا تقتصر فقط على تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، بل تساهم أيضاً في تحسين التواصل بين الأقسام المختلفة وتوفير الوقت والموارد.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على تعزيز الشفافية في العمل، إذ تتيح إمكانية متابعة سير الأعمال بشكل لحظي ودقيق، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات موثوقة. كما أن استخدام التكنولوجيا في بيئات العمل يساهم في تحسين أداء العاملين، حيث تصبح لديهم القدرة على العمل بشكل أكثر مرونة وكفاءة، سواء من خلال أتمتة المهام الروتينية أو من خلال الحصول على أدوات تدريب مستمر تساعدهم في تطوير مهاراتهم.

مع هذه الفوائد، لا يمكن إغفال التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل التكاليف العالية في البداية، أو مقاومة بعض الموظفين للتغيير، فضلاً عن الحاجة المستمرة لتعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة. ومع ذلك، تبقى الإدارة الإلكترونية خياراً حيوياً لتحقيق التميز في العمل وزيادة الإنتاجية، خاصة في ظل العصر الرقمي الذي نعيشه.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

سنحاول أن نتطرق في هذا المبحث الى الجوانب الأساسية المتعلقة بالإدارة الالكترونية انطلاقا من نشأتها وتعريفها وصولا الى وظائفها والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيقها على أرض الواقع.

المطلب الأول: الإدارة الالكترونية: التعريف، النشأة والتطور التاريخي

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية

عرفت الإدارة الالكترونية على انها¹:

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؛

منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بوساطة التقنيات الرقمية الحديثة؛

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 مسبقا؛

المظلة لنماذج الأعمال الالكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها الكترونيا، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على الموازنة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضا والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد؛

¹ احمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، (دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن، 2015): 22-23.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين

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.

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

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

يرى 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, 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 الأداء¹.

¹ السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية (ط1) (دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، 2005): 234-

ويشير نجم عبود نجم إلى انه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية¹.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية امتدادا 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 الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد².

ويذكر بشير عباس أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية³.

¹ عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات (دار المريخ للنشر: الرياض المملكة العربية السعودية، 2004): 128-130.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص49.

³ بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005، صص9-10.

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، و كانت 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 وأعدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت².

وأشار طارق عبد الرؤوف إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص بما يلي³:

- 1) تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة؛

¹ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية 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): 11.

² ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن، 2010): 28.

³ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية (دار السحاب للنشر والتوزيع: 2007): 35.

(2) المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛

(3) سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛

(4) سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين؛
(5) سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى؛

(6) سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث؛

(7) الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية المنظمات الأعمال، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة؛
- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين؛
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة؛
- تلافى مخاطر التعامل الورقي.

ويورد أحمد محمد غنيم أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى عدة أسباب منها¹:

(1) تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنهم ويحقق

¹ احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل (المكتبة العصرية: المنصورة، مصر، 2004): 46.

التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة.

(2) كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

(3) تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى إنخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

(4) إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.¹

(5) توجيه الإنتاج وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن إحتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات وإحتياجات هؤلاء الزبائن.

(6) تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

¹ احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره: 46.

(7) تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض الى التلف والضياع.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي كما ذكر محمد عثمان حجازي¹ وسعد علي بكري²:

أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:

- (1) التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- (2) تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة؛
- (3) تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛
- (4) توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- (5) التعليم المستمر وبناء المعرفة.

أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- (1) تحسين مستوى الخدمات؛
- (2) تخفيض التكاليف؛
- (3) الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- (4) الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- (5) استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد؛
- (6) التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.

¹ محمد عثمان حجازي، تقنية المعلومات: الفرص والتحديات في الوطن العربي، مجلة البحوث التربوية، المجلد 1 العدد 3، (2003): 99-103.

² سعد علي بكري، المعلوماتية في خطة التنمية السعودية، مجلة الفيصل، المجلد 46، العدد 202: 14-16.

أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي :

- (1) المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- (2) توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد؛
- (3) توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار؛
- (4) تقليل معوقات اتخاذ القرار.

أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وهي :

- (1) التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني؛
- (2) تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها؛
- (3) تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل؛
- (4) الحد من الفساد الإداري.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية

أولاً: خصائص الإدارة الالكترونية

إن للإدارة الإلكترونية خصائص عديدة يمكن تلخيص أهمها كما يلي: ¹

خصائص الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة:

- (1) إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية؛
- (2) الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال؛
- (3) زيادة الإنتاجية الإدارية؛
- (4) توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية؛
- (5) زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة؛
- (6) تقليل مخالفة الأنظمة.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين (دار المغرب الإسلامي: بيروت، 2006):189.

خصائص الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة:

- 1) الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة؛
- 2) إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان؛
- 3) سرعة الحصول على الخدمات؛
- 4) المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية؛
- 5) وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات؛
- 6) إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم.

خصائص الإدارة الإلكترونية بالنسبة للعاملين في المنظمة:

- 1) وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- 2) تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية؛
- 3) سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية؛
- 4) استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- 5) تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة؛
- 6) سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة؛

7) التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم على الإبداع والتميز؛

8) تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية¹.

¹ عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، 190.

ثانياً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة صحيحة لابد من التقيد بالعديد من المبادئ نذكرها فيما يلي:

- ✓ خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في إثبات واتخاذ القرار وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية.
 - ✓ الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.
 - ✓ الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية.
 - ✓ إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال .
 - ✓ توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.
 - ✓ تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية.
- كما يرى الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي¹:
- ✓ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بحيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مع انتقاء المعلومات والقيام بتحليلات دقيقة مع تحديد نقاط القوة والضعف.

¹ عمار بوحوش، عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، 191.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين

- ✓ التركيز على النتائج: أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في الواقع، مع تحقيق فوائد للجمهور وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة.
- ✓ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لتي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- ✓ تخفيض التكاليف ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- ✓ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحيث أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، والتفوق في التنافس ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية ماهي إلا إدارة توجيه تنفيذ الأعمال الإلكترونية، فهي تتم بشكل الكتروني بحيث تصبح كل المهام تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات أما الحكومة الإلكترونية فلها دور على مستوى المؤسسات والمنظمات العامة للدلالة على الإدارة الإلكترونية، وهذه الأخيرة تركز على مجموعة من المبادئ لابد من توفرها في الإدارة الإلكترونية لتحقيق كافة الأهداف المرجوة على مستوى المنظمة، ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

المطلب الرابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي كالتالي¹:

- 1- **عتاد الحاسوب**: يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقا.
- 2- **البرمجيات**: تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات.

¹ أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، (2018): 165-166.

3-شبكة الاتصالات: هي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي ل شبكات الانترنت Intranet، الاكسترنات Extranet وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الالكترونية.

4-صناع المعرفة: ويتكون من القيادات الرقمية المديرين والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.

ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة؛ و التي تقوم على استخدام الانترنت في انجاز وظائف الإدارة الالكترونية، وتؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

▪ **التخطيط الالكتروني:** يمثل التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف

الواسعة، المرنة والآنية والقصيرة ال مدى، القابلة للتجديد والت تطوير المستمر .وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، كما انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ¹.

▪ **التنظيم الالكتروني:** يعتمد التنظيم الالكتروني على التقسيم الإداري الذي تتعدد فيه مراكز

السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الإداري المتعدد الرؤساء ال قائم على الوحدات الثابتة.

▪ **الرقابة الالكترونية:** تسمح الرقابة الالكترونية بالمراقبة الآنية؛ من خلال شبكة المؤسسة مما

يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه².

¹ أم الخير قوارح، مرجع سبق ذكره، 166.

² صباح شنايت، تجسيد الإدارة الالكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذج)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130 ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر،(2016)، ص204 .

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين

■ القيادة الالكترونية: القيادة الالكترونية تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات. وتشمل القيادة الالكترونية على العناصر الثلاثة التالية:

- (1) القيادة التقنية العملية: والتي تركز على استخدام تكنولوجيا الانترنت لزيارة تدفق المعلومات، مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها.
- (2) القيادة البشرية: تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الآخر.
- (3) القيادة الذاتية: تعتمد على تحفيز النفس، التركيز على المهام ومرونة التكيف.

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المفاهيم الجوهرية في ميدان الإدارة والموارد البشرية، إذ يشكل حجر الزاوية في تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها في بيئة العمل التنافسية ويعكس أداء العاملين مدى كفاءتهم في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم، ومدى التزامهم بالمعايير المهنية والإنتاجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أداء العاملين في المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين

المطلب الثالث: تصنيفات أداء العاملين

المطلب الرابع: سلوك أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد الأداء عنصرًا أساسيًا في التنظيم المهني، إذ يمثل المحرك الرئيسي له، ويُسهم في تحديد مختلف الجوانب والعلاقات المرتبطة به، مما يجعله محور اهتمام لعدة علوم فعلى سبيل المثال، يتناول علم النفس مفهوم الأداء من خلال دراسته للدوافع والقيادة، بينما يركز علم الاجتماع على تصميم الهيكل التنظيمي وإبراز دور الأداء في تلبية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع أما الاقتصاديون، فينظرون إلى الأداء على أنه غاية اقتصادية تهدف إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.¹

يعرف الأداء بأنه الأنشطة والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها.²

فأداء العاملين من الناحية الإدارية يعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.³

¹ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، جامعة عنابة، الجزائر، (2011-2012): ص 28.

² قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و 23 نوفمبر (2011)، جامعة ورقلة: 111.

³ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر: 585.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بأداء العاملين، التحكم والإلمام بجوانب العمل سرعة الإنجاز والمتمثلة في مدة الإنجاز الانضباط في مواعيد العمل من حيث حركة الدخول والخروج، محاولة تحسين أداء العاملين والتجديد فيه، كذلك الإضرابات والتوقف عن العمل.

في هذا التعريف جمع بين التعريفين السابقين، حيث ركز على المؤشرات التي يقيم بها أداء العاملين.

ويعرفه عاشور أحمد صقر في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء.

حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد المواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

وتلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء العاملين يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.¹

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين

يحتويها العمل الأداء في الأنشطة التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

أولاً: المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء

تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.

¹ الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، 585.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر، ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون الأداء غير كافية، بل لا بد من تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغيير الزمن أو بتغيير الأفراد (العمال) أو بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء.

فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغيير الزمن، أي وفق لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة، أي أن الأنشطة التي تتغير حسب العمال تكون نتيجة للتفاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل، أما الأنشطة التي تنتج مع الظروف فهي عبارة عن تجسد لديناميكية البيئة سواء الداخلية أو الخارجية مثلا قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج التي توقف العمال عن أداء الأنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإصلاح وقد يفرض التغيير في احتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور.

ثانيا: العلاقة بين الأنشطة والأداء

إن تجميع الأنشطة في مهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.¹

المطلب الثالث: تصنيفات أداء العاملين

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المؤسسات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية:

¹ قندوز أحمد صالح وكزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، (2018/2017): 27.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين

الأداء المتميز وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وأخصصهم بما يجعلهم يتحرون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.

الأداء الجيد جدا هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

الأداء الجيد هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك للجهود ومهارات الموظف نفسه.

الأداء دون الجيد هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.

الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، وتحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لا مجازة، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيعة العمل.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها ما يلي:

¹ رشيد مناصرية، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، (2015): 220.

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.¹

3. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية - (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) - ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء (دار النهضة العربية: مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر 1998): 07.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين

البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

5. نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي:

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.¹

¹ ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، (العربية السعودية: 2003): 325.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين

الإدارة الإلكترونية هي استخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الرقمية لتنظيم وتطوير العمليات الإدارية في المؤسسات. تعتمد هذه الإدارة على دمج الأدوات التكنولوجية مثل البرمجيات، قواعد البيانات، والإنترنت في سير العمل، مما يسهم في تحسين الكفاءة وتقليل الزمن المطلوب لإنجاز المهام الإدارية.

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين عن طريق تحسين طريقة تواصلهم مع بعضهم البعض ومع الإدارات المختلفة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، الأنظمة الداخلية، وبرامج التعاون، يمكن تسريع تبادل المعلومات وتنظيم العمل بشكل أكثر سلاسة ودقة.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الإدارة في إدارة الوقت بشكل أفضل من خلال استخدام نظم تتبع سير العمل والمهام. هذا يتيح للعاملين مراقبة تقدم أعمالهم وتنظيم أولوياتهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل الوقت الضائع.

من جهة أخرى، تتيح الإدارة الإلكترونية للموظفين فرصاً للتدريب المستمر عبر منصات إلكترونية، مما يعزز مهاراتهم ويزيد من إنتاجيتهم. كما توفر للمديرين أدوات تحليلية تساعدهم في مراقبة أداء العاملين واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة.

المطلب الأول: أساليب تحسين الإدارة الإلكترونية لأداء العاملين

يمثل التحول نحو إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للأفراد وترشيد استخدام الموارد وضبط المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة، وفي إطار ذلك نرى أن أساليب تنمية وتطوير العاملين التطبيق الإدارة الإلكترونية تتعدد وتحصرها فيما يلي¹:

¹ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية (دار غريب للطباعة والنشر: 2000): 188.

أولاً: الأساليب التقليدية في تنمية وتطوير العاملين

الاهتمام بتعليم في مراحل مختلفة التدريب بأنواعه المختلفة الفنية الإدارية والسلوكية الذي يجب بناؤه على أساس سليم من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات وتتمثل أهم الأساليب التدريبية في المحاضرة ودراسة الحالات والعصف الذهني وتقليد الواقع والمبادرة الإدارية والتدريب في كل مكان والتمرين العلمي وتدريب تعليمات العمل الخبرة العلمية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها، فيضيف للوظائف مخزون مهاراته فيتطور بمرور الزمن القراءة المستمرة، ليس فقط في مجال التخصص المهني ولكن أيضا في أدبيات الإدارة وفروع المعرفة الأخرى والقراءة الحرة وغيرها حسب اهتمامه جلسات الأفكار التي يعقدها المدير لمرؤوسيه أو يعقدها له رؤسائه أو تقررها الإدارة للرؤساء والمرؤوسين.

اللقاءات الدورية على مستوى الإدارة أو المؤسسة أو الفروع، وما يتم في هذه اللقاءات من استعراض للمشكلات التي تواجهها المؤسسة ومداخل حلها وفرص التحسين. المؤتمرات والندوات التي تعقد محليا وعالميا حيث الاستماع للآخرين واحتكاك العقول ورؤية الجديد.

استضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمترين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من الجامعات أو مراكز المهنية المتخصصة والاستماع إلى هؤلاء ومحاورتهم وتبادل النظر.

التطوري المهني الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام التقويم أهدافها وسياساتها وانجازاتها وتطوير ذلك من خلال الهيكل والأساليب والعلاقات.¹

¹ علي سلمي، مرجع سبق ذكره: 188.

ثانياً: الأساليب الحديثة في تنمية وتطوير العاملين:

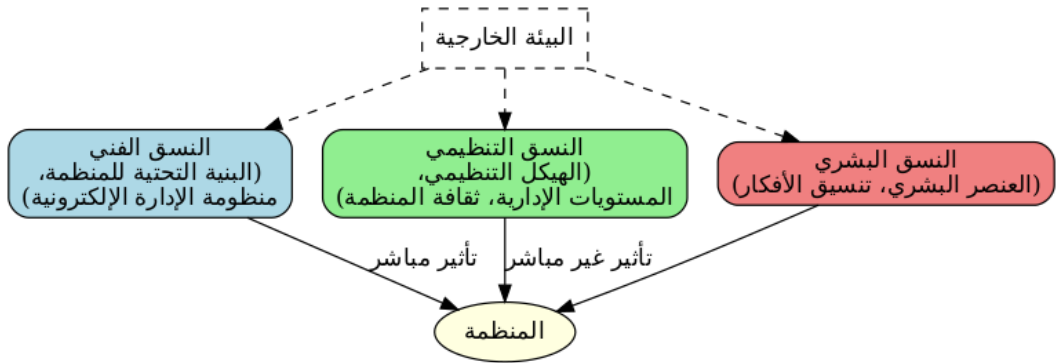
لقد أصبح تطوير المفاهيم وآليات وأساليب تنمية العاملين ضرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة وتستطيع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومواجهة تحدياتها مما زاد الاحتياج إلى العاملين القادرين على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية وتمكين أصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية في الإدارة وتزايدت الحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بقدرات هائلة على تنويع الأعمال وتتمتع بالخصائص التالية:

الرغبة في الإنجاز السعي إلى التميز، تحمل المخاطر الابتكار والتحديد الاستعداد للخدمة، التركيز على النتائج الاقتناع بفكرة الجودة، القبل واستيعاب التغيير. وفي إطار ذلك فإن أساليب تنمية العاملين المستندة إلى الحاسب الآلي وأساليب التدريب الفعالة والتدريب عبر الشبكة العالمية الإلكترونية هي التي تركز على التوجيهات الجديدة في تنمية العاملين، حيث أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في الفرق ذاتية المواكبة متطلبات التقنيات الحديثة.

المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

تُعد الإدارة الإلكترونية من أبرز المكونات الفنية في أي منظمة، وتمثل أحد أهم مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على مختلف وظائف ومهام المؤسسات كما تُعد عاملاً محورياً في بناء وتشكيل البنية التحتية للهيكل التنظيمي أو البناء المؤسسي للمنظمة المعاصرة. ومن هذا المنطلق، فهي من المؤشرات الأساسية التي تسهم في تسيير شؤون العاملين، نظراً لما للعنصر البشري من دور حاسم في نجاح المنظومة الإدارية، وتحويل السلوكيات التنظيمية إلى أداء فعال ومتكامل، وهو ما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم 01: تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية (دار الثقافة: 2014):
234.

من خلال الشكل يتضح لنا موقع المنظمة في قلب المنظومة الإدارية، حيث تتأثر بثلاثة أنساق رئيسية:

النسق الفني: يتمثل في البنية التحتية للمنظمة ومنظومة الإدارة الإلكترونية التي تمثل الأداة التقنية الأساسية لتسيير العمليات. ويؤثر هذا النسق بشكل مباشر في المنظمة من خلال دعم الكفاءة، السرعة، والدقة في الأداء.

النسق التنظيمي: يضم الهيكل التنظيمي بمستوياته الإدارية وثقافة المنظمة، حيث يساهم في تحديد العلاقات الرسمية والأدوار والمسؤوليات. تأثيره على المنظمة يكون غير مباشر عبر ضبط بيئة العمل وتوجيه السلوكيات.

النسق البشري: يشمل العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للعملية الإدارية، إضافة إلى دوره في تنسيق الأفكار وبناء الإبداع المؤسسي.

أما البيئة الخارجية، فهي تمثل الإطار العام الذي يفرض مجموعة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على مختلف الأنساق، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.¹

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره: 234.

المطلب الثالث: أسباب التحول الى الإدارة الالكترونية، متطلبات ومعوقات تطبيقها

لابد من توفر عدة أسباب تؤدي الى التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، ولكي يتحقق هذا التحول لابد من تحقيق بعض المتطلبات، كما أنه من الممكن أن يصادف هذا التحول عدة معوقات.¹

أولاً: أسباب التحول الى الإدارة الالكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة ان قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الحاجة إلى مواكبة التطورات في عالم الأعمال في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية للوصول إلى منظمة منافسة وفاعلة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون.

إن من فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز الأعمال والمساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار وخفض تكاليف العمل الإداري ورفع

¹ أم الخير قوارح، مرجع سبق ذكره: 167-169.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين

أداء الإنجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية. كل هذا بدوره يؤدي إلى إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري للمنظمات وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.

ويمكن القول إن من أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:

1. التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛
2. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة؛
3. الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
4. تحسين الخدمات المستمر؛
5. تحسين مشاركة الموظفين؛
6. إعادة تعريف البيئة الاجتماعية؛
7. ضبط الأداء وفق مواصفات معينة؛

وهناك أسباباً أخرى للتحول إلى الإدارة الإلكترونية مثل انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والعولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية.

إن أحد أهم الأسباب التي أدت إلى تحول منظمات الأعمال للإدارة الإلكترونية هي تطور تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت وسيلة أساسية في إحداث التطوير التنظيمي كما أن العولمة فرضت على منظمات الأعمال الدخول إلى الأسواق الإلكترونية والافتراضية التي لا يمكن المنافسة فيها بدون منظمات تستخدم الإدارة الإلكترونية.

¹ أم الخير قوارح، مرجع سبق ذكره: 167-169.

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها: ¹

1-متطلبات البنية التحتية للإدارة الالكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس

لمشروع الإدارة، الذي لا يمكن قيام بدونها، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الالكترونية، لذلك ينبغي لتوفير

البنية التحتية للإدارة الالكترونية مراعاة عددا من النقاط التالية:

- إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها لتقديم الخدمة الالكترونية.
- توفير التكنولوجيا الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ومواكبة مستجداتها.
- التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لإجراء التحول المطلوب.
- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات.
- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

2-المتطلبات الإدارية: إن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقبل

ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول

قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة عالية، وتتحصر

المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في المتطلبات التنظيمية

التالية:²

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ أم الخير قوارح، مرجع سبق ذكره: 167-169.

² عامر طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره: 54-55.

▪ استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الالكترونية.

▪ إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الالكترونية.

▪ توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

▪ يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور و تجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

3- المتطلبات السياسية : حيث تترجمها و جود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات و تطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

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

5- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع في أي منظمة، فللعنصر البشري أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فان الإدارة الالكترونية من والى العنصر البشري وتتمثل في البنية التحتية البشرية للأعمال الالكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الالكترونية.

ثالثا: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

هنالك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي: ¹

1. التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، ويزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.
2. تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال.
3. قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
4. عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
5. عدم توافر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتضا معينة دون غيرها.
6. عائق اللغة في بعض الأحيان .
7. عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
8. نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة للتدريب.
9. بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
10. تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
11. غياب التشريعات المناسبة .
12. قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
13. غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
14. عدم توافر وسائل الاتصال المناسبة .

¹ عامر طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره: 54-55.

خلاصة الفصل:

وبناءً على ما تقدم في هذا الفصل، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تقنية، بل هي منظومة متكاملة تسهم في رفع كفاءة الأداء البشري، وتحقيق التوازن بين متطلبات التطور التكنولوجي واحتياجات العنصر البشري، بما يعزز قدرة المنظمات على الاستمرارية والتنافسية في بيئة عالمية متغيرة.

ويظهر الترابط الوثيق بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين في كون الأولى توفر البنية التحتية والآليات التي تعزز قدرات الموارد البشرية، وتمكّنها من ممارسة مهامها بكفاءة أكبر فهي تتيح أساليب حديثة لتحسين الأداء من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتبسيط الإجراءات، وتوفير بيئة عمل قائمة على المشاركة والتفاعل كما أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لم يعد خياراً ترفيهياً، بل أصبح استجابة ضرورية لمتطلبات العصر، على الرغم مما قد يرافقه من تحديات ومعوقات تستلزم التخطيط السليم والدعم المؤسسي.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية ببلدية عين

الخصراء ولاية المسيلة

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين ببلدية عين الخضراء- المسيلة، اعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من البلدية 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: تقديم عام للبلدية محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض

المبحث الأول: تقديم عام للبلدية محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف بلدية عين الخضراء

تعريف البلدية: عرف المشرع الجزائري البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية: «البلدية هي الجماعات الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي». (بطوش وبركات ، 2024/2023، صفحة 34)

وعرفها قانون البلدية 1967 بأنها: «البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية» كما أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية وتحدث بموجب القانون.

تأسست بلدية عين الخضراء في 19 مارس 1962 بعد تحويلها إلى فرع بلدي تابع لدائرة مقر ولاية باتنة وبعد ذلك أعيد تشكيلها بموجب المرسوم رقم 189/63 المؤرخ في 16/05/1963 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلديات فأصبحت بلدية مستقلة تابعة لدائرة بريكة وكانت تسمى آنذاك بعين الكلبة، ثم تم تسميتها بعين الخضراء بموجب القرار الوزاري المؤرخ في: 16/12/1970 مع صدور الأمر رقم 69/75 المؤرخ في 02/07/1974 المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات حيث أصبحت تابعة لولاية المسيلة المنبثقة عن التقسيم الإداري الجديد إلى يومنا هذا. (بطوش و بركات ، 2024/2023، صفحة 34)

تقع بلدية عين الخضراء في الجهة الشرقية على بعد 50 كلم من مقر الولاية يحدها شمالا بلدية برهوم ،وجنوبا شط الحضنة ،شرقا بلديتي مقرة وعزير عبد القادر أما غربا فتحدها بلدية أولاد عدي لقبالة تقدر مساحة البلدية ب:15750 هكتار بتعداد سكاني بلغ في سنة 2020 ب 31342 نسمة، موزعين على تجمعات سكانية رئيسية من بينها التجمع الحضري بمركز المدينة والذي يضم 15.000 نسمة وأخرى ثانوية كما تضم البلدية

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

حوالي 18 تجمع سكني وقطب سكني جديد بـ260 سكن وتجزئة ترابية بـ600 قطعة.

كما تشمل البلدية على مرافق عمومية من بينها مدارس ابتدائية (العدد19)، متوسطات (العدد 03، 02 طور الإنجاز)، ثانويات (العدد 02)، فروع إدارية (العدد 06)، مكتب بريد (العدد 01، 01 طور الإنجاز)، مركز هاتفي (512خط)، عيادة متعددة الخدمات (العدد01)، قاعات العلاج (العدد 07)، الضمان الاجتماعي (العدد 01)، مكتبة (العدد 01)، مركز التكوين المهني (العدد01)ملعب بلدي (العدد01)، ساحات اللعب (العدد 04) مسبح بلدي (01)، ملعب بلدي (01)، مركب رياضي جوارى (العدد 01). (بطوش و بركات، 2024/2023، صفحة 35)

المساحة الأرض الصالحة للزراعة: 9500 هكتار

النشاط الرئيسي للسكان: الفلاحة وتربية المواشي.

النشاط الصناعي: منعدم تماما بالبلدية

الوسائل الأمنية: فرقة للدرك الوطني

نسبة التغطية بمختلف الشبكات:

- شبكة توزيع المياه الصالحة للشرب: 75%

- شبكة التطهير: 65%

- شبكة الكهرباء الريفية: 70%

- شبكة التوزيع بالغاز الطبيعي: 90% (بطوش و بركات، 2024/2023،

صفحة 35)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عين الخضراء

يعتمد شكل الهيكل التنظيمي للبلدية على عدد السكان وموقعها داخل أو خارج الدائرة والولاية، حيث حدد الهيكل التنظيمي للبلدية عين الخضراء اعتمادا على تعداد سكاني قدره: 31342 نسمة كما هو موضح في الشكل رقم 02. (وثائق مقدمة من البلدية)

1- الأمانة العامة: تجدر الإشارة إلى أن وظيفة الأمين العام للبلدية موجودة على مستوى كل البلديات والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم: 25/91 ورقم: 27/91 المؤرخين في 02/02/1991

أما فيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية فتتص المادة 119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه على ما يلي: «يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي» ما يلي:

- * جميع مسائل الإدارة العامة .
- * القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- * القيام بتنفيذ المداولات.
- * القيام بتبليغ محاضر المداولات والقرارات للسلطة الوصية على سبيل الإعلام أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة عليها.

- * تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها.
- * ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- * تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
- * تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بالميزانيات .

وتتفرع الأمانة العامة إلى مكتبين: (بطوش و بركات ، 2024/2023، صفحة 35)

1-1 مكتب كتابة المجلس: يتولى الأعمال التالية:

- * إعداد جلسات المجلس والمكتب البلدي واللجان.
- * مسك دفاتر المداولات والقرارات ومتابعة تنفيذها.

1-2 مكتب المصالح المشتركة: يكلف هذا المكتب بما يلي:

- * دمج الوثائق وتنظيمها وصيانتها والسهر على سلامة حفظها .
- * القيام بالإعداد الفني وتصنيف وتحليل الأرشيف.
- * مسك دفاتر المداورات والقرارات ومتابعة تنفيذها .

02 مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تشمل على ثلاث مكاتب

1-2 مكتب التنظيم: وضم ثلاث فروع :- فرع بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر .

- فرع البطاقة الرمادية ويتولى حركة السيارات .

- فرع المنازعات الإدارية ويتكفل بمتابعة المنازعات وتحليلها وإعداد العرائض

القضائية وتمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي .

2-2 مكتب الحالة المدنية: يشمل إحصاء الخدمة الوطنية إلى جانب ذلك يتولى

استخراج وثائق الحالة المدنية تقييد الولادات والوفيات وعقود الزواج يسهر المكتب على

تجديد سجلات الحالة المدنية وحفظها .

2-3 مكتب الشؤون العامة: ويتفرع عنه :

أ- فرع الشؤون العامة: يتولى :-إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية وإعداد

المحاضر والملفات المتعلقة بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المركز المختصة.و ضبط

قائمة أصحاب الدخل الضعيف.

- التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات وإحصائها.

- إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بإحصاء الفئات الاجتماعية (عجزة ،ذوي

الاحتياجات الخاصة) (بطوش و بركات ، 2023/2024، صفحة 35)

ب- فرع الشؤون الاجتماعية: يقوم بمتابعة ملف الشبكة الاجتماعية

- إحصاء المستفيدين من المنحة الجزافية.

- إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين من نظام الشبكة الاجتماعية.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

ملاحظة: إضافة إلى المكاتب المذكورة أعلاه لقد استحدث مكتب شكاوي المواطنين و مكتب المؤسسات المصنفة تابعة لمصلحة التنظيم و الشؤون العامة إلا أنها لم تعدل في الهيكل التنظيمي للبلدية. (بطوش و بركات ، 2024/2023، صفحة 36)

03 مصلحة العمليات التقنية: تتفرع إلى ثلاث مكاتب :

1-3 مكتب البناء والتعمير: يتكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير وتنفيذها والعمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات والتكفل بمتابعة التعمير ويتعلق برخصة البناء ورخصة التجزئة ورخص الهدم والسهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال

2-3 مكتب الاستغلال المباشر: يتولى :-إعداد بطاقيه احتياجات السكن من المياه الصالحة للشرب .

- إحصاء كل الأحياء والأماكن التي يتطلب التزويد بالمياه .

- جمع المعلومات المتعلقة بتوزيع شبكة المياه على مستوى إقليم البلدية .

- إعداد رخص إيصال المياه الصالحة للشرب و السهر على شبكة تصريف المياه وتطهيرها .

3-3 مكتب الحظيرة والصيانة العامة: ويتفرع إلى :

-مكتب الصيانة العامة: يتولى القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها الأملاك لبلدية سواء منها العقارية أو المنقولة .

- فرع تسيير المخازن والعتاد: يتولى متابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة العتاد المنقول ،كما يتولى إعداد ومسك سجلات دخول وخروج كل المواد ومسك بطاقيه ضبط دفتر الجرد اليومي ،القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية .

04 مصلحة الشؤون الإدارية والمالية: وتتفرع عنها ثلاث مكاتب :

1-4 مكتب تسيير المستخدمين: يتولى المهام التالية :

- ضبط قائمة المستخدمين والإداريين والتقنيين .

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية ،إدماج ،حركة بين المصالح).
- متابعة الإجراءات التأديبية .
- إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.
- ضبط الجدول الحقيقي للموظفين .
- العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم .

2-4 مكتب الميزانية والعمليات المالية :وينقسم إلى قسمين :

* قسم التسيير :

-يقوم بإعداد الميزانية الأولية والإضافية .

- جمع مختلف المواد المالية وتقييم الحساب الإداري وغيرها من المهام .
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات ومختلف أنواعه

* **قسم التجهيز** : يتم إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها والتأكد من تأدية

الخدمة .

التأكد من الإعانات الممنوحة لكل المشاريع .

3-4 مكتب الصفقات وممتلكات البلدية :ويتفرع إلى مكتب الصفقات ومكتب الممتلكات

* **مكتب الصفقات** :يقوم بإبرام الصفقات وتنفيذها

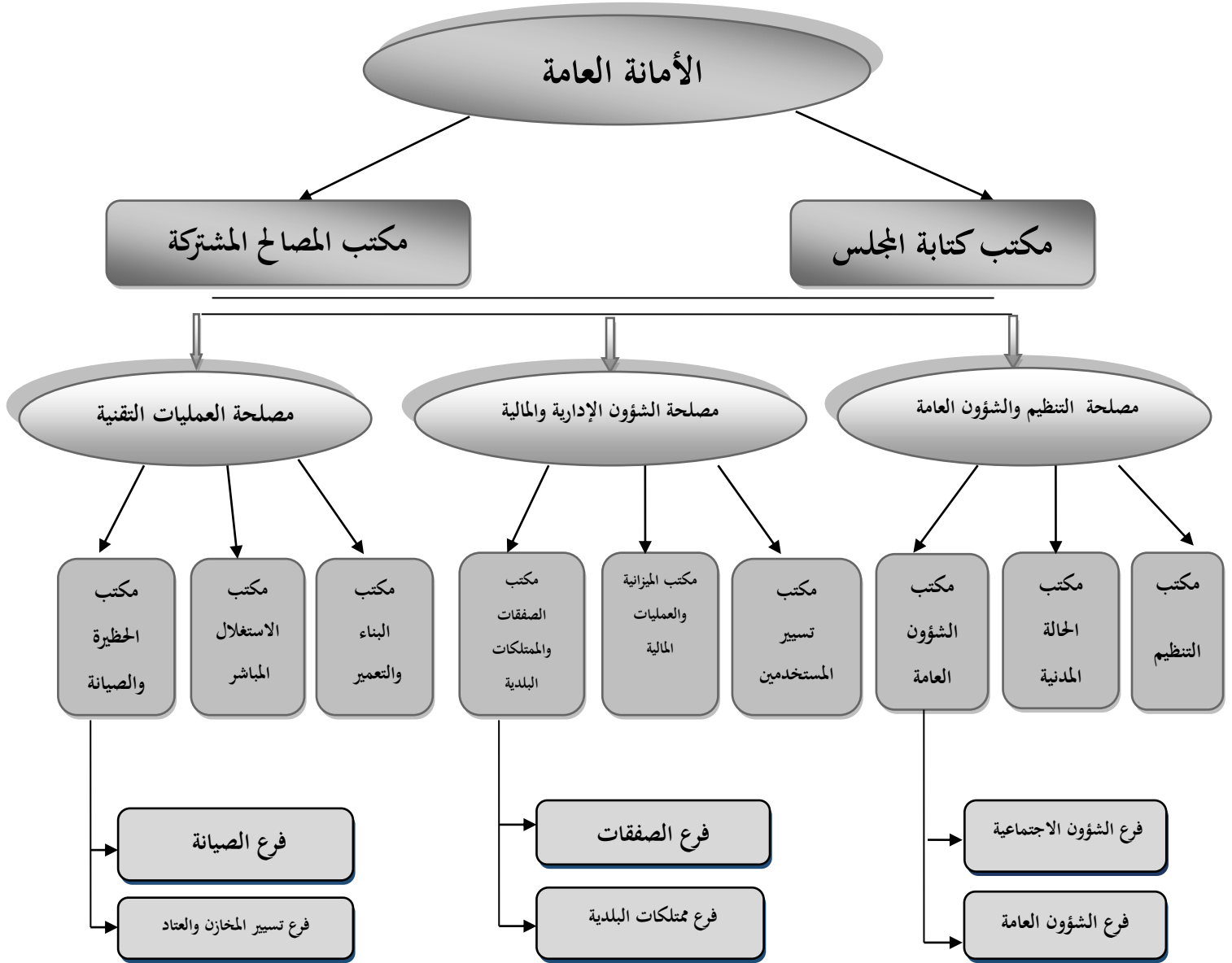
تنظيم المناقصات والصفقات

ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض وكذا الصفقات العمومية .

* **مكتب ممتلكات البلدية**: يتولى: (بطوش و بركات ، 2024/2023، صفحة 36)

- جرد كل ممتلكات البلدية .
- انجاز كل الملحقات التابعة للمكتب .
- الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة والثابتة .
- متابعة إيرادات الممتلكات .

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لبلدية عين الخضراء



المصدر: (وثائق مقدمة من البلدية)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

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: تجهيز البيانات

1. تكوين متغيرات الدراسة وترميزها

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 (01): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X_1	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية X
X_2	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
X_3	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
Y	/	المتغير التابع أداء العاملين Y

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

من خلال الجدول أعلاه، تكونت الدراسة من متغيرين (02)؛ المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يحتوي على ثلاثة (03) أبعاد و15 عبارة، والمتغير التابع أداء العاملين يحتوي على 10 عبارات.

2. تفرغ 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 وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS. V26، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=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 (02): ترميز تفضيلات عينة الدراسة

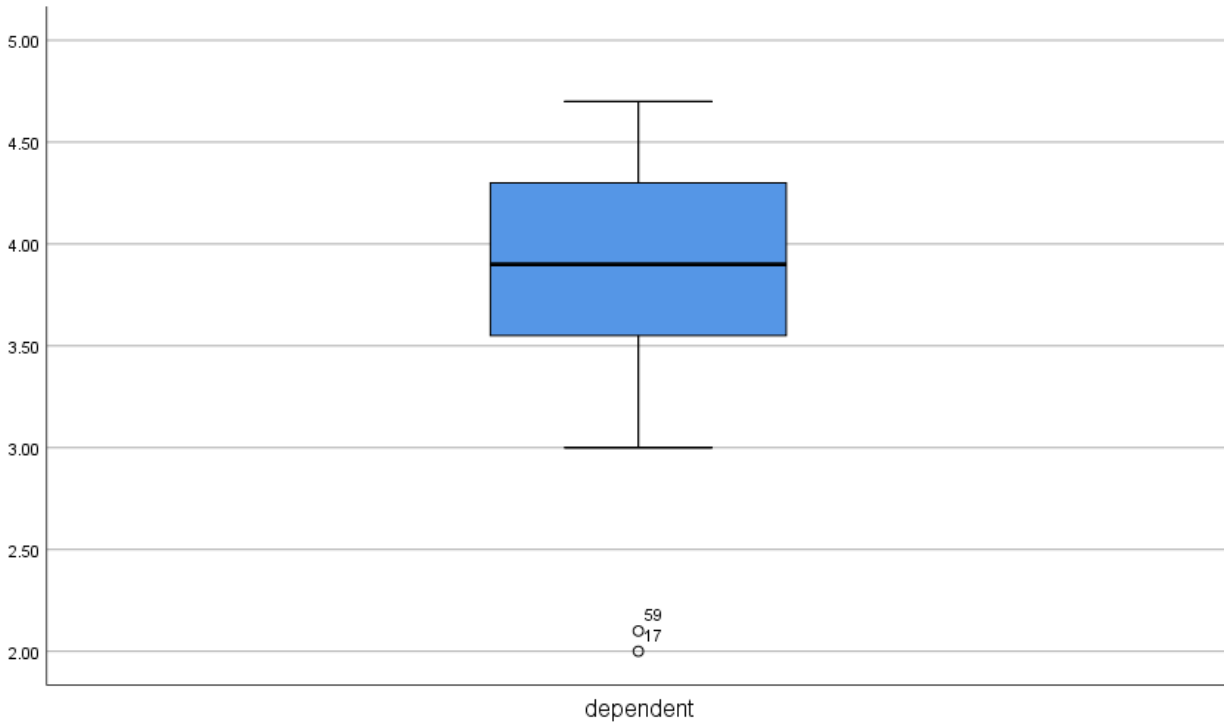
الوزن	التفضيلات	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	مستوى منخفض جداً من الموافقة والقبول
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	مستوى منخفض من الموافقة والقبول
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39	مستوى متوسط من الموافقة والقبول
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19	مستوى عالي من الموافقة والقبول
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	مستوى عالي جداً من الموافقة والقبول

Source: (Likert , 1932, p. 55)

3. معالجة البيانات الشاذة

بعد القيام بفحص واستكشاف بيانات الدراسة تبين أنه لا توجد بيانات شاذة كثيرة باستثناء إجابة الاستمارتين؛ رقم 17، ورقم 59، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): اكتشاف البيانات الشاذة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه، الخط الثخين داخل الصندوق يمثل وسيط بيانات الدراسة، والخط أسفله يمثل الربع الأول، أما الخط أعلاه فيمثل الربع الثالث، أما الحدين يمثلان حدود القيم المتطرفة، فالقيم التي تقع خارج الحدين تعتبر قيم متطرفة أو شاذة، إذ أن إجابة الاستمارتين رقم 17 ورقم 59 الموضحة في الشكل بدوائر صغيرة، إجابات شاذة وغير متنسقة وغير منسجمة مع باقي بيانات الدراسة التي كانت كلها محصورة بين قيمة الحد السفلي وقيمة الحد الأعلى، وعليه تم معالجتهم مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط، ورفع قيمتهما فوق قيمة الحد الأدنى.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة
أولاً: أداة جمع البيانات (الاستبانة)

1. تصميم الاستبانة:

تكونت الاستبانة من 25 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية: الجنس، السن، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي، الوظيفة.

المحور الثاني: يشمل المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يتحوي 15 عبارة مقسمة بالتساوي على ثلاثة أبعاد كالتالي: المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (05 عبارات)، المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (05 عبارات)، المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (05 عبارات).

المحور الثالث: يشمل المتغير التابع أداء العاملين يحتوي على 10 عبارات، والجدول التالي أكثر تفصيل لذلك.

الجدول رقم (03): تصميم الاستبانة

عدد العبارات	الأبعاد	محاور الاستبانة
	الجنس، السن، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي، الوظيفة	محور البيانات الشخصية
05	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	المحور المستقل الإدارة الإلكترونية
05	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
05	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
10	/	المحور التابع أداء العاملين
25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

2.1 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، الصدق الظاهري يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله وصدق المحتوى، 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)، وللتحقق 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، وبناءً على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 25 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	/	0.913**
01	لدى البلدية جهاز هاتف وطابعة يستخدمان في انجاز الاعمال الخاصة بالبلدية.	0,718**	0,669**
02	تمتلك البلدية موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية.	0,689**	0,596**
03	عدد اجهزة الحاسوب في البلدية مناسب لتطبيق الادارة الالكترونية.	0,766**	0,690**
04	تمتلك البلدية برامج تدريب في مجال التقنية الادارية الحديثة.	0,822**	0,794**
05	تتوفر البلدية برامج صيانة للشبكة الداخلية والبرامج والتطبيقات المستخدمة.	0,493**	0,419**
	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	/	0.777**
06	يسعى البلدية للتحويل الى الادارة الالكترونية كم خلال التجديد في اساليبه.	0,495**	0,237*
07	يجيد الموظفون في البلدية استخدام محركات البحث الالكترونية.	0,618**	0,414**
08	يستعين البلدية بمدرين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الادارية.	0,605**	0,524**
09	يوجد في البلدية قاعات تدريب للموظفين متكاملة بها جميع الاحتياجات التدريبية.	0,702**	0,684**
10	يوجد في البلدية فنيون قادرين على صيانة الاجهزة الالكترونية.	0,733**	0,541**
	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	/	0.820**
11	يوجد لدى البلدية طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطيل الحواسيب.	0,724**	0,580**
12	تتوافر انظمة حماية الية متطورة لحمايات بيانات البلدية.	0,664**	0,462**
13	يوجد تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الادارة الالكترونية في البلدية.	0,678**	0,541**
14	تمتلك البلدية الاموال اللازمة لتصميم و تطوير البرامج الالكترونية.	0,632**	0,645**
15	يتوفر لدى البلدية الدعم المالي الكافي لتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية.	0,571**	0,437**

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها الإدارة الإلكترونية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء العاملين

رقم العبارة	عبارات المحور التابع أداء العاملين	الاتساق مع المحور
16	أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار لتحسين جودة أدائي الوظيفي.	0,582**
17	ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة مني ضمن الوقت المحدد وبأعلى درجات الدقة.	0,496**
18	أستخدم التغذية الراجعة من الرؤساء والزملاء لتحسين جودة عملي.	0,751**
19	أظهر مرونة عالية في التعامل مع التغيرات المفاجئة بما يحافظ على جودة الأداء.	0,689**
20	أحرص على تطبيق معايير الجودة أثناء تنفيذ جميع الأعمال الموكلة إلي.	0,606**
21	أشارك بفاعلية في الدورات التدريبية لتحسين مستوى كفاءتي المهنية.	0,531**
22	أتعامل مع المشكلات الطارئة بسرعة وكفاءة دون التأثير على جودة النتائج.	0,678**
23	ألتزم بإجراءات العمل المعتمدة لضمان جودة وسرعة تنفيذ المهام.	0,612**
24	أحرص على التواصل الفعال مع الزملاء لتحسين تنسيق العمل ورفع جودة النتائج.	0,537**
25	أعمل دائماً على الابتكار واقتراح أفكار جديدة لتحسين جودة العمل المؤسسي.	0,514**

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها أداء العاملين، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

2.2 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)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة

بيانات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	25	0.912

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، قيمة ممتازة وجد مناسبة وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 91.20%.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1.مجتمع الدراسة: المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي بلدية عين الخضراء، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا لمجتمع لدراستها وتعميم النتائج، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين ببلدية عين الخضراء، حيث بلغ عددهم 88 عامل.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

2. عينة الدراسة: إن اختيار نوع العينة لابد 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 (الصياد و عبد الحميد، 1984، صفحة 107)، 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، وتحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص بين أفراد عينة الدراسة وتقليل خطأ التحيز وكفاية حجم العينة، استخدمنا المعادلة الاحصائية ستيفن ثاميسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

- حجم المجتمع N=88

- القيمة الاحتمالية P=0.50

- نسبة الخطأ d=0.05

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 0.95 تساوي Z=1.96

$$n = \frac{88 * 0.50(1 - 0.5)}{\left[88 - 1 * (0.05^2 / 1.96^2) \right] + 0.5(1 - 0.5)}$$
$$n = \frac{22}{0.055 + 0.25}$$
$$n = \frac{22}{0.305} = 72$$

أسفرت نتائج معادلة ستيفن ثاميسون على أن حجم العينة 72 مفردة من أصل المجتمع الكلي المتكون من 88 مفردة.

المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من

الأساليب الإحصائية تتمثل في:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

- اختبار كولموجروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، 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:

الجدول رقم: (07) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	الاحصائية	درجة الحرية	الدلالة	الاحصائية	درجة الحرية	الدلالة
المتغير التابع أداء العاملين	0.087	72	0.200 *	0.968	72	0.062

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه، القيمة الاحتمالية لاختبار **Kolmogorov-Smirnov** لبيانات المتغير التابع أداء العاملين تساوي 0.200 أكبر من مستوى المعنوية

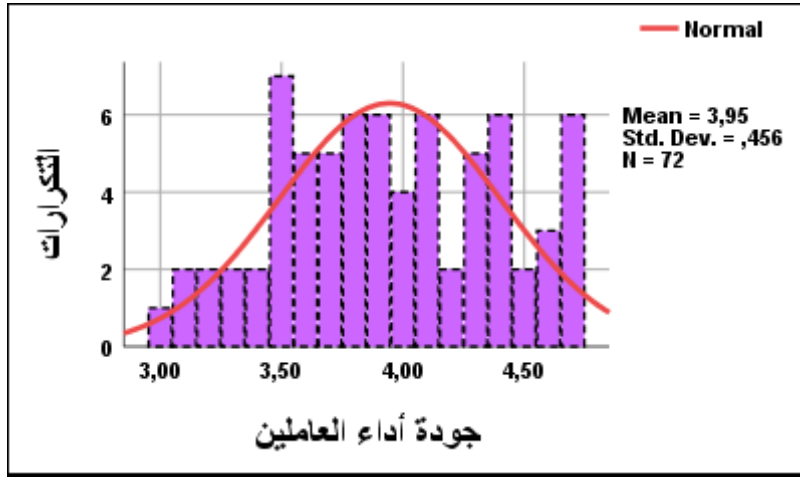
الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

1. 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 (04): توزيع بيانات المحور التابع أداء العاملين



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه لتوزيع بيانات الدراسة وفق طريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن المتغير التابع أداء العاملين يتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين محايد (3) وموافق (4).

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع وعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

ثالثا: 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 للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

رابعاً: الانحراف المعياري

من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.

خامساً: معامل الصدق

يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه.

سادساً: معامل الثبات

يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة

سابعاً: معامل الارتباط كارل بيرسون

الجدول رقم (08): قيم معامل الارتباط وتفسير قوتها

2- تفسير القوة	1- قيم معامل الارتباط (R)
4- علاقة ارتباط ضعيفة	3- 0.1 إلى أقل من 0.3
6- علاقة ارتباط متوسطة	5- 0.30 إلى أقل من 0.5
8- علاقة ارتباط قوية	7- 0.5 وأكبر

Source: (Cohen , 1988, p. 79)

اختبار معلمي يستخدم في معرفة قوة العلاقة الثنائية وقيمه محصورة بين (-1 و1)، وحسب Cohen يقسم قيمة معامل الارتباط إلى 03 اتجاهات (ضعيف، متوسط، كبير)، كما هو موضح في الجدول التالي:

ثامناً: الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Régression)

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.

تاسعا: 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.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

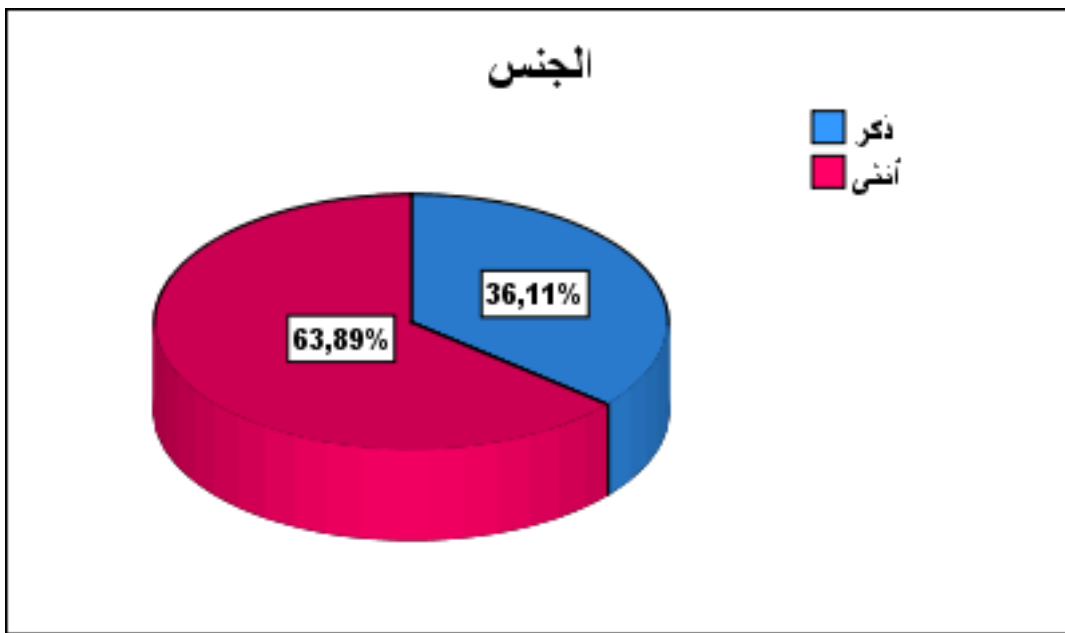
أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
11.36	26	ذكر
89.63	46	أنثى
%100	72	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

من خلال استقراء الجدول والشكل أعلاه؛ عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 11.36% ونسبة مشاركة الإناث 63.89%. ومن الملاحظ أن نسبة مشاركة الإناث أكبر من الذكور وهذا يشير إلى انفتاح المجتمع الجزائري وولوج المرأة عالم الشغل.

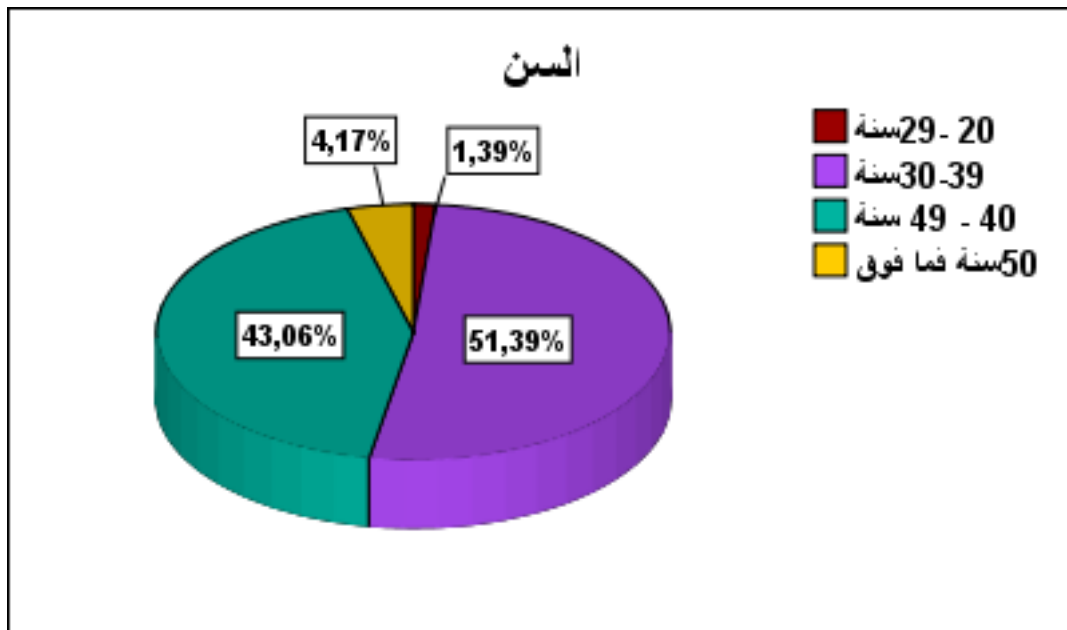
ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

الجدول رقم(10) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
01.39	01	من 20 إلى 29 سنة
51.39	37	من 30 إلى 39 سنة
43.06	31	من 40 إلى 49 سنة
04.17	03	50 سنة فما فوق
%100	72	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

قسم متغير السن إلى 4 فئات حيث؛ ويتضح من خلال استقراء الجدول والشكل أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة مشاركة 51.39%، وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة مشاركة 43.06%، وفي الترتيب الثالث الفئة العمرية 50 سنة فما فوق بنسبة مشاركة 04.17%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة مشاركة 01.39%.

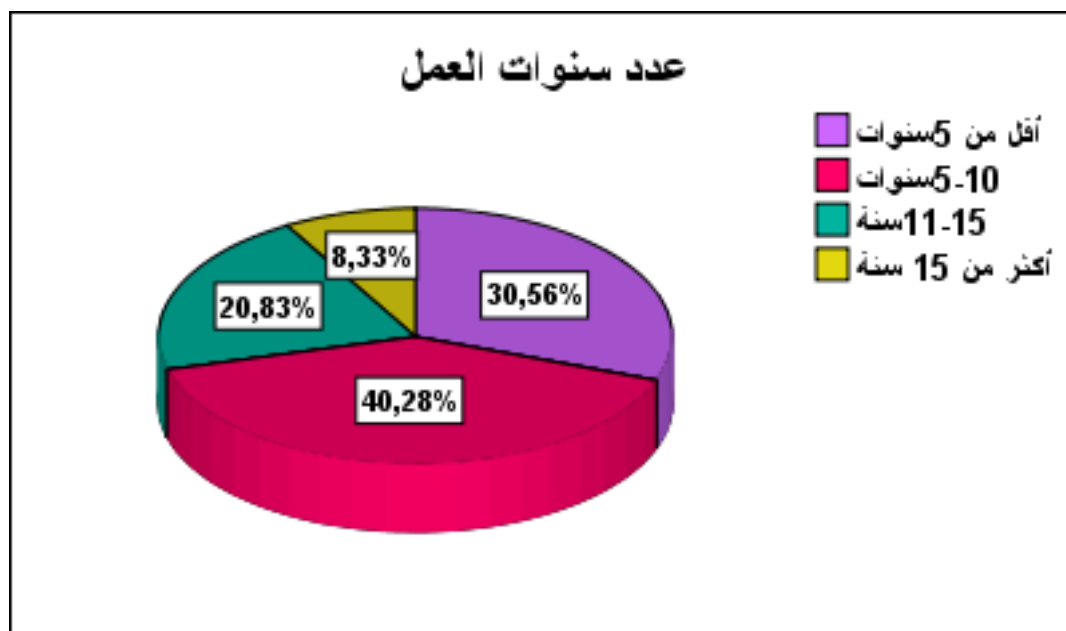
ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات العمل

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	22	30.55
من 5 إلى 10 سنوات	29	28.40
من 11 إلى 15 سنة	15	20.83
أكثر من 15 سنة	06	08.33
المجموع	72	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

نلاحظ من خلال استقراء الجدول والشكل أعلاه؛ أكبر نسبة كانت للفئة ذات سنوات العمل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 40.28%، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 56.30%، وفي الترتيب الأخير الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية 08.33%، ومن الملاحظ أن غالبية عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

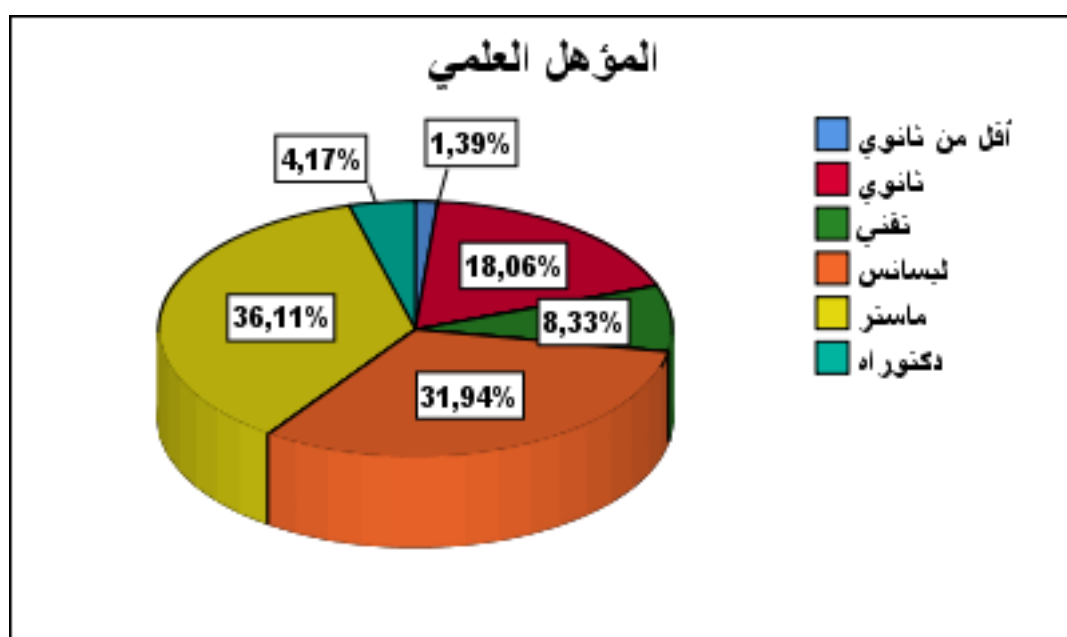
رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
01.39	01	أقل من الثانوي
18.06	13	ثانوي
08.33	06	تقني
31.94	23	ليسانس
36.11	26	ماستر
04.17	03	دكتوراه
%100	72	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

من خلال استقراء الجدول والشكل أعلاه؛ يلاحظ أكبر نسبة كانت للفئة ذات المؤهل العلمي ماستر بنسبة مئوية 36.11%، ثم تليها فئة ليسانس بنسبة مئوية 31.94%، وفي الترتيب الأخير للفئة أقل من الثانوي بنسبة مئوية 01.39%.

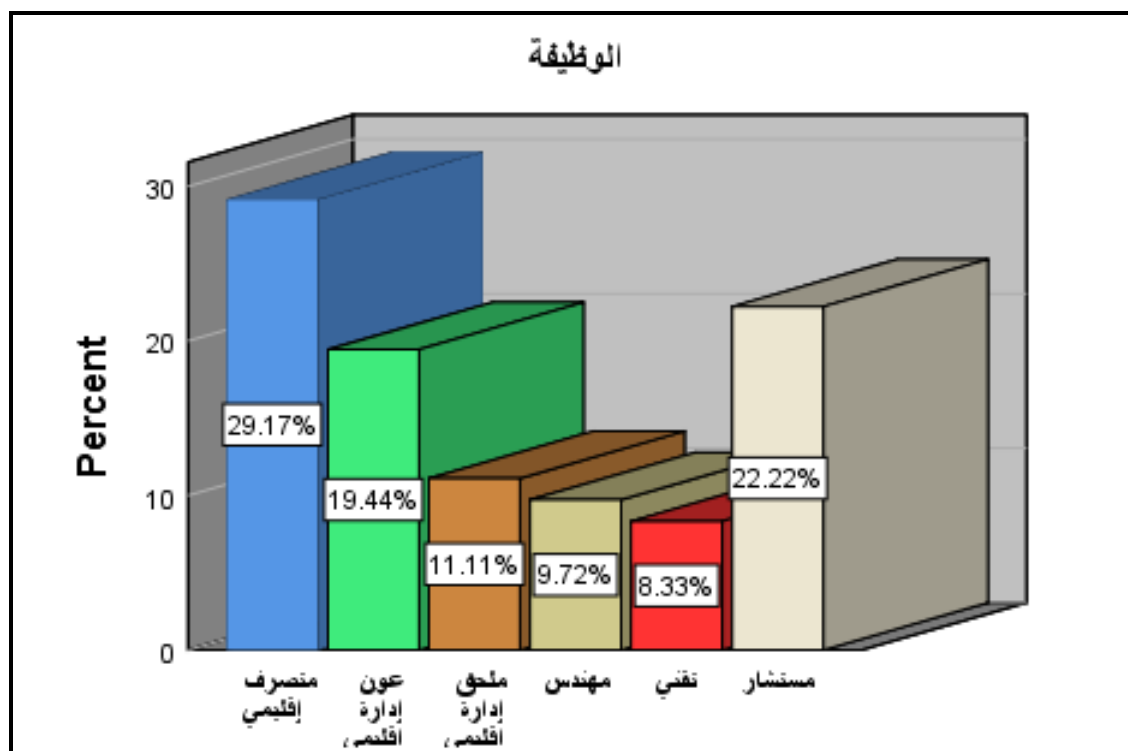
خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
29.17	21	متصرف اقليمي
19.44	14	عون إدارة إقليمي
11.11	08	ملحق إدارة اقليمي
09.72	07	مهندس
08.33	06	تقني
22.22	16	مستشار
%100	72	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

نلاحظ من خلال استقراء الجدول والشكل أعلاه؛ أكبر نسبة كانت للفئة ذات الوظيفة متصرف إقليمي بنسبة مئوية 29.17%، ثم تليها فئة مستشار بنسبة مئوية 22.22%، وفي الترتيب الأخير فئة تقني بنسبة مئوية 08.33%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوير الدراسة

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لواقع الإدارة الإلكترونية بلدية محل الدراسة

الجدول رقم (14): نتائج التحليل الوصفي لواقع الإدارة الإلكترونية بلدية محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.63	0.576		عالي
01	لدى البلدية جهاز هاتف وطابعة يستخدمان في انجاز الاعمال الخاصة بالبلدية.	3,72	0,716	2	عالي
02	تمتلك البلدية موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية.	3,65	0,653	3	عالي
03	عدد اجهزة الحاسوب في البلدية مناسب لتطبيق الادارة الالكترونية.	3,42	1,071	5	عالي
04	تمتلك البلدية برامج تدريب في مجال التقنية الادارية الحديثة.	3,46	0,948	4	عالي
05	توفر البلدية برامج صيانة للشبكة الداخلية والبرامج والتطبيقات المستخدمة.	3,92	0,645	1	عالي
	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.90	0.511		عالي
06	تسعى البلدية للتحويل الى الادارة الالكترونية من خلال التجديد في اساليبه.	4,24	0,702	1	عالي جدا
07	يجيد الموظفون في البلدية استخدام محركات البحث الالكترونية.	3,82	0,828	3	عالي
08	تستعين البلدية بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الادارية.	4,10	0,695	2	عالي
09	يوجد في البلدية قاعات تدريب للموظفين متكاملة بها جميع الاحتياجات التدريبية.	3,60	1,030	5	عالي

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

عالي	4	0,755	3,78	يوجد في البلدية فنيون قادرون على صيانة الاجهزة الالكترونية.	10
عالي		0.534	3.85	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
عالي	2	0,718	4,07	يوجد لدى البلدية طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطيل الحواسيب.	11
عالي	4	0,853	3,68	تتوافر انظمة حماية الية متطورة لحمايات بيانات البلدية.	12
عالي	3	0,924	3,86	يوجد تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الادارة الالكترونية في البلدية.	13
عالي	5	0,904	3,49	يملك البلدية الاموال اللازمة لتصميم و تطوير البرامج الالكترونية.	14
عالي	1	0,678	4,18	يتوفر لدى البلدية الدعم المالي الكافي لتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية.	15
عالي		0.511	3.79	محور الإدارة الإلكترونية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ الذي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمحور الإدارة الإلكترونية ما يلي:

يتضح من خلال بعد المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فكانت المتوسطات الحسابية للعبارات (01-02-03-04-05) بمقدار (3.72، 3.65، 3.42، 3.46، 3.92) وهي في مجال الدرجة العالية، ما يفسر بأن بلدية عين الخضراء بولاية المسيلة تتوفر وبدرجة عالية على جهاز هاتف وطابعة وبرامج متطورة لإنجاز الاعمال الخاصة بالبلدية، وامتلاكها لموقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية، وعدد معتبر من اجهزة الحاسوب مناسبة لتطبيق الادارة الالكترونية، بالإضافة إلى أنها توفر برامج صيانة للشبكة الداخلية والبرامج والتطبيقات المستخدمة، وقد بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.63 ما يدل على أن بلدية عين الخضراء بولاية تتوفر وبدرجة عالية على المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لديها.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

ويتضح أيضا من خلال المتوسطات الحسابية لعبارات (06-07-08-08-09) بعد متطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بمقدار (3.60، 4.10، 3.82، 4.24)، ما يدل على سعي البلدية محل الدراسة وبدرجة عالية جدا للتحويل الى الادارة الالكترونية من خلال التجديد في اساليبه، حيث نجد أن الموظفين بها يجيدون وبدرجة عالية استخدام محركات البحث الالكترونية واستعانة البلدية بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الادارية، بالإضافة إلى أنه يوجد في البلدية قاعات تدريب للموظفين متكاملة بها جميع الاحتياجات التدريبية، وفنيون قادرين على صيانة الاجهزة الالكترونية. وقد بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.90 ما يدل على أن بلدية عين الخضراء بولاية تتوفر وبدرجة عالية على المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لديها.

أما بالنسبة لبعد المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فكانت المتوسطات الحسابية للعبارات (11-12-13-14-15) بمقدار (3.49، 3.86، 3.68، 4.07)، ما يفسر على أنه يوجد لدى البلدية طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطيل الحواسيب، وتوفرها على انظمة حماية الية متطورة لحمايات بيانات البلدية، والاهم من ذلك وجود تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الادارة الالكترونية في البلدية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن البلدية تمتلك الاموال اللازمة لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية توفرها على الدعم المالي الكافي لتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية. وقد بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.85 ما يدل على أن بلدية عين الخضراء بولاية تتوفر وبدرجة عالية على المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لديها.

1. ترتيب الأهمية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (15): ترتيب الأهمية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية

أبعاد الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة	3,633	0,576	3	عالي

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

				الإلكترونية
عالي	1	0,511	3,905	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
عالي	2	0,534	3,855	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ البلدية محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر للمتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالأبعاد الأخرى من أبعاد محور الإدارة الإلكترونية، جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي (3.905)، وانحراف معياري (0.511) أقل من القيمة المعيارية واحد (1)، وفي الترتيب الثاني المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن موافقة عالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.855)، وانحراف معياري (0.534)، في حين يأتي الترتيب الأخير المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والأقل أهمية بالنسبة للبلدية محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.633)، وانحراف معياري (0.576).

وقدر بلغ المتوسط الكلي لمحور الإدارة الإلكترونية 3.79 ما يدل وبدرجة عالية بان بلدية عين الخضراء بولاية المسيلة لديها وبدرجة عالية متطلب تقنية وبشرية وأمنية ومالية للتطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية لديها.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لواقع أداء العاملين بلدية محل الدراسة

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الوصفي لواقع أداء العاملين بلدية محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات محور أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
16	يحرص الموظفون بالبلدية على تطوير مهاراتهم باستمرار لتحسين جودة أدائهم الوظيفي.	4,10	0,875	4	عالي
17	يلتزم الموظفون بالبلدية بتنفيذ المهام المطلوبة منهم ضمن الوقت المحدد وبأعلى درجات الدقة.	3,79	0,871	8	عالي
18	يستخدم الموظفون بالبلدية التغذية الراجعة من الرؤساء والزملاء لتحسين جودة عملي.	3,96	0,68	6	عالي
19	يظهر الموظفون بالبلدية مرونة عالية في التعامل مع التغيرات المفاجئة بما يحافظ على جودة الأداء	3,92	0,645	7	عالي
20	يحرص الموظفون بالبلدية على تطبيق معايير الجودة أثناء تنفيذ جميع الأعمال الموكلة لهم.	4,06	0,71	5	عالي
21	يشارك الموظفون بالبلدية بفاعلية في الدورات التدريبية لتحسين مستوى كفاءتهم المهنية.	4,21	0,67	2	عالي جدا
22	يتعامل الموظفون بالبلدية مع المشكلات الطارئة بسرعة وكفاءة دون التأثير على جودة النتائج.	4,22	0,791	1	عالي جدا
23	يلتزم الموظفون بالبلدية بإجراءات العمل المعتمدة لضمان جودة وسرعة تنفيذ المهام.	4,10	0,842	3	عالي
24	يحرص الموظفون بالبلدية على التواصل الفعال مع الزملاء لتحسين تنسيق العمل ورفع جودة النتائج.	3,49	0,949	10	عالي
25	يعمل الموظفون بالبلدية دائماً على الابتكار واقتراح أفكار جديدة لتحسين جودة العمل المؤسسي	3,63	0,615	9	عالي
	أداء العاملين	3,945	0.455		عالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ جاءت العبارة رقم 22 (أتعامل مع المشكلات الطارئة بسرعة وكفاءة دون التأثير على جودة النتائج) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات محور أداء العاملين، بمتوسط حسابي (4.22) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه مستوى عالي جدا من الموافقة والقبول، بلغ انحرافها معياري (0.791) أقل من القيمة المعيارية واحد (1)، يشير ذلك لتجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، وقعت العبارة رقم 21 في المرتبة الثانية ضمن مجال الاتجاه مستوى عالي جدا من القبول والموافقة، وكذلك وقعت العبارة رقم 23 في المرتبة الثالثة ضمن مجال الاتجاه مستوى عالي من القبول والموافقة في حين وقعت العبارة رقم 24 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال الاتجاه مستوى عالي من الموافقة والقبول، على أن البلدية تحرص على التواصل الفعال مع الزملاء لتحسين تنسيق العمل ورفع جودة النتائج، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.949)، أقل من القيمة المعيارية 1.

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أداء العاملين، بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليه (3.945)، بانحراف معياري (0.455) أقل من القيمة المعيارية واحد (1)، يشير ذلك لتجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن البلدية محل الدراسة تولي أهمية بدرجة عالية لتحسين أداء العاملين.

المطلب الثالث: اختبار فروض 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.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

أولاً: اختبار قوة وصلاحيّة 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 3.0، ولاختبار 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؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد الحواسيب ولواحقها	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	1	**0.808	**0.749
المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة	**0.808	1	**0.599

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

			الإلكترونية
1	**0.599	**0.749	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $1 \leq 0.05$.			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

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

جدول رقم: (18) قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0,237	4,211	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
لا يوجد تداخل	0,347	2,88	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
لا يوجد تداخل	0,438	2,282	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر من القيمة المعيارية¹ (05) وبالتالي عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل

¹ محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، (2017): 24.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

(Tolérance) كلها أكبر من القيمة المعيارية 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا: اختبار الفروض الفرعية

9- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين بلدية عين الخضراء لولاية 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 (19): تحليل التباين (معنوية النموذج)

ANOVA ^a					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	مجموع مربعات التباين	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات التباين	قيمة فيشر	المعنوية
Regression الانحدار	8.946	1	8.946	107.72 6	0.000 ^b
Residual البواقي	5.813	70	0.083		
Total المجموع	14.759	71			

a. Dependent Variable: أداء العاملين
Predictors: (Constant), المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ الذي يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المتغير الفرعي المستقل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

العاملين، بلغ مقدار التباين المفسر لمتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين 8.946 أكبر من قيمة التباين الذي لم يتمكن النموذج من تفسيره 5.813 (قيمة البواقي)، قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.083$ لفروق البواقي Résiduels قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، وبلغت قيمة اختبار التوزيع فيشر $F=107.726$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر جزء كبير من البيانات، مما يؤكد القوة التفسيرية المقبولة لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية وأداء العاملين

R= 0.779		R.Square=0.606	Adjusted R.Square=0.601		
معنوية T	قيمة T	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	7.832	/	0.218	1.709	ثابت الانحدار a
0.000	10.37 9	0.779	0.059	0.616	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه:

- قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين قدرت $R = 0.779$ أي ما يعادل نسبة 77.90%، ارتباط طردي كبير، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.606$ وهو مقياس لجودة توفيق النموذج حيث؛ يشير إلى 60.60% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والباقي 39.40%، ترجع إلى عوامل أخرى،

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R.Square) تساوي 0.601 مؤشر أكثر دقة من معامل التحديد يأخذ بعين الاعتبار التضخم في عدد المتغيرات وحجم العينة، كما يلاحظ أن قيمته أقل من قيمة معامل التحديد و الفرق بينهما طفيف، مما يمكن الحكم بجودة النموذج التفسيري.

- قيمة معلمة الميل $b = 0.616$ تشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء العاملين بمقدار 0.616 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء العاملين.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير

الفرعي المستقل المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالرمز x_1

$$Y = 1.709 + 0.616x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة وقيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) أقل من المعتمدة في الدراسة (0.05)، بذلك نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

10 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (21): تحليل التباين (معنوية النموذج)

ANOVA ^a					
Model 1 النموذج	Sum of Squares مجموع مربعات التباين	Df درجات الحرية	Mean Square متوسط مجموع مربعات التباين	F قيمة فيشر	Sig. المعنوية
Regression الانحدار	8.194	1	8.194	87.382	0.000 ^b
Residual البواقي	6.564	70	0.094		
Total المجموع	14.759	71			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ الذي يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المتغير الفرعي المستقل المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء العاملين، بلغ مقدار التباين المفسر للحافز الملهم في أداء العاملين 8.194 أكبر من قيمة التباين الذي لم يتمكن النموذج من تفسيره 6.564 (قيمة البواقي)، قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.094$ لفروق البواقي Résiduels قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، بلغت قيمة اختبار التوزيع فيشر $F=87.382$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر جزء كبير من البيانات، مما يؤكد القوة التفسيرية المقبولة لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين

R= 0.745		R.Square=0.555	Adjusted R.Square=0.549		
معنوية T	قيمة T	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	4.824	/	0.280	1.351	ثابت الانحدار a
0.000	9.348	0.745	0.071	0.665	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه:

- قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين قدرت $R = 0.745$ أي ما يعادل نسبة 50.74%، ارتباط طردي كبير، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.555$ وهو مقياس لجودة توفيق النموذج حيث؛ يشير إلى 50.55% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والباقي 44.50%، ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R.Square) تساوي 0.549 وهو مؤشر أكثر دقة من معامل التحديد يأخذ بعين الاعتبار التضخم في عدد المتغيرات وحجم العينة، كما يلاحظ أن قيمته أقل من قيمة معامل التحديد و الفرق بينهما طفيف، مما يمكن الحكم بجودة النموذج التفسيري.

- قيمة معلمة الميل $b = 0.665$ تشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء العاملين بمقدار 665.0، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، ويشير ذلك إلى

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء العاملين.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالرمز x_2

$$Y=1.351+0.665x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة وقيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) أقل من المعتمدة في الدراسة (0.05)، بذلك نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

11- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ببلدية عين الخضراء، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (23): تحليل التباين (معنوية النموذج)

ANOVA ^a					
Model 1 النموذج	Sum of Squares مجموع مربعات التباين	Df درجات الحرية	Mean Square متوسط مجموع مربعات التباين	F قيمة فيشر	Sig. المعنوية
Regression الانحدار	6.686	1	6.986	62.923	0.000 ^b
Residual البواقي	7.772	70	0.111		
Total المجموع	14.759	71			

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

- a. Dependent Variable: أداء العاملين
b. Predictors: (Constant), المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ الذي يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المتغير الفرعي المستقل المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء العاملين، بلغ مقدار التباين المفسر المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين 6.686 أقل من قيمة التباين الذي لم يتمكن النموذج من تفسيره 7.772 (قيمة البواقي)، هذا يشير إلى أن النموذج يفسر جزءا محدودا من أداء العاملين، لكن النموذج دال إحصائيا إذ بلغت قيمة اختبار التوزيع فيشر $F=62.923$ ، بمستوى معنوي 0.000، وبالتالي يمكن القول أن النموذج مقبول إحصائيا ولكنه ليس قوي تفسيريا.

الجدول رقم (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق

الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين

R= 0.688		R.Square=0.473	Adjusted R.Square=0.466		
معنوية T	قيمة T	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	5.836	/	0.288	1.682	ثابت الانحدار a
0.000	7.932	0.688	0.074	0.587	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه:

- قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين قدرت $R=0.688$ أي ما يعادل نسبة 80.68%، ارتباط طردي كبير، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.473$ وهو مقياس لجودة توفيق النموذج حيث؛ يشير إلى

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

30.47% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والباقي 52.70%، ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R.Square) تساوي 0.466 وهو مؤشر أكثر دقة من معامل التحديد يأخذ بعين الاعتبار التضخم في عدد المتغيرات وحجم العينة، كما يلاحظ أن قيمته أقل من قيمة معامل التحديد والفرق بينهما طفيف، مما يمكن الحكم بجودة النموذج التفسيري.

-قيمة معلمة الميل $b = 0.587$ تشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء العاملين بمقدار 0.587، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، ويشير ذلك إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في التأثير الإيجابي على المتغير التابع أداء العاملين.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير

الفرعي المستقل المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالرمز x_3

$$Y = 1.682 + 0.587x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة وقيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) أقل من المعتمدة في الدراسة (0.05)، بذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ببلدية عين الخضراء، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ببلدية عين الخضراء لولاية 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 استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (25): تحليل التباين (معنوية النموذج)

ANOVA ^a					
Model 1 النموذج	Sum of Squares مجموع مربعات التباين	Df درجات الحرية	Mean Square متوسط مجموع مربعات التباين	F قيمة فيشر	Sig. المعنوية
Regression الانحدار	9.902	3	3.301	46.217	0.000 ^b
Residual البواقي	4.857	68	0.071		
Total المجموع	14.759	71			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء الجدول أعلاه؛ الذي يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء العاملين، بلغ مقدار التباين المفسر لأبعاد الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين 9.902 أكبر من قيمة التباين الذي لم يتمكن النموذج من تفسيره 4.857 (قيمة البواقي)، قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.071$ لفروق البواقي Résiduels قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، بلغت قيمة اختبار التوزيع فيشر $F=46.217$ ، بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

الانحدار الخطي المتعدد يفسر جزء كبير من البيانات، مما يؤكد القوة التفسيرية المقبولة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير الأبعاد الفرعية المستقلة للرقمنة.

الجدول رقم (26): تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين الإدارة الإلكترونية وأداء

العاملين

R= 0.819		R.Square=0.671	Adjusted R.Square=0.656		
معنوية T	قيمة T	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	3,803	/	0,273	1,038	ثابت الانحدار a
0,027	2,259	0,322	0,113	0,255	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
0,005	2,870	0,339	0,105	0,302	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
0,024	2,316	0,243	0,090	0,208	المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

من خلال استقراء الجدول أعلاه:

- قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين قدرت $R = 0.819$ أي ما يعادل نسبة 81.90%، ارتباط طردي كبير، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.671$ وهو مقياس لجودة توفيق النموذج حيث؛ يشير إلى 10.67% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين يفسره المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، وأن الباقي 32.90%، ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R.Square) تساوي 0.656 وهو مؤشر أكثر دقة من معامل التحديد يأخذ بعين الاعتبار التضخم في عدد المتغيرات وحجم العينة، كما يلاحظ أن قيمته أقل من قيمة معامل التحديد والفرق بينهما طفيف، مما يمكن الحكم بجودة النموذج التفسيري.

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

- من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للرقمنة على المتغير التابع أداء العاملين على النحو التالي:

- المرتبة الأولى المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقوة تأثير (0.339).

- المرتبة الثانية المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقوة تأثير (0.322).

- المرتبة الثالثة المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقوة

تأثير (0.243).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأداء العاملين المتوقعة الذي نرمز له

بالرمز Y ونرمز المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالرمز x_1 ، المتطلبات البشرية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالرمز x_2 ، المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

بالرمز x_3 .

$$Y = 1.038 + 0.255x_1 + 0.302x_2 + 0.208x_3$$

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء ولاية المسيلة

- مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة وقيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين بلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، باستثناء بعد الاهتمام الفردي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على البلدية محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي، الوظيفة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على مقدار التأثير الإيجابي الذي تساهم به الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين ببلدية عين الخضراء؛ كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية) في تحسين أداء العاملين بالبلدية محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في تحسين أداء العاملين ببلدية عين الخضراء، حسب قيم بيتا β في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقوة تأثير (0.339).

- المرتبة الثانية المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقوة تأثير (0.322).

- المرتبة الثالثة المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقوة

تأثير (0.243).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.

الخاتمة

الخاتمة:

بعد تناول موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، من مختلف جوانبه النظرية والميدانية المستخلصة من آراء عينة الدراسة ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعد جسرا الذي يربط بين تحقيق أهداف البلدية محل الدراسة وتطلعات العاملين بها، ما يستوجب الوقوف على أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، واستعراض التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الرقمية الحديثة، مع اقتراح عدة مواضيع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية:

- توافق نسبي بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فالنتائج الحالية تنسجم في جوانب عدة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة محلية وعالمية، خاصة فيما يتعلق بأبعاد الإدارة الإلكترونية.

- تعد الإدارة الإلكترونية محفز لتعزيز رضا العاملين وجودة أدائهم.
- أدوات الإدارة الإلكترونية تسهل تحديد الأهداف وقياس الأداء بدقة، مما يساعد العاملين على تحسين مخرجاتهم باستمرار.
- التحول الرقمي يساهم في تقليل الوقت الضائع وتحسين القرارات اليومية، مما ينعكس على جودة الأداء.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لواقع الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة، انتمائه لمستوى عالي من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.798)، ويشير ذلك إلى اهتمام البلدية محل الدراسة بمحور الإدارة الإلكترونية بشكل عالي؛
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة ببلدية لواقع أداء العاملين، انتمائه لمستوى عالي من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.945)، ويشير ذلك إلى اهتمام البلدية محل الدراسة بأداء العاملين بشكل عالي؛

- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل الإدارة الإلكترونية، البعد الأقوى والذي توليه البلدية محل الدراسة اهتمام أكبر، هو المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.90)؛

- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الإدارة الإلكترونية والمحور التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.819 أي ما يعادل نسبة 81.90%.
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط كبيرة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.779 أي ما يعادل نسبة 77.90%.

- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط كبيرة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 745.0 أي ما يعادل نسبة 74.50%.

- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط كبيرة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.688 أي ما يعادل نسبة 68.80%.

- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية).

- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية لتطبيق

الإدارة الإلكترونية، المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية).

ثالثاً: الاقتراحات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات للبلدية محل الدراسة التي نراها مناسبة لتوفير بيئة داخلية مناسبة لتحسين أداء العاملين بين أفرادها من خلال الإدارة الإلكترونية وفيما يلي ذلك:

- تنظيم دورات تدريبية دورية حول استخدام البرمجيات الإدارية، أنظمة المعلومات، وأدوات العمل الرقمي.

- التركيز على رفع الكفاءة الرقمية لكافة العاملين، بالخصوص من لا يملكون خلفية تكنولوجية.

- اقتراح اعتماد نظام إلكتروني موحد لإدارة الموارد البشرية، الوثائق، المالية والخدمات، مما يسهل أداء العاملين من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات، التقليل من الازدواجية، زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

- الاعتماد على النظم الرقمية في تقييم أداء جودة العاملين مبني على مؤشرات واضحة.

- ربط البحوث الجامعية والتعاون مع جامعات ومراكز متخصصة في التكنولوجيا تكنولوجية بحث محلية لتطوير حلول رقمية.

- ضرورة حرص البلدية محل الدراسة على إجراء بحوث ودراسات ميدانية بشكل دوري، مع إيلاء أهمية خاصة لنتائج البحوث الأكاديمية الصادرة عن الجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة في التكنولوجيا، وذلك بهدف الاستفادة من المعطيات العلمية والعملية في دعم مسار الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. بوحوش عمار ، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين (دار المغرب الإسلامي: بيروت، 2006).
2. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء (دار النهضة العربية: مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر 1998).
3. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، (العربية السعودية: 2003).
4. الحيت احمد فتحي ، مبادئ الإدارة الالكترونية، (دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن، 2015).
5. السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية (ط1) (دار وائل للنشر والتوزي: عمان، 2005).
6. سلمى علي ، إدارة الموارد البشرية (دار غريب للطباعة والنشر: 2000).
7. عبد الرؤوف عامر طارق ، الإدارة الالكترونية (دار السحاب للنشر والتوزيع: 2007).
8. عبود عبود نجم ، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات (دار المريخ للنشر: الرياض المملكة العربية السعودية، 2004).
9. غالب ياسين سعد ، الإدارة الإلكترونية (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن، 2010).
10. غنيم احمد محمد ، الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل (المكتبة العصرية: المنصورة، مصر، 2004).

الرسائل والمذكرات العلمية:

1. بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005.
2. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية 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).
3. قندوز أحمد صالح وكنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، (2018/2017).

المجلات والملتقيات:

1. أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الالكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، (2018).
2. رشيد مناصرية، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، (2015).
3. سعد علي بكري، المعلوماتية في خطة التنمية السعودية، مجلة الفيصل، المجلد 46، العدد 202.
4. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

5.السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، جامعة عنابة، الجزائر، (2011-2012).

6.صباح شنايت، تجسيد الإدارة الالكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذجاً)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر،(2016).

7.قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و23 نوفمبر (2011)، جامعة ورقلة.

8.محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، (2017).

9.محمد عثمان حجازي، تقنية المعلومات: الفرص والتحديات في الوطن العربي، مجلة البحوث التربوية، المجلد 1 العدد 3، (2003).

10. الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر.

قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: (1) الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

زملائي العاملين الفاضل، زميلاتي العاملات الفضليات، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص ببحثنا المعنون بـ " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين ببلدية عين الخضراء، والذي يدخل في سياق بحث علمي لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، راجين منكم إبداء رأيكم نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة وكذلك مع العبارة الأكثر توافقاً ورأيكم

شكراً مسبقاً

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

السن:

من 20 إلى 29

من 30 إلى 39

من 40 إلى 49

50 سنة فما فوق

عدد سنوات العمل:

أقل من خمس سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات

أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي:

أقل من الثانوي

ثانوي

تقني

ليسانس

ماستر

دكتوراه

الوظيفة:

رقم	الفقرة	بشدة موافق غير	بشدة موافق	محايد	موافق غير
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية					
البعد الأول: الحواسيب ولواحقها					
01	العتاد المتوفر في البلدية يساعدني في إنجاز المهام الإدارية بسرعة أكبر.				
02	توفر البلدية جهاز حاسوب لكل موظف حسب متطلباته الوظيفية.				
03	لا أواجه مشاكل تقنية كبيرة تتعلق بالعتاد الحاسوبي في البلدية.				
04	يؤثر نوع العتاد الحاسوبي المتوفر في البلدية بشكل إيجابي على إنتاجيتي الشخصية.				
05	أعتقد أن تطوير العتاد الحاسوبي في البلدية سيسهم في تحسين أدائي الوظيفي.				
البعد الثاني: البرمجيات ولواحقها					
06	البرمجيات المستخدمة في البلدية تلبى احتياجات العمل بشكل كامل.				
07	تساهم البرمجيات المستخدمة في تسريع إنجاز المهام اليومية في البلدية.				
08	البرمجيات التي أستخدمها في البلدية تساهم في تقليل الأخطاء البشرية في العمل.				
09	توفر البرمجيات المتقدمة في البلدية فرصا للوصول إلى البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة.				
10	تحسين البرمجيات في البلدية يؤدي إلى تحسين أدائي الوظيفي.				

البعد الثالث: الشبكات

					توفر الشبكات الداخلية في البلدية تسهيلات كبيرة للتواصل بين الموظفين.	11
					تسهم الشبكات المتاحة في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي.	12
					أستطيع الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة من خلال الشبكة بشكل سريع وفعالي.	13
					الشبكات في البلدية آمنة ويعتمد عليها في معالجة المعلومات الحساسة.	14
					توفر الشبكات المتطورة في البلدية بيئة عمل أكثر انفتاحًا وكفاءة.	15

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين

					أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار لتحسين جودة أدائي الوظيفي.	16
					ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة مني ضمن الوقت المحدد وبأعلى درجات الدقة.	17
					أستخدم التغذية الراجعة من الرؤساء والزملاء لتحسين جودة عملي.	18
					أظهر مرونة عالية في التعامل مع التغيرات المفاجئة بما يحافظ على جودة الأداء.	19
					أحرص على تطبيق معايير الجودة أثناء تنفيذ جميع الأعمال الموكلة إلي.	20
					أشارك بفاعلية في الدورات التدريبية لتحسين مستوى كفاءتي المهنية.	21

					22	أتعامل مع المشكلات الطارئة بسرعة وكفاءة دون التأثير على جودة النتائج.
					23	ألتزم بإجراءات العمل المعتمدة لضمان جودة وسرعة تنفيذ المهام.
					24	أحرص على التواصل الفعال مع الزملاء لتحسين تنسيق العمل ورفع جودة النتائج.
					25	أعمل دائماً على الابتكار واقتراح أفكار جديدة لتحسين جودة العمل المؤسسي

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	فاتح مرزوقي	01
جامعة محمد بوضياف المسيلة	لعشاش عبد الحليم	02
جامعة محمد بوضياف المسيلة	بن البار موسى	03

الملحق رقم: (3) 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
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes		
Output Created		04-JUN-2025 11:21:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء التطبيقية q25N72.s اضيف+مزبان+مزبان+اضيف av
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	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 /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	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,912	25

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

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

Explore

Notes		
Output Created		04-JUN-2025 11:22:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء التطبيقية q25N72.sav ضميف+مزيان+مزيان+ضميف
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
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 /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:02,13
	Elapsed Time	00:00:02,63

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	72	100,0%	0	0,0%	72	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
dependent	Mean		3,9458	,05373
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8387	
		Upper Bound	4,0530	
	5% Trimmed Mean		3,9515	
	Median		3,9000	
	Variance		,208	
	Std. Deviation		,45593	
	Minimum		3,00	
	Maximum		4,70	
	Range		1,70	
	Interquartile Range		,70	
	Skewness		-,012	,283
	Kurtosis		-,874	,559

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,087	72	,200*	,968	72	,062

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

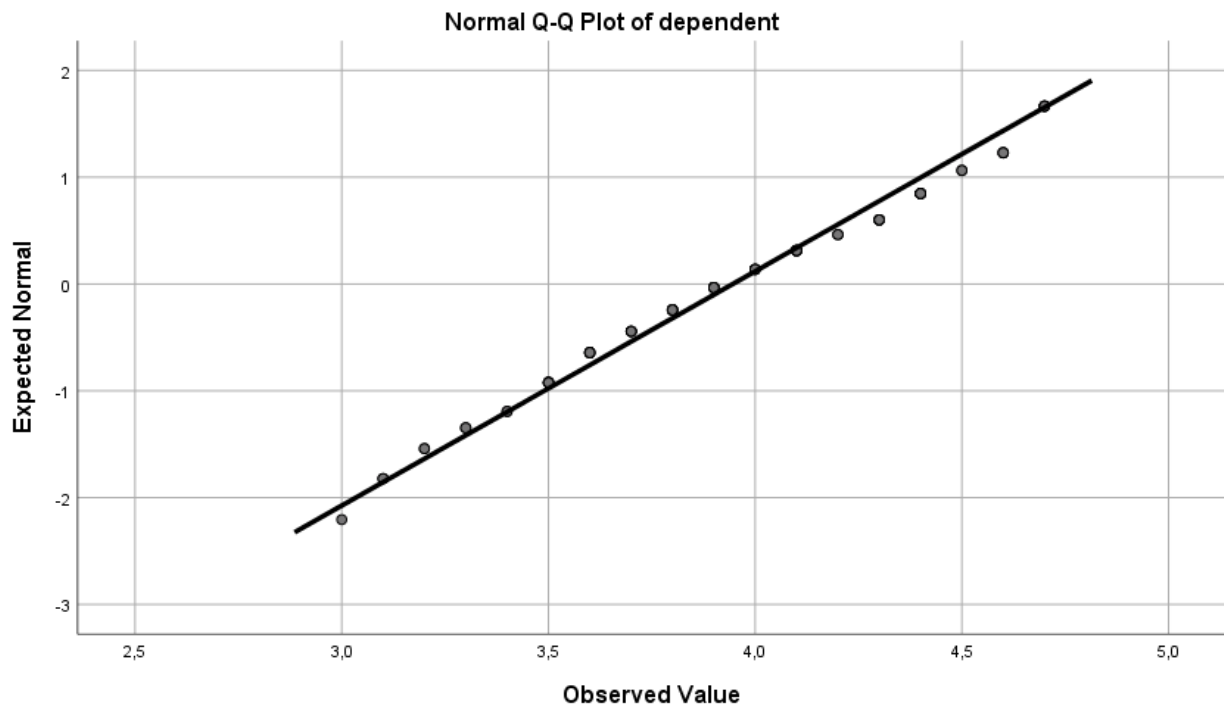
a. Lilliefors Significance Correction

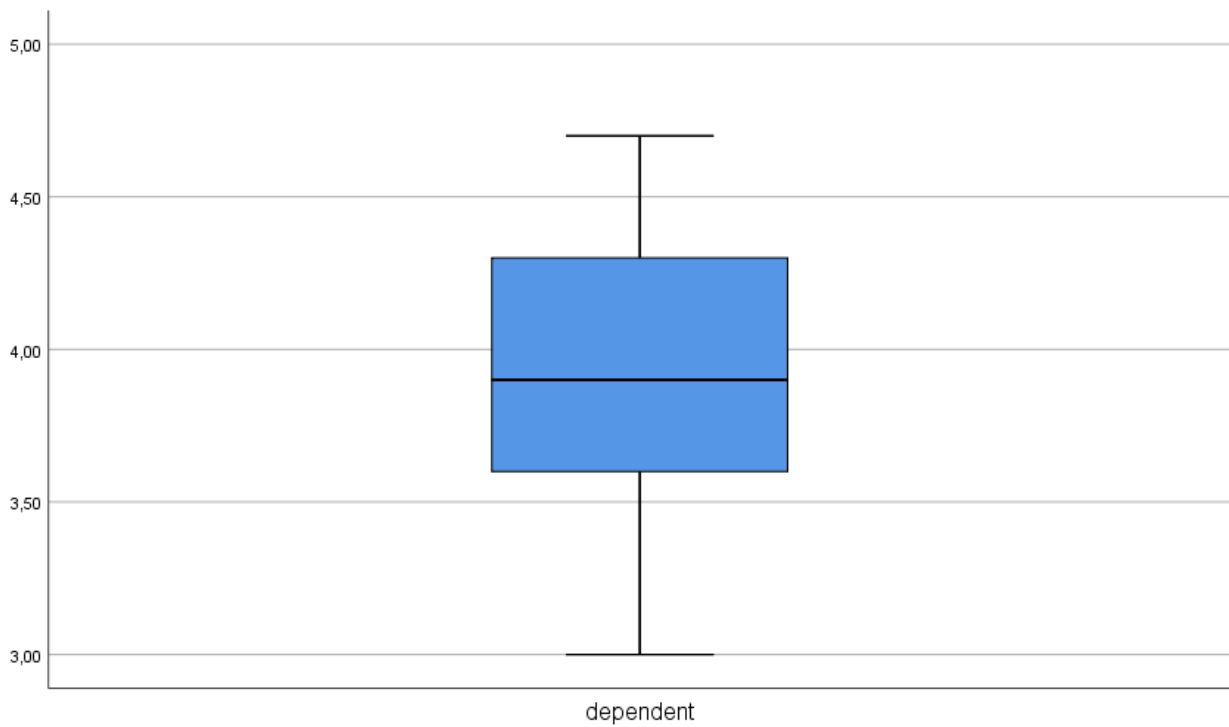
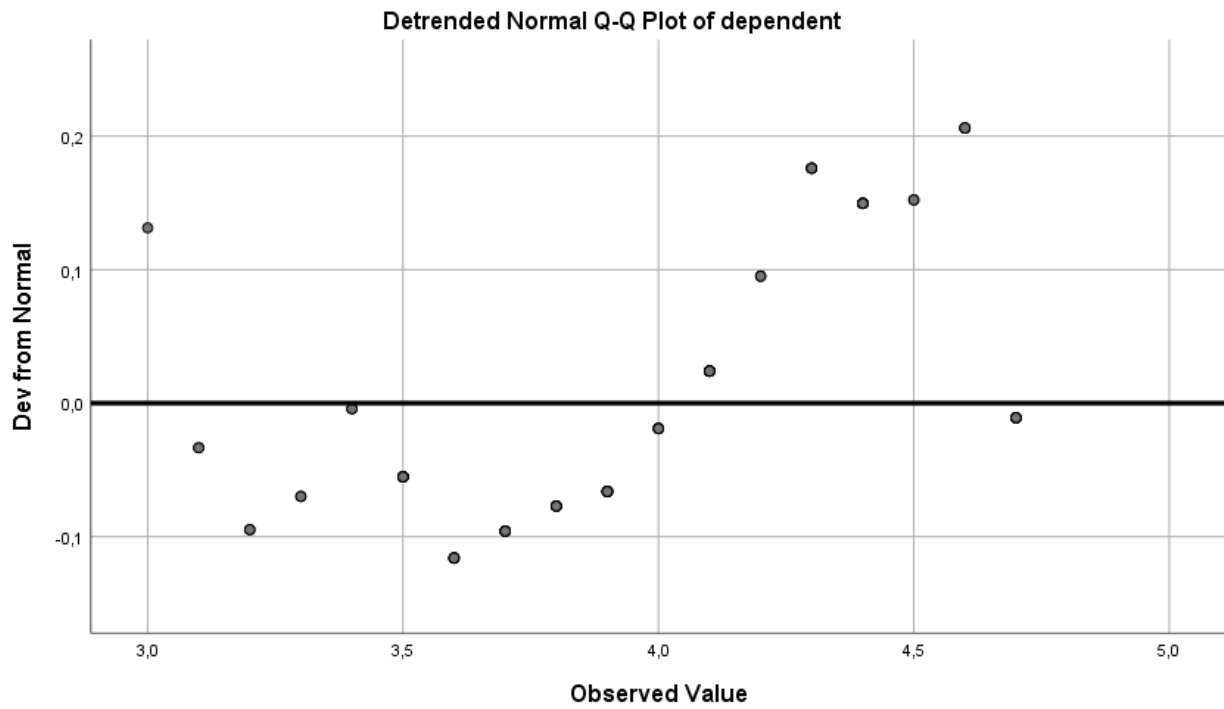
dependent

dependent Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
3,00	3 .	011
4,00	3 .	2233
9,00	3 .	445555555
10,00	3 .	6666677777
12,00	3 .	888888999999
10,00	4 .	0000111111
7,00	4 .	2233333
8,00	4 .	44444455
9,00	4 .	666777777

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		04-JUN-2025 11:19:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\جزء التطبيق q25N72.s av
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
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.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	1916 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind1 ^b	.	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	,779 ^a	,606	,601	,28817

a. Predictors: (Constant), Ind1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,946	1	8,946	107,726	,000 ^b
	Residual	5,813	70	,083		
	Total	14,759	71			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), Ind1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,709	,218		7,832	,000
	Ind1	,616	,059	,779	10,379	,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	04-JUN-2025 11:19:18	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء التطبيقية q25N72.s اضيف+ميزان+ميزان+اضيف av
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
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	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,11
	Memory Required	1916 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind2 ^b	.	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	,745 ^a	,555	,549	,30623
a. Predictors: (Constant), Ind2				

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,194	1	8,194	87,382	,000 ^b
	Residual	6,564	70	,094		
	Total	14,759	71			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind2						

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,351	,280		4,824	,000
	Ind2	,665	,071	,745	9,348	,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		04-JUN-2025 11:05:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\الجزء التطبيق q25N72.s اضيف+مزبان+مزبان+اضيف av
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
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	00:00:00,16
	Elapsed Time	00:00:00,17
	Memory Required	1916 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	---	---------

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3 ^b	.	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	,688 ^a	,473	,466	,33322
a. Predictors: (Constant), Ind3				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,986	1	6,986	62,923	,000 ^b
	Residual	7,772	70	,111		
	Total	14,759	71			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind3						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,682	,288		5,836	,000
	Ind3	,587	,074	,688	7,932	,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.

```

Regression

Notes	
Output Created	04-JUN-2025 11:20:37
Comments	

Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\جزء التطبيق q25N72.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
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.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2468 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3, Ind2, Ind1 ^b	.	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	,819 ^a	,671	,656	,26724

a. Predictors: (Constant), Ind3, Ind2, Ind1

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,902	3	3,301	46,217	,000 ^b
	Residual	4,857	68	,071		
	Total	14,759	71			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind3, Ind2, Ind1						

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,038	,273		3,803	,000
	Ind1	,255	,113	,322	2,259	,027
	Ind2	,302	,105	,339	2,870	,005
	Ind3	,208	,090	,243	2,316	,024
a. Dependent Variable: dependent						

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية وأداء العاملين	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية
08	المطلب الأول: الإدارة الالكترونية: التعريف، النشأة والتطور التاريخي
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
15	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية
18	المطلب الرابع: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية
21	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
22	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
23	المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين
24	المطلب الثالث: تصنيفات أداء العاملين
25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
28	المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين
28	المطلب الأول: أساليب تحسين الإدارة الالكترونية لأداء العاملين
30	المطلب الثاني: أثر الإدارة الالكترونية على أداء العاملين
32	المطلب الثالث: أسباب التحول الى الإدارة الالكترونية، متطلبات ومعوقات تطبيقها
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام للبلدية محل الدراسة
40	المطلب الأول: تعريف بلدية عين الخضراء
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عين الخضراء
47	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

47	المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات
50	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي
59	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض
59	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
64	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة
69	المطلب الثالث: اختبار فروض الدراسة (Test of Hypothèses)
84	خلاصة الفصل
86	خاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع
94	قائمة الملاحق
111	فهرس الموضوعات
114	فهرس الجداول والاشكال
-	الملخص

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
47	تكوين متغيرات الدراسة	01
48	ترميز تفضيلات عينة الدراسة	02
50	تصميم الاستبانة	03
52	الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية	04
53	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء العاملين	05
54	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	06
56	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07
58	قيم معامل الارتباط وتفسير قوتها	08
59	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	09
60	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن	10
61	توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل	11
62	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	12
63	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	13
64	نتائج التحليل الوصفي لواقع الإدارة الإلكترونية بلدية محل الدراسة	14
66	ترتيب الأهمية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية	15
68	نتائج التحليل الوصفي لواقع أداء العاملين ببلدية محل الدراسة	16
70	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	17
71	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	18
72	تحليل التباين (معنوية النموذج)	19
73	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الحواسيب ولواحقها وأداء العاملين	20
75	تحليل التباين (معنوية النموذج)	21
76	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين	22
77	تحليل التباين (معنوية النموذج)	23
78	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتطلبات الأمنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	24

فهرس الجداول والاشكال

	وأداء العاملين	
80	تحليل التباين (معنوية النموذج)	25
81	تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين	26

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
31	تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين	01
46	الهيكل التنظيمي لبلدية عين الخضراء	02
49	اكتشاف البيانات الشاذة	03
57	توزيع بيانات المحور التابع أداء العاملين	04
59	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
60	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	06
61	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	07
62	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
63	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	09

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، فتمت هذه الدراسة على عينة حجمها 72 مفردة، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما تم الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات في الجانب النظري ثم استخدام برنامج spss لمعالجة وتحليل معلومات الاستبيان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بلدية عين الخضراء لولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إجمالاً، و كذلك وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية (الحواسيب ولواحقها، البرمجيات ولواحقها، الشبكات)، في تحسين أداء العاملين بلدية عين الخضراء بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أداء العاملين، بلدية عين الخضراء.

Study summary

The study aimed to identify the role of digitization in improving the quality of employee performance: A field study conducted at the Municipality of Ain El-Khadra in M'sila Province. The study was based on a sample of 72 individuals, employing a descriptive approach for the theoretical part. A questionnaire was used to collect data in the practical part, and the SPSS program was utilized for data analysis.

Among the most significant findings was the existence of a statistically significant effect of digitization on the quality of employee performance at the Municipality of Ain El-Khadra in M'sila Province, at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$). Additionally, the study confirmed a statistically significant impact of various dimensions of digitization (computers and their accessories, software and its components, and networks) on improving employee performance quality, also at the ($\alpha \leq 0.05$) level.

Keywords: Digitization, Quality of Employee Performance, Municipality of Ain El-Khadra.