



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministry of Higher Education and scientific Research

Mohamed Boudiaf Université M'sila

جامعة محمد بوضياف المسيلة

Faculté of Economic and

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Management Sciences

قسم علوم التسيير

Departemet of Management



العنوان :

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة : بلدية بن سرور – المسيلة –

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

الأستاذ المشرف :

- الجربي أحمد

من إعداد الطالبتين :

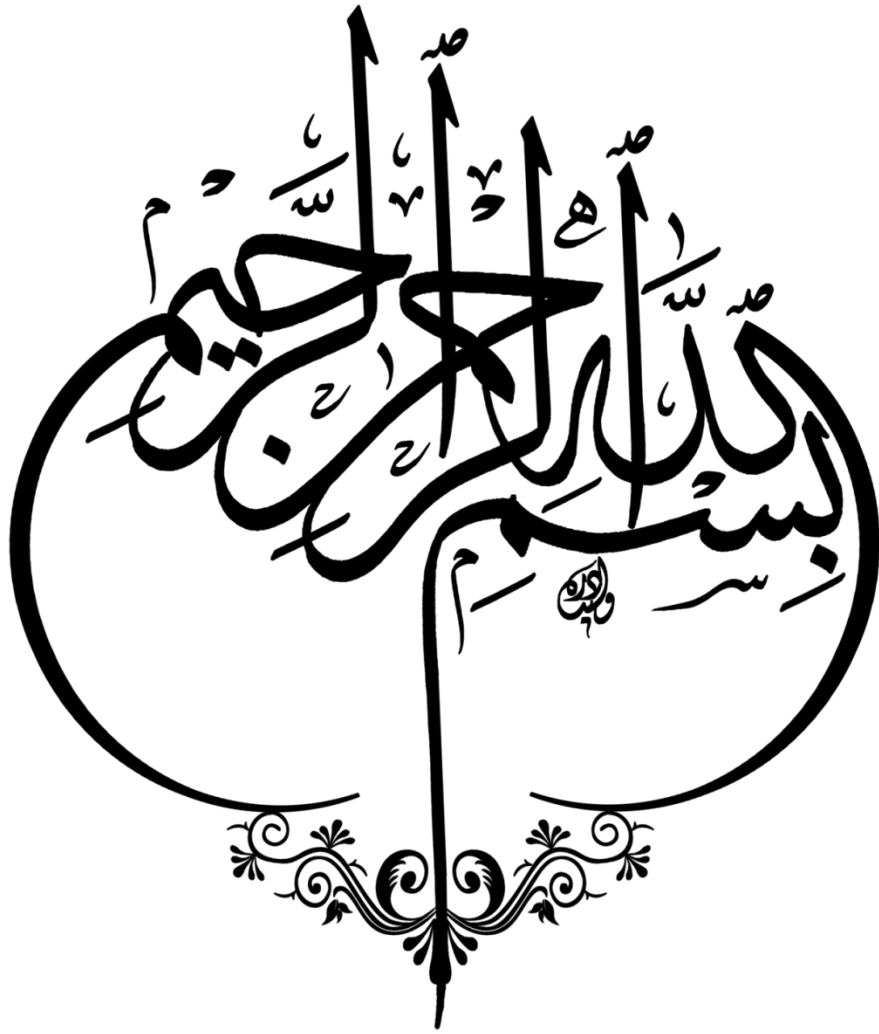
- بوذراع نصيرة

- خضار أحلام

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. عربية سلوى	جامعة المسيلة	رئيسا
الجربي أحمد	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. ضريفي نوال	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024



" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين "
صدق الله العظيم

(النمل : 19)

مَشْكُرًا وَقَفْنَاهُ

قال تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله على كل نعمته أنعمها علينا .

نقدم بالشكر الجزيل للأسناد المشرف على وقفه معنا و توجيهه لنا من بداية

إلى نهاية هذا العمل جزاء الله كل خير .

كما نوجه خالص الشكر والتقدير للجنة تكبير الاسنمارة الذين افادونا

بنصائحهم واقتراحاتهم .

نسأل الله عز وجل أن يتقبل منا ومنهم . الله المستعان والعاقبة للمتقين



إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى من بهما أكبر وعليهما أعتد

والداي حفنهما الله ورعاها

إلى من بوجوده اكتسب قوة لا حدود لها زوجي سندي

إلى قرة عيني أولادي

إلى كل أفراد عائلتي من قريب وبعيد

إلى كل من نسيهم قلبي وحفضهم قلبي.

نصيرة

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من ربباني صغيرا وسهرا علا تعليسي وتشجيعي والداي

الكريمين

حفظهما الله ووفقني لرد جزء من تعبهما

إلى زوجي وسندي حفظه الله وأدام وجوده و أعاده الله سالما من البقاع المقدسة .

إلى أولادي وقرّة عيني أمية - بجين - محمد .

إلى إخوتي و أخواتي وأبنائهم وبناتهم حفظهم الله .

إلى صديقتي ورفيقة دربي " نصيرة " التي شامت الاقدار أن تجمعنا سويا في هذا العمل

وقبلها شهادة اليسانس

إلى إخوتي وزملائي في العمل .

أحلام

ملخص الدراسة :

جاءت الدراسة الموسومة "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي" لتوضيح اثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في بلدية بن سرور ، وهدفت الدراسة الى تقديم الاطار النظري للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما اعتمادا على الدراسات السابقة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من الموظفين في بلدية بن سرور لتحليل وجهات نظرهم وتجاربهم مع الإدارة الإلكترونية، كما شملت الأسئلة محاور متعددة تهدف إلى تقييم مدى تأثير التقنيات الحديثة على سير العمل، وتبسيط الإجراءات الروتينية، وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي.

وكانت من نتائج الدراسة الميدانية، أن كلا من استخدام أجهزة الحاسوب، توفير الشبكات، استخدام البرمجيات وتسخير الكوادر البشرية له دور في تحسين أداء الموظفين في بلدية بن سرور. و خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية من خلال نشر الثقافة العمل الإلكتروني ونشر مزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الموظفين .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي ، تحسين الأداء الوظيفي ، بلدية بن سرور .

Study summary:

The study titled "The Role of Electronic Management in Improving Job Performance" came to clarify the impact of electronic management on the performance of employees in the Ben Surur Municipality. The study aimed to present a theoretical framework for electronic management and job performance and the relationship between them based on previous studies.

The study used the descriptive analytical method and the questionnaire tool to collect and analyze data. Questionnaires were distributed to a sample of employees in the Bin Surur Municipality to analyze their views and experiences with electronic management. The questions also included multiple axes aimed at assessing the extent of the impact of modern technologies on workflow and simplifying routine procedures. And enhancing the efficiency of job performance

The results of the field study were that the use of computers, provision of networks, use of software and harnessing human resources have a role in improving the performance of employees in the Ben Surur Municipality.

The study concluded with many recommendations, the most important of which are: increasing senior management's commitment to applying and supporting electronic management by spreading the culture of electronic work and disseminating the advantages and benefits resulting from the application of electronic management among employees.

key words: Electronic management, job performance, improving job performance, Ben Surur Municipality

فهرس المحتويات:

شكر	
و عرفان	I.....
إهداء	II.....
ملخص	III.....
فهرس المحتويات	IV.....
فهرس الجداول	VIII.....
فهرس الاشكال	IX.....
فهرس الملاحق	X.....
مقدمة عامة	-أ.....
هـ	

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل عام حول الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : مفهوم الادارة الالكترونية	8.....
أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية	8.....
ثانياً: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية	10.....
ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية	11.....
رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية	13.....
المطلب الثاني: محتوى الإدارة الإلكترونية	14.....
أولاً: أبعاد الإدارة الإلكترونية	14.....
ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية	14.....
ثالثاً: البناء شبكي للإدارة الالكترونية	17.....
المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	20.....
أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	20.....
ثانياً: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية	23.....
ثالثاً: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية	25.....
رابعاً: إيجابيات وسلبيات تطبيق الادارة الالكترونية	28.....

المبحث الثاني: مدخل عام للأداء الوظيفي.

- 31.....المطلب الأول: ماهية الاداء الوظيفي.
- 31.....أولاً: تعريف الاداء الوظيفي.
- 32.....ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.
- 33.....ثالثاً: معايير الأداء الوظيفي.
- 34.....رابعاً: محددات الأداء الوظيفي .
- 35.....المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
- 36.....أولاً: تعريف تقييم الأداء وأهميته.
- 38.....ثانياً: خطوات تقييم الأداء.
- 39.....ثالثاً: طرق تقييم الأداء ومعاييرها.
- 42.....رابعاً: مشكلات تقييم الأداء وعلاجها.
- 44.....المطلب الثالث : ماهية تحسين الأداء الوظيفي
- 44.....أولاً : مفهوم تحسين الأداء
- 44.....ثانياً : أهمية تحسين الأداء
- 45.....ثالثاً : طرق تحسين الأداء
- 46.....رابعاً : تعريف فجوة الأداء

المبحث الثالث : عرض الدراسات والعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- 47.....المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة. والتعقيب عليها
- 47.....أولاً: عرض الدراسات السابقة
- 54.....ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة
- 55.....المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
- 55.....أولاً: العلاقة بين الحوسبة والأداء الوظيفي.
- 56.....ثانياً: العلاقة بين الشبكات والأداء الوظيفي
- 56.....ثالثاً: العلاقة بين البرمجيات والأداء الوظيفي.
- 58.....خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

- 61.....المطلب الأول : تصميم وتنفيذ الدراسة
- 61.....أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
- 67.....ثانياً: أسلوب جمع البيانات
- 65.....ثالثاً: أسلوب التحليل للبيانات
- 66.....المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة
- 66.....أولاً: صدق أداة الدراسة
- 67.....ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة

- 69.....المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
- 72.....المطلب 2 عرض نتائج الدراسة
- 73.....أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول اجهزة الحاسوب
- 73.....ثانياً :اتجاه عبارات المحور الثاني الشبكات
- 74.....ثالثاً :اتجاه عبارات المحور الثالث البرمجيات
- 74.....رابعاً :اتجاه عبارات المحور الرابع الكوادر البشرية

المبحث 3: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- 77.....المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
- 78.....المطلب الثاني : اختبار الفرضيات. ومناقشتها
- 90.....خلاصة الفصل
- 92.....خاتمة عامة نتائج وتوصيات
- 95.....قائمة المراجع

الصفحة	الجدول
66	جدول (1): صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.....
68	جدول (2): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.....
68	جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
69	جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....
69	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي.....
70	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....
70	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.....
74	جدول (8): مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية.....
75	جدول (9): التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة.....
76	جدول (10): اتجاه عبارات متغيرات الدراسة.....
79	جدول (14): معامل بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....
80	جدول (15): القدرة التفسيرية للنموذج.....
81	جدول (16): نتائج تحليل الأحادي ANOUVA.....
82	جدول (17): اختبار المعنوية الجزئية للنموذج الإنحدار الخطي البسيط.....

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
ج	الشكل (1): النموذج الفرضي للدراسة.....
5	الشكل (2):نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية.....
18	الشكل (3): خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
33	الشكل (4): خطوات تقييم الأداء الوظيفي.....
38	الشكل (5): معايير تقييم الأداء الوظيفي.....
42	الشكل (6):فجوة الأداء.....
61	الشكل (7): الهيكل التنظيمي لبلدية بن سرور.....

فهرس الملاحق :

الصفحة	الملحق
97.....	الملحق (1)استبانة الدراسة.....
102.....	الملحق (2):قائمة الأساتذة المحكمين.....
103.....	الملحق (3)طلب إجراء التربص التطبيقي.....
104.....	الملحق (4)تصريحات شرفية بالإلزام بمعايير الأمانة.....

مقدمة

أولاً: تمهيد

نتيجة لما يشهده العالم من تغيرات وتحولات للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، فقد اتجهت المؤسسات العامة والخاصة إلى مواكبة التطورات، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للاستفادة من المميزات الرئيسية التي تقدمها كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق، وغيرها من المميزات الأخرى، إذ تعتمد المؤسسات على الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة عالية باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، ولأنها تعمل على تنشيط الاجراءات وتوفير البيانات لكافة المستفيدين، وتعد عصب الحياة داخل المؤسسة، إذ تعمل على كسب رضا الجمهور عن المؤسسة ومن ثم يصبح بلوغ الجودة اهم اهتماماتها، ونظرا لأهمية العنصر البشري في استخدام هذه التقنية، فقد سخرت العديد من المؤسسات جل جهودها ومختلف وسائلها نحو تحسين جودة الأداء الوظيفي لموظفيها والذي يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية .

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تبنت الإدارة الإلكترونية وتحاول تعميمها على مختلف القطاعات والإدارات من أجل توفير المرونة اللازمة في التعاملات استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، ودعم التواصل بين الإدارة العمومية وفروعها وبين المؤسسات والمواطنين و الاستفادة من خصائصها التي تحتاجها تلك التعاملات من أجل ذلك باشرت الدولة في توفير المقومات اللازمة سواء على مستوى البنية التحتية أو البنية التشريعية والأمنية وتأهيل الموارد البشرية القادرة على التعامل مع هذه التكنولوجيا بما يتناسب وظروف الدولة وبحث سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف الإدارات العمومية .

ثانياً: إشكالية الدراسة

إن الجزائر من الدول التي تسعى وراء التغيير في مجال الإدارة و ذلك عبر مشروع الجزائر الإلكترونية لتحقيق جملة من الاهداف منها عصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا تقريب الادارة من المواطن عن طريق تطوير خدماتها الإلكترونية ونرى ذلك جليا من خلال الدخول في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية تدريجيا كجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية في مختلف بلديات الوطن وبلدية بن سرور كان لها نصيب من هذا الدخول للمشروع كإنتلاقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل أو الإشكالية التالية: ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية حتى نستطيع الإلمام و التحكم بالموضوع
نلخصها في:

1. هل يوجد أثر لاستعمال أجهزة الحاسوب و لواحقها في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)؟
2. هل يوجد أثر لتوفير الشبكات في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)؟
3. هل يوجد أثر لاستخدام البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)؟
4. هل يوجد أثر لتوفير الكوادر البشرية في تحسين أداء الموظفين عند مستوى معنوية (0.05)؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية و التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين في بلدية بن سرور.

الفرضيات الفرعية :

- 1- يؤثر استعمال أجهزة الحاسوب و لواحقها في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).
- 2- يؤثر توفير الشبكات في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).
- 3- يؤثر استخدام البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).
- 4- يؤثر تسخير الكوادر البشرية في تحسين أداء الموظفين عند مستوى معنوية (0.05).

رابعا: مبررات اختيار الموضوع

إن البحث في أي موضوع يكون له اسباب ومبررات معينة ولعل من أبرز النقاط نذكر:

_ إن موضوع الإدارة الإلكترونية من اكثر المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في ميدان الإدارة والقطاع العمومي على الخصوص .

_ الميول الشخصية لدراسة هذا الموضوع وماله من علاقة مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة .

_ التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية وتأثيره على تحسين أداء الموظفين.

_ الاطلاع على مدى تأهيل العنصر البشري وتحكمه في الإدارة الإلكترونية .

خامسا: أهداف الدراسة

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء كان ذلك في الجانب النظري أو التطبيقي وتسمى دراستنا هذه لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- 1- محاولة توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين
- 2- الاطلاع على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بن سرور
- 3- معرفة مستوى الأداء الوظيفي في بلدية بن سرور
- 4- تقديم بعض التوصيات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

سادسا: أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة نابعة أصلا من أهمية الموضوع في حد ذاته إذ يعتبر من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وكذلك مساهمة هذه الدراسة والاستفادة من تطبيقاتها وفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي , وكذلك يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومساعدة المؤسسات محل الدراسة على تطبيق أفضل للإدارة الإلكترونية ومنه تقديم خدمات ذات جودة ممتازة للمواطنين

سابعا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة وفهم جوانب إشكالية الدراسة المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد حدودها كالاتي :

- **حدود زمانية:** حيث انجزت هذه الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من جانفي 2024 إلى جوان 2024
- **حدود بشرية:** تم إجراء الدراسة على موظفي بلدية بن سرور
- **حدود مكانية:** حيث أجريت هذه الدراسة ببلدية بن سرور
- **حدود موضوعية:** تجسدت في الجانب النظري للدراسة حيث اشتملت على الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما

ثامنا: منهج الدراسة

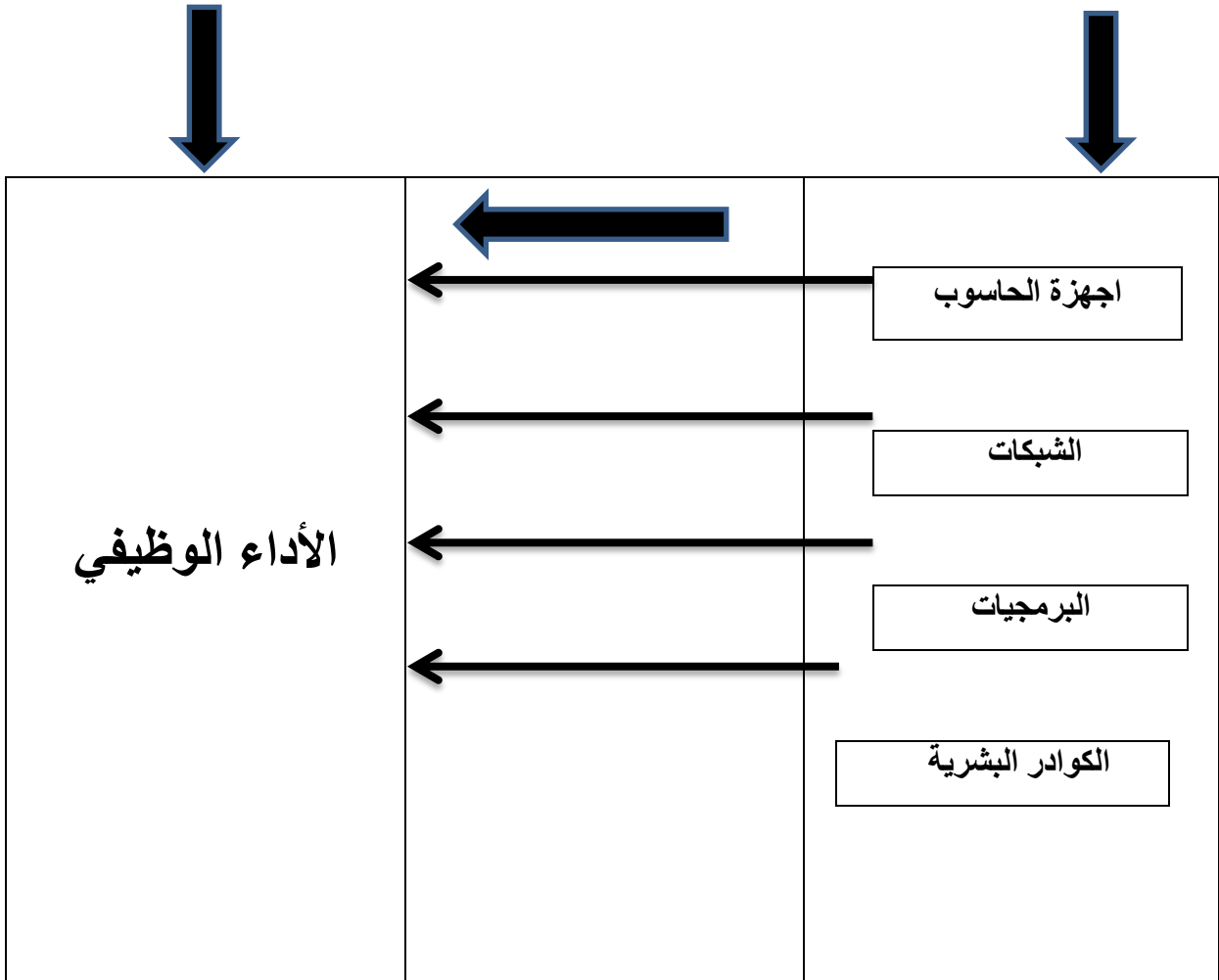
اعتمادنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وإعادة تحليلها بغرض مناقشتها ولهذا فقد استخدمنا أسلوبين أساسيين هما:

1- الأسلوب الوصفي : والذي من خلاله يتم جمع البيانات الثانوية للدراسة ولأجل ذلك تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية والمجلات بهدف توضيح مفهوم المتغيرين محل الدراسة

2- الأسلوب التحليلي : والذي تم من خلاله جمع البيانات وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد الدراسة البالغ عددهم (30) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم حول محاور الدراسة .

تاسعا: نموذج الدراسة

الإدارة الإلكترونية ← تطبيق الإدارة الإلكترونية



الشكل (1): النموذج الفرضي الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين: بناء على الدراسات السابقة

ويتبين من خلال النموذج ما يلي:

يشتمل النموذج على متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث يحتوي المتغير المستقل

على أربعة أبعاد وهي: - أجهزة الحاسوب و لواحقها - الشبكات - البرمجيات - الكوادر البشرية.

الفصل الأول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن من أبرز توجهات عالم الأعمال في عصرنا الحالي رقمته العمل الإداري باستخدام التقنيات والبرمجيات المتطورة لحل المشكلات الإدارية، ولعل من أبرز هذه التقنيات الإدارة الإلكترونية المعتمدة على الحاسوب و ملحقاته المادية والبرمجية والشبكية بالتزامن مع توفير المتطلبات الأساسية لتطبيقها وذلك لتحقيق دورها بشكل فعال خصوصا من جانب تحسين الأداء الوظيفي ، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل مع توضيح العديد من المفاهيم الأساسية لكل متغير من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام حول الإدارة الإلكترونية.

- المبحث الثاني: مدخل عام للأداء الوظيفي.

- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.

المبحث الأول : مدخل عام للإدارة الإلكترونية .

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات بالتفكير في كيفية الاستفادة من هذه المنجزات لتقديم الخدمات للأفراد بطريقة الإلكترونية تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات وغيرها بالإضافة لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة وتوفير الوقت والجهد ، واستنادا لما سبق سنحاول ضمن هذا المبحث التعرف على أهم النقاط المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أولا : تعريف الإدارة الإلكترونية

يمكن القول أن آلية عمل الإدارة الإلكترونية هي منظومة معلوماتية متكاملة تهدف إلى تحويل آلية العمل التقليدي من إدارة تعتمد على العمل اليدوي إلى إدارة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف .

هذا وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل الباحثين بالعديد من التعاريف منها ما يلي :

• عبارة عن مدخل جديد يستخدم المعرفة والمعلومات والأنظمة البرمجية المتطورة والاتصالات الشبكية للقيام بالوظائف الإدارية المعتمدة على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤيا ومن ثم أداء الأعمال لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع . (حمزة، 2019، صفحة 12)

• وعرفها سالم احمد سالم على انها عبارة عن الانتقال من انجاز الأعمال اليدوية التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية من اجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد (سالم، 2021، صفحة 8).

• وعرفها آخرون على أنها "توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصال في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه بما يحقق التكامل بين إدارات المنظمة بما يحقق أهدافها واستثمار مواردها وتحسين أدائها . (الحسيني و الخيال ، 2013، صفحة 54)

• وعرفها باي وهدار "بأن استخدام الاتصالات وتقنيات المعلومات من قبل الإدارات والحكومات اثناء قيامها بأعمالها المختلفة من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء الخدمات وإنجاز المعاملات التي تقدمها للمواطن ". (باي وهدار ، 2017 ، صفحة 121)

• ويرى السالمي "أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية ". (السالمي ع.، 2006 ، صفحة 3)

• الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا الحديثة لأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى . (نجم، 2008 ، صفحة 30)

• وعرفها البنك الدولي على أنها "مصطلح جديد يشير إلى استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية و الشفافية ومساءلة الحكومة في الخدمات التي تقدمها للمواطن ومجتمع الأعمال وتمكينهم من الحصول على المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية والحكومية ،ويقضي على الفساد و إعطاء المواطن فرصة المشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والمؤثرة في كافة نواحي الحياة ". (حمادة ، 2007 ، صفحة 6)

• وفي الأخير يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجهزة إدخال وإخراج سلكية ولاسلكية لتقديم أمور إيجابية للخدمات الإدارية ، وبمعنى أدق تحويل

كل العمليات الإدارية من أوراق إلى نبضات إلكترونية .

ثانيا - نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية :

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة مصطلح معالج الكلمات على الطابعات الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى منتج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات .

وكان أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته أطلق عليه اسم الشريط الممغنط وجهاز الطابعة المختار ، حيث كانت عند كتابة أي رسالة باستخدامها يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث كان بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة ، بعد ان تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه وعند النظر إلى هذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح ، و بالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم. (السالمي ع.، 2007، صفحة 32)

في حين يرى بعض الباحثين أن تجربة الإدارة الإلكترونية كانت في أواسط الثمانينيات في عام 1986 في الدول الاسكندنافية تمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرية الإلكترونية ويعد لارس Lars من جامعة أدونيس في الدانمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد ومن رواد المشروع مايكل دل d'III صاحب شركة دل التي لها دور ريادي في ميدان الحلول الإلكترونية .

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنماركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولى يهدف الى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991 .

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع ، وقد تبني مجلس لندن مشروع بونتيل للاتصالات البعيدة التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات ، وقد

ظهرت محاولات اخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا ، وهكذا بدأ وتطور مشروع الإدارة الإلكترونية . (بوحوش، 2006، صفحة 184)

شكل رقم (2): نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية



ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم الكبير بالإدارة الإلكترونية وتوسع استعمالها يدل على الأهمية الكبيرة التي تتطوي عليها حيث يرى الحسين أن أهمية الإدارة الإلكترونية نابعة من النقاط التالية (الحسين، 2010، صفحة 65):

• تردي مستوى خدمات كثير من الإدارات وتعقيدها الى الدرجة التي تستدعي الحاجة الى تبسيط

إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها .

• حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بالعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها

في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة .

• تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها .

• توفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات .

• إن التقليل من استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في الحفظ والتوثيق مما

يؤدي الى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .

• تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة

عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة للاستغناء

عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

أ- إدارة بلا أوراق : (حريزي، 2018-2019، صفحة 17)

حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية بالإضافة إلى التوقيع الإلكتروني، وهذا يعني بالمحصلة عدم الاعتماد واستخدام الأوراق فيها .

ب- إدارة بلا مكان : (عاشور، 2010، صفحة 18)

وتعتمد في الأساس على الهاتف النقال والحاسوب المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد ، من خلال مواقع الإدارة المتاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع ، كما أن مستلزمات الشبكات الداخلية وشبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة و مكاتب لاستيعاب الموظفين والأرشيف المتختم بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولواحقها يتم داخله إنجاز جميع العمليات الإدارية بكل سلامة .

ج- إدارة بلا زمان :

وتعني من خلالها صفة التواصل الدائم ، فهي إدارة تستمر 24 ساعة متواصلة ، الأمر الذي أن هي معاناة الأفراد في طوابير الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن .

د- إدارة بلا تنظيمات جامدة : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة ، مما يوفر الخدمات بشكل مباشر ، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة وحتى طبيعة الخدمات وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات (صديق، 2019).

المطلب الثاني : محتوى الإدارة الإلكترونية

أولاً: أبعاد الإدارة الإلكترونية :

تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة عناصر أهمها :

أ- الحواسيب ولواحقها: ينبغي على الإدارة قبل البدء في تعميم التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل المواقع الإدارية التابعة لها والأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعتها عملها .
(الحسين، 2010، صفحة 69)

ب- البرمجيات: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ، نظم إدارة الشبكة ، الجداول الإلكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة بالإضافة الى برامج التطبيقات مثل :برامج التجارة ،برامج التسويق الإلكتروني ،قواعد البيانات ، برامج إدارة المشروعات إضافة الى مختلف شبكات الأنترنت ، الإكسترانت والإنترانت . (غالب، 2005، صفحة 23)

ت- الكوادر البشرية: يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري من الاصول الثابتة في المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية ابداعاته ، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة ، وتظم القوى البشرية القادات الرقمية من مديريين ومعلمين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم الخبرة في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة ، وقد تقوم بعض الإدارات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية . (الحسين، 2010، صفحة 71)

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف شملت ما يلي :

أ- التخطيط الإلكتروني: (صديق، 2019، صفحة 17)

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات وهي :

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة

الأجل والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل .

- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة

في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان .

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول الى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات الغير موجودة ، وهذا ما يعطي ميزة الأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي .

ب- التنظيم الإلكتروني: (الحسيني و الخيال ، 2013 ، صفحة 62)

أن التنظيم في المنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية ، ويتم تحويلها من الشكل الرأسي الى الشكل الأفقي . كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها ، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية و القضاء عليها . ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف ، أو إعادة توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم ، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الإدارية الجديدة والتي يمثل اهمها الصفة الاساسية في الوحدات التالية:

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

ت-التوجيه الإلكتروني: (هشام و ايمان ، 2017 ، صفحة 50)

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية الساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا على وجود قيادات على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة . كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات

الاتصال الإلكترونية المتقدمة كشبكة الأنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ عمليات التوجيه من خلالها.

د- الرقابة الإلكترونية: (نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجيات الوظائف والمشكلات، 2004، صفحة 247)

الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية ، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية ، والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة . وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدقيق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها :

- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية .

- تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي .

- الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة الإلكترونية .

- الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب

في الرقابة .

- الرقابة الإلكترونية تقلص من الوقت.

- الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من

أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المنظمة .

فكل هذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية ، فاصبح هناك تخطيط

إلكتروني و تنظيم إلكتروني وتوجيه إلكتروني ورقابة إلكترونية .

ث- القيادة الإلكترونية:

القيادة الإلكترونية هي توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح ، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه ، والقيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ولكن ليس من متطلبات الإدارة التعليمية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة ، بل منطلق القيادة

المتعددة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى افاق تتجاوز فيها واقعها و دعم القيادات القابلة للتطوير تماشيا مع مسيرة التقنية ، وتنقسم القيادة الإلكترونية الى ثلاث انماط :

1- القيادة التقنية العملية : أي التي تستند في ادارة عملها على استخدام الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة .

2- القيادة البشرية الناعمة : ذات الحس الانساني القادر على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة ، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الادارة ومنتجاتها .
(الحسين، 2010، صفحة 81)

3 - القيادة الذاتية : (كنعان، 2002، صفحة 93)

فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة ، فقيادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:

- القدرة على تحفيز أنفسهم ، والقدرة على إبقاء التركيز على إنجاز المهام .

- فهم المنظمة والمساهمة من أجل حل المشكلات .

- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات .

- البراعة والمهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة .

ثالثا: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية : (عاشور، 2010، صفحة 32)

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالبا الشبكات التالية :

• شبكة الانترنت internet :

وهي شبكة معلوماتية عالمية ، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الألية مكونة بذلك شبكة من الحواسيب الألية المختلفة ، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة او نظام واحد ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

- خدمة منتديات الحوار news group: والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين

يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت .

- خدمة بروتوكول نقل الملفات file Transfer Protocol : وتقدم خدمة تبادل الملفات

- خدمة المحادثات chating : إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم ، وتقدم خدمة التخاطب مجانا وفق انماط ثلاثة :

* خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة .

* خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط و تستخدم غالبا مع الطباعة .

* المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الاخر) .

كما توفر الأنترنت خدمات اخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها :

1- خدمة الاتصال عن بعد télécommunication network :

حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، المايكرويف ، بواسطة الأقمار الصناعية .

2 - خدمة البريد الإلكتروني e-mail : هو أحد أوجه استخدام الأنترنت ، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان الى أي رقعة في العالم ، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني اشكال متعددة ، بحيث تكون في صورة بيانات ، بحوث ، كتب او ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول الى مجالات جديدة بواسطة البريد الإلكتروني .

3- خدمة شبكة الويب world Wilde web : إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تنقسم ملكيتها جامعات ، دور نشر وشركات كبرى . وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص صور ، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح أن يتحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزلندا وبالتالي لعبت شبكة الأنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية ،

وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة ، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية .

• الشبكة الداخلية للمنظمة الإنترنت intranet:

هي شبكة الشركة الخاصة Privat وتعتمد على تقنية الأنترنت ، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها المتعاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية ، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة ولا يمكن لغيرهم الدخول الى موقع الشبكة ، وتقدم شبكة الأنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (fier Wales) .

• الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (extranet):

هي عبارة عن شبكات أنترنت توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية ، و الإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركة او الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنات تقديم كلمة المرور passe Word لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس بقدر أن استخدامها مخصص لفئة محددة

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث : الأنترنت الأنترنت والإكسترنات هي شبكات تعمل بالتوازي ، وتتوفر على عنصر التكامل ، فشبكة الأنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ، كما أن شبكة الأنترنت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية ، ومن شبكتي الأنترنت والإكسترنات يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية ، سواء في بنيتها الداخلية وفي إدارة علاقتها مع بنيتها الخارجية والتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط اتصال متناسقة تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية ، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف في ما يمكنك ان تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية .

المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل وتوافق للرؤية ، ومن ثم تحقيق خطط المؤسسة التي من شأنها ان تحدث تغيير ايجابي وتطوير في جميع جوانب المؤسسة بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها ، وسنسلط الضوء في هذا المطلب على اهم متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية في المؤسسة وخطواتها الاساسية ، بالإضافة الى المعوقات والتحديات التي تواجهها ، وتوضيح إيجابياتها وسلبياتها .

اولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع اخر يمكن اقامته ، لابد لها من توافر العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع على ارض الواقع فهي تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والاساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الادارة التقليدية ومن ثم فهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية و المعلوماتية والمالية والتشريعية وغيرها، وبالتالي كان تطبيقها يفرض توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاءة تمكنها من تحقيق الاهداف التي طبقت من أجلها . (شريهان، 2015، صفحة 34)

أ-المتطلبات الإدارية: نذكر منها : (فريد و اسيا، 2014)

1- وضع خطط واستراتيجيات التأسيس: إن الانتقال الى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة ، لاسيما الاعتماد على المدى البعيد من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية او الداخلية مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف ، وصياغة أهداف الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة باقل عناء وبأسرع وقت وبمنتهى الدقة .

2 -القيادة والدعم الاداري: يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ، فوجود قادة إدارية تساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض

القيادات التقليدية و عليه فان جهود التحول الى الإدارة الإلكترونية لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها .

3- الهيكل التنظيمي: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند الى قواعد تقليدية و روتين اداري و عمل يدوي ، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات ، هما من الجوانب المهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي من التنظيمات الادارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

4- التعليم والتدريب والتثقيف: بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الادارية التقليدية بشكل كبير ، فانه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على اساليب العمل الجديدة والاجهزة وحسب ، بل ينبغي ايضا تثقيفهم بالتقنية ن حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ، فكلما كانت ثقافة المؤسسة ايجابية في موقفها من تغيير التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن ادوارهم في المؤسسة وبالتالي تقل مقاومتهم للتغيير .

ب- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري اهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة ، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو اهمية بالغة في تطبيق الادارة الإلكترونية حيث يعتبر هو منشأها ، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق اهدافه التي يصبو اليها ، لذلك فان الادارة الالكترونية من والى العنصر البشري ، وبالتالي فان الاهتمام بالعنصر البشري يجب ان يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا ، وادوار التدريب الى وجود مراكز وابحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات وذلك على قدرتها على ادارة ذكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات والمعرفة لتسهل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب (حمزة، 2019، صفحة 22)

ج- المتطلبات المالية : يقترن تطبيق اسلوب الادارة الالكترونية بالإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة من خلال توافر السيولة النقدية لديها ، التي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا تتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم ، مما قد يعطل المشروع .

ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول الى اسلوب الادارة الالكترونية تكلفة شراء الآلات والمعدات ، تكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات . (فريد و اسيا، 2014، صفحة 88)

د-المتطلبات القانونية : يقدم اسلوب الادارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها ان تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الادارة الالكترونية ، وفي هذا الصدد فان هذا الامر يتطلب ضرورة اعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الادارة الالكترونية ، وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها ، وتحديد الامن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته . (القدوة، 2010، صفحة 49)

ه-المتطلبات الامنية : تتمثل المتطلبات الامنية للإدارة الإلكترونية في ضمان امن وحماية معلوماتها ، هذه الاخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية وقيمة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والخرق من قبل العابثين والمتلصقين وقراصنة الحاسوب ، ويقصد بأمن المعلومات مجموعة الاجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الاداري والفني لحماية المصادر البيانية من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة او عن طريق التسلل او كنتيجة لإجراءات خاطئة او غير الوافية المستخدمة من ادارة هذه المصادر . (عبد الناصر و قرشي، 2011)

وهناك العديد من نظم تامين وحماية معاملات الادارة الإلكترونية والتي تحقق البعد الامني لأنظمتها ، ويتمثل اهمها بصفة اساسية في :

- التشفير الالكتروني .

- التوقيع الإلكتروني .

-التامين والحماية ضد الفيروسات.

و- المتطلبات التقنية : يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق اعمال و معاملات الادارة الالكترونية ضرورة توافر بنية اساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية وتمثل ابرز المكونات والعناصر التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية فيما يلي :

- عتاد الحاسوب

- وسائط الاتصال

- شبكات الاتصال (عبد الناصر و قريشي، 2011)

ثانياً: خطوات تطبيق الادارة الإلكترونية

عند البدء بتطبيق الادارة الالكترونية في المنظمة لابد من التأكد من عدة امور اهمها الحاجة الفعلية لهذه الادارة ، وهل التكلفة التي تصرف عليها موازية للخدمات التي ستقدمها هذه الادارة بالإضافة الى مدى توفر العناصر الاساسية لنجاح هذه الادارة ولهذا لابد من القيام بهذه الخطوات التالية : (السالمي ع.، نظم ادارة المعلومات، 2003، صفحة 64)

أ- إعداد الدراسة الاولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الادارة والمعلوماتية ، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الادارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية .
ب- وضع خطة التنفيذ : عند إقرار توصية الفريق من قبل الادارة العليا لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .

ج- تحديد المصادر : التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ،ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والاجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق البنية التحتية لتطبيق الادارة الإلكترونية في هذه المؤسسة .

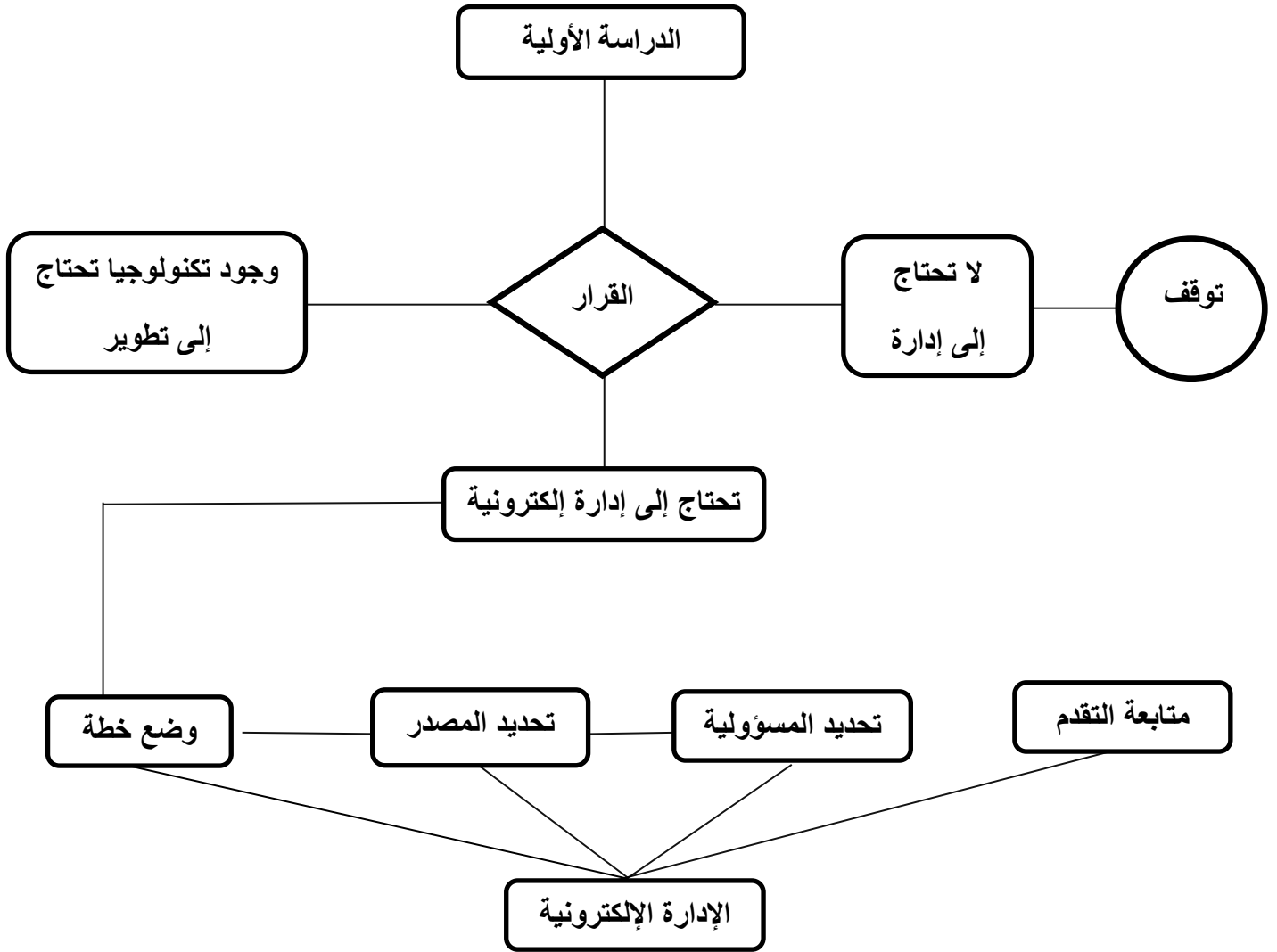
د- تحديد المسؤوليات: عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة .

ه- التحول إلى الحكومة الإلكترونية : ليس فقط تحويل الحكومة إلى الية وانما ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات التقنية ،وكذا تحديد المجالات والمراحل المقترحة لتطبيق نظام الادارة الالكترونية في كل وزارة او قطاع او مجموعة من المواطنين .

و- متابعة التقدم التقني: لابد من متابعة كل مستجد في مجال تقنيات المعلومات الادارية ، ويعتبر محتوى المعلومات وشكلها وبنائها من الاشياء المهمة والجوهرية في الحكومة الالكترونية إضافة إلى امكانية الوصول إلى المعلومات والمعاملات بكل يسر .

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(04) خطوات تطبيق الادارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي , الادارة الإلكترونية , دار وائل للنشر ,

عمان, الأردن , 2008, ص 66,

ثالثاً : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن الكثير من العوائق والمشاكل ستقابل تطبيق هذه الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر تام ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق نذكر :

أ- المعوقات الادارية :

* ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية .

* عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لا دخال الادارة الالكترونية .

* غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات

* محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية

* غياب الارادة السياسية الفاعلة لا قناع الجهات الادارية بضرورة تطبيق الادارة الالكترونية

(عاشور، 2010، صفحة 37)

* عدم استعداد الإدارات العليا لدخول لعصر التكنولوجيا .

* عدم المرونة في كثير من الاجراءات الادارية في كثير من المؤسسات .

* قلة وعي الاداريين بالميزات المتوقعة من تطبيق الادارة الالكترونية .

* غياب القوانين والتشريعات لحماية الادارة الالكترونية . (النمر، 2013، صفحة 439)

ب- المعوقات البشرية :

* مقاومة التغيير والخوف منه .

*التناقض بين حاجات الافراد ورغباتهم.

* ضعف استجابة بعض العاملين للتغيير.

* غياب الوعي بثقافة التكنولوجيا والفشل في التطوير (غالب، 2005، صفحة 262)

* زيادة التكاليف المترتبة على اختبار وتدريب العاملين الجدد

* ضعف ادارات التدريب.

* قصور فاعلية التعليم .

* مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي .

* ضعف الاقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين اداء الموارد البشرية (محرقيق ،

2005، صفحة 295)

ت-المعوقات المالية :

* ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الادارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

* عدم استعداد المجتمع لنقل الإدارة الالكترونية بالبنية التحتية نظرا للازمات الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا

*عدم تفهم المسؤولين عملية التغيير وتوفير الموارد المالية لذلك (العمار ، 2008، صفحة

188)

* قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة فيها أوجه الانفاق

* محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات

* ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الاجهزة والبرامج التطبيقية وانشاء المواقع وربط الشبكات .

* ارتفاع التكاليف لصيانة اجهزة الحاسوب (عبد القادر ، 1420 ، صفحة 107)

ث- المعوقات التقنية :

* انعدام البنية التحتية البنية التحتية من ناحية توفير الشبكات والاجهزة في كثير من المؤسسات

* ارتفاع تكلفة التغيير في تكنولوجيا المعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي تبحث فيه الافراد داخل المؤسسة عن (السكرانة ، 2009 ، صفحة 167).

* التكلفة العالية للوصول الى شبكة الانترنت.

* عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات وشبكة الانترنت . (العلاق، 2006 ، صفحة 201)

* نقص شديد في المعلومات من البرمجيات من خلال معرفة جودتها وميزاتها

* نقص الخبرة وعدم وجود اجهزة رقابة مهنية متخصصة في الرقابة على جودة البرمجيات

* سرية المعلومات تمثل العقبة الاساسية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات (الحسنية سليم ابراهيم ، 2002 ، صفحة 385)

* هاجس الخوف من امن المعلومات يشكل عقبة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة

* الخوف من اختراق الاجهزة الشخصية وسرقة محتوياتها من المعلومات

* اختراق انظمة التشغيل في المؤسسة يشكل عائق امام تطبيق (محمود ، 2005)

ج- المعوقات السياسية : (غنيم، 2004 ، صفحة 304)

* غياب الادارة السياسية الفاعلة والداعمة لا تحدث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات

الإلكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لا قناع الجهات الادارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي

* غياب هيئات على مستويات عليا في الاجهزة الحكومية تتبادل وتتشاور سياسيا ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته .

* عدم وجود بنية عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني ، اضافة الى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الاثبات في المراسلات الإلكترونية ، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي الى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في المعاملات الالكترونية .

رابعا : ايجابيات وسلبيات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة

إن الادارة الالكترونية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب ولا بد من وجود ايجابيات وسلبيات عند تطبيقها.

أ- ايجابيات الادارة الالكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية تعني مكننة عمل ونشاط المؤسسة بشكل كفؤ من خلال الاستعانة بالشبكة الالكترونية ، وبما يساهم في اداء الاعمال الادارية باستخدام المحتوى الإلكتروني ، وفي اطار بنية تحتيه الكترونية فاعلة وكفاءة وبدعم مباشر من شبكات الحاسوب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات ، سواء كانت من داخل او خارج المؤسسة ز ومن المزايا المحتملة وراء تطبيق وتوظيف الادارة الالكترونية ما يلي : (ذهبية، 2016)

- توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
- التخلص من البيروقراطية واللوائح الروتينية التي تعتبر سببا في تعطيل مصالح الجمهور
- سرعة إنجاز المهام والاعمال الخاصة بالمستفيدين
- إزالة العوائق الجغرافية والتخلص من بعد المسافات
- التعلم المستمر وبناء المعرفة
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى سوق العمل

- إدارة ومتابعة الادارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية
- تجميع البيانات ومن مصادرها الاصلية بصورة موحدة ومركزية
- زيادة الترابط بين العاملين والادارة العليا وادارة كافة الموارد في الشركة
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الادارة المختلفة
- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة
- التوفير الفوري للمعلومات حسب الطلب
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل ايجابي وكفاء

ب- سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج الى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن ، وكذلك استخدام امثل للوقت والجهد والمال ، مع الاخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة في حال وجود تعثر في عمل الادارة الالكترونية لسبب من الاسباب او لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الادارة الالكترونية وتتجلى هذه السلبيات في ما يلي :

1- التجسس الإلكتروني : عندما يعتمد الاشخاص المؤسسات أو الدول على نظام الإدارة الإلكترونية ، فانهم سيحولون أرشيفهم إلى أرشيف إلكتروني ، وهو ما يعرضهم لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق ، ونقلها او حتى إتلافها . لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على المعلومات والوثائق المتعلقة بالوثائق الاشخاص ، المؤسسات والدول ، ويكمن مصدر الخطورة في عدم تحصين الجانب الامني للإدارة الإلكترونية ، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني وخطر التجسس الإلكتروني غالبا يأتي من ثلاث فئات :

- الفئة الأولى : الأفراد العاديون .
- الفئة الثانية : الهاكرز (القرصنة) .
- الفئة الثالثة : أجهزة الاستخبار العالمية للدول .

يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله إيقافه ، حيث نستطيع تلافي ذلك عن طريق اتباع طرق وقائية ، أو بإعداد نسخ احتياطية للموقع .

أما خطر الفئة الثالثة فيصل إلى درجة الاطلاع الكامل على الوثائق الحكومية كافة ، ووثائق المؤسسات والافراد وما الى ذلك ، مما يشكل تهديدا فعليا على الامن الوطني و الاستراتيجي للدول المعنية ، من خلال تسريبها الى جهات معادية للدولة التي سلبت منها . (باكيلا، 2006، صفحة 21)

2- زيادة التبعية للخارج: من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وهي دول مستهلكة ومستعملة لها ، وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها على التكنولوجيا الغربية ، فان ذلك سيزيد من تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على معلوماتها وتطبيقاتها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية ، هو تعريض للأمن الوطني للخطر ، ووضعه تحت سيطرة دول غريبة . 3- شلل الادارة: إن التطبيق الغير سوي والدقيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الى الإدارة الإلكترونية ، من شأنه ان يؤدي الى شلل وظائف الادارة ، وتعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة او إيقافها ، إلى حين اكتمال النظام الإلكتروني بشكل كامل . (عبيد، 2021، صفحة 24)

من كل هذا نستنتج انه لا بد من تدعيم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي ، والانفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا بشكل عام ، والأمن التكنولوجي بشكل خاص ، وضرورة ايجاد وتطوير حلول لأمن المعلومات ، وإجراء الاختبارات المكلفة والدراسات المعمقة على البرامج المستخدمة ، والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الامنية ، وأخيرا ضرورة اعتماد تسلسل والتدرج في الانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية ، حتى يتسنى لنا التطبيق الدقيق للإدارة الإلكترونية بمفهومها واستراتيجيتها الشاملة . (مروان، 2022، صفحة 13)

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي عاملا حاسما في نجاح أي منظمة ، حيث يؤثر بشكل مباشر على الانتاجية والأداء العام ، نظرا لهذا التأثير ، تحتاج المنظمات باستمرار الى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات فرق العمل .فمفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص ،وذلك نظرا لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها . سنحاول في هذا المبحث التطرق للأداء الوظيفي وتسلط الضوء على أهم الجوانب المتعلقة به من تعريف وعناصر ومحددات مع التركيز على جانب التقييم الذي يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين في هذا المجال والعمل على التخلص من الفجوة في الاداء من اجل تحسين المستوى في المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أولا: مفهوم الأداء

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على انه "النتيجة المحصلة من قبل حصان السابقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا لاستطاعة الالة القصوى للإنتاج " (شوقي، 2007-2008، صفحة 79).

ويقابل مفهوم الأداء الكلمة اللاتينية Performe التي تعني إعطاء الشكل لشيء ما ، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية Performan التي تعني انجاز العمل ، أو الكيفية التي تبلغ فيها الاهداف (مصطفى، 2005، صفحة 97)

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي.

لقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي بتعدد واختلاف المعايير التي تعتمدها المؤسسة في دراسته على الرغم من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد له ، لكن نقوم بعرض مجموعة من التعاريف من بينها :

- الأداء الوظيفي هو " تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم اثناء العمل ، وذلك لتقييم مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها " (محمد ا.، 2005، صفحة 153)

- وتعرفه راوية حسين " على انه الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد " (حسن ر.، 2003، صفحة 209)
- وفي تعريف اخر " هو نتاج وحصيلة لافعل معين ، حسب ما ينز فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأى عمل من الأعمال ، أى الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وذلك يشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد" (عبد الفتاح و شريف ، 2011)
- وعرف أيضا " بأنه نشاط وسلوك تأدية عمل معين أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض الوصول لأهداف محددة " (الداوي، 2009، صفحة 218).

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

يوجد لدي غالبية أى دراسة عناصر تعبر عن متغيراتها وتفسرها ، وعليه فقد تضمنت الكثير من الدراسات مجموعة من العناصر التي يتكون منها الأداء الوظيفي وقد لخصت هذه العناصر في النقاط التالية :

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الخطأ. (بريك، 2020، صفحة 58)
- 3- **العمل المنجز:** أى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة في هذا الانجاز . (صليحة، 2009، صفحة 65)
- 4- **جودة العمل:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الاداء من حيث درجة الاتقان ويجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه اذا دعت الضرورة .
- 5- **المهارة في العمل:** لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل .
- 6- **القدرة على تطوير اساليب العمل:** وهي أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة ، ومدى

قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور

7- التعاون في العمل: وهو تشجيع الموظفين للتفاعل والاختلاط فيما بينهم وذلك لتحقيق الهدف والوصول الى المقصود . (واخرون ا.، 2013، صفحة 306)

ثالثا: معايير الأداء الوظيفي

يعرف المعيار على أنه ما يتم القياس بناءا عليه وهو يوضح إلى أي مدى يتم السير في تحقيق الهدف بالشكل الصحيح ، وعليه المعايير نوعان العناصر ومعدلات الاداء .

1- العناصر : وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وان يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من اداء عمله بنجاح وكفاءة، والعناصر نوعان :

- العناصر الملموسة : وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسميةالخ. فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الاخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته واتقانه لعمله بالشكل الصحيح .

- العناصر الغير ملموسة :وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومثل هذه الصفات الامانة الذكاء التعاونالخ.

2- المعدلات : يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكمية أو الجودة ، ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي :

- المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة وهي معدلات تقيس لنا الاشياء او العناصر الكمية ذات القيمة الملموسة .

- المعدلات النوعية : وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والاتقان وغيرها التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، وغالبا ما تحدد نسب معينة من الاخطاء اثناء الانتاج وبعده الانتاج المعيب ،وهي معدلات تقيس لنا الاشياء والعناصر اغير الكمية ذات القيمة غير الملموسة .

- المعدلات الكمية النوعية : وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين اذ بموجبه يجب ان يصل انتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والاتقان . (عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، 2021، صفحة 175)

إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة وحتى يتسنى إدارة الافراد بكفاءة وفاعلية لا بد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته ، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل بين المحددات الداخلية والخارجية مصنفة إلى :

- المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص (المحددات الداخلية).

- المحددات التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل (المحددات الخارجية) .

1- المحددات الداخلية : هي مجموعة من المحددات التي تحدد سلوك الفرد لأداء عمله ومن هذه المحددات نذكر :

أ- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والتمثلة في مختلف الطاقات الجسمية و الحركية والفعالية التي يتبناها العامل اثناء تأديته لمهامه ، حيث تنسجم هذه العناصر مع بعضها البعض لا نجاز ذلك العمل ويتأثر أداء العامل بمجموعة من المؤثرات التي قد تكون سببا في نجاحه او سببا في فشله وانجازه لعمله اذا كانت في شكل محفزات . (المحاضرة، 2013، صفحة 114)

ب- **الدافعية:** وهي درجة الحماس والرغبة في انجاز العمل وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي انها قوة تدفع الفرد للعمل ،اذا فالدافعية هي قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف او نتيجة او منفعة ، فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكن ان ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل الى النتائج المرغوبة من طرف المؤسسة بعكس ،بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فان له قوة تدفعه الى انجاز اكبر ،فدافعية العامل لها دور في رفع ادائه .لهذا على الادارة ان تعمل على تغيير سلوك الفرد.

ج- **القدرات :** ويعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكفايات او السمات الشخصية ،أي تتمثل في كل المهارات الشخصية التي لا بد من توفرها في شاغل الوظيفة ، لأنها تؤثر بشكل كبير على الأداء ، وتعتبر العامل الثاني الذي يتفاعل مع الجهد في تحديده وفي المقابل هناك مجموعة من العوامل التي تحكمها وتنميتها ، بهدف تطوير ادائه وانجاز الأعمال المطلوبة منه كالقدرة على التحمل ، وسرعة البداهة . (بلوم، صفحة 51)

ويرى الباحثون أنها تنقسم إلى نوعين : (حسن ر.، 2003، صفحة 216)

- قدرات مكتسبة : وتكتسب عن طريق التدريب والتعليم ،فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على اكمل وجه .

- قدرات فطرية : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

د- إدراك الدور: ونعني به تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فان العامل اثناء ادائه لمهنته يتلقى مؤشرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات وردود افعال الزملاء وما يتلقاه من اجور وحوافز ،فهذه المؤشرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة اخرى ،ومن هذا المنطلق نجد الافراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون به . (سوسن، 2017، صفحة 41)

- المحددات الخارجية (العوامل الخارجية):

أ- ظروف العمل المادية: وتتمثل في مناخ العمل في المؤسسة كالنظافة، الحرارة، الاضاءة، فترات الراحة و التكنولوجيا المستخدمة.

ب- العوامل الاجتماعية: ونقصد بها ظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم الغير رسمي والعلاقات الرسمية والإشراف وجماعات العمل

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وجهده وقدراته وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة) وادراك الفرد لدوره فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : ماهية تقييم الاداء الوظيفي.

تعد مواكبة عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تساعد على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها مما يؤدي الى تغيير اساليب العمل ومحتواها ، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين ، كما يساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المنشأة على بناء الثقة بين الموظفين والمنشأة .

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي :

حاول الدارسون لموضوع تقييم الأداء الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل له ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نجد:

* تقييم أداء الأفراد "هو عملية يتم بموجبها تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم ."
(المغربي، 1995، صفحة 3)

* وعرف بانة "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم ."
(بربر، 2000، صفحة 284)

* وفي تعريف اخر "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الافراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاءة أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز –جيد جدا –جيد – مقبول – ضعيف – ضعيف جدا) (شاويش، 1996، صفحة 87)

* وعرفه (عقيلي، ادارة القوى العاملة، 1996، صفحة 191)"هي الطريقة التي يتم بها معرفة مستوى الأداء وفعالية انجاز العنصر البشري الخاضع للقياس ."

* ويقصد بتقييم الأداء "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى ." (الباقي ص.، 2002، صفحة 367)

* وهناك من يعرف تقييم الأداء على أنه "إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عليهم ." (واخرون ع.، 2008، صفحة 259)

* من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي :

"تقييم الأداء بالإنجليزية: Performance Evaluation وهو قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له أو المتوقع الوصول إليه حتى تتكون صورة لما يجب القيام به من اجراءات تصحيحية وذلك خلال فترة زمنية معينة ."

2- أهمية تقييم الأداء :

تتجلى أهمية تقييم الأداء إلى الغايات الثلاث التي تهدف إليها العملية وهي على مستوى (المنظمة – المدير –الفرد) والتي أشار إليها (يوسف، 2018، صفحة 116)

• أهميتها على مستوى المنظمة :

- خلق مناخ من التعامل الأخلاقي والثقة والذي يسهم في تقليل الشكاوي من العاملين باتجاه المنظمة .
- الرفع من مستوى الأداء العاملين باستثمارهم قدراتهم التي تساعد على تقدم وتطور المنظمة .
- المساعدة على رفع معدلات أداء معيارية دقيقة للمنظمة .
- المساعدة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة للمنظمة .

• أهميتها على مستوى المديرين :

- دفع المدراء باتجاه تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية للوصول لتقويم سليم لأداء تابعهم.
- دفع المدراء باتجاه تقوية وبناء علاقات جيدة مع المرؤوسين لتذليل الصعوبات ومعرفة المشاكل التي تواجههم .

• أهميتها على مستوى العاملين :

- تجعل من الموظفين أكثر شعورا بالمسؤولية لشعورهم بالعدالة وأن جميع جهودهم المبذولة محل تقدير من قبل المنظمة

- دفع العاملين بجدية واجتهاد ليتقرب فوزه بتقدير واحترام رؤسائه في العمل .

وقد تطرق زكي محمد إلى أهمية تقييم الاداء في المنظمات نذكر منها: يساهم نظام تقييم الاداء الى اشعار العاملين بالمسؤولية فطالها ان العاملين يدركون ان نتائج ادائهم للأعمال الموكلة اليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من الرؤساء فانهم سيبذلون كل جهودهم حتى لا يقعوا تحت طائلة لوائح التأديب التي تفرض اجراءات على المقصرين ،في ذات الوقت تتاح لهم فرصة للتمتع بالمميزات التي تضعها سياسات ونظم ادارة الموارد البشرية للمجدين وذوي الكفاءات من العاملين

- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الانتاجية بربط الخطط الانتاجية بالإنتاج وبنائج العاملين . (هاشم،

1996، صفحة 299)

يعتمد تطبيق تقييم الأداء في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات ، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء . إذا تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل هو عملية منظمة لها خطوات ومراحل تؤدي الى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي ، وتمثل هذه الخطوات في : (جيلح، 2004، صفحة 145)

أ- **وضع معايير الاداء:** تعتبر اولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (الاهداف) في شكل معايير ، بالتعاون بين القيادات الإدارية والإشرافية والعاملين ن وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين انجازها والنتائج اللازم تحقيقها وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه للعاملين للقيام بعملهم .

ب- **مراقبة التقدم في الأداء :** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين ، وهل يتم بالشكل المطلوب وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد .

ج- **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس اداء العاملين ، ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الاولى مما يمكن من اصدار حكم موضوعي على اداء العاملين .

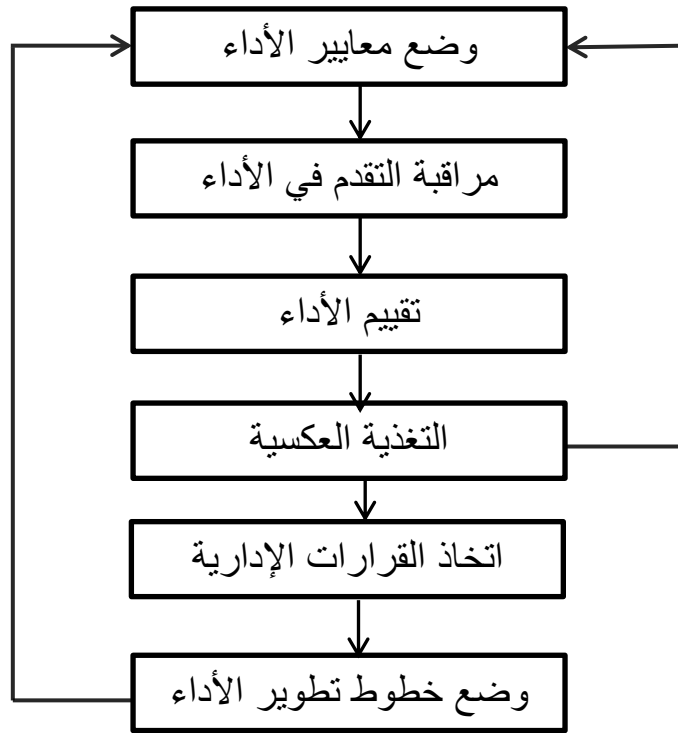
د- **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه ، لذا فإن التغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه ، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه . وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد ان يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن .

هـ- **اتخاذ القرارات الادارية :** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقيّة ، المكافآت ، التدريبالخ

و- **وضع خطة تطوير تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات ، المعرفة، وحتى القيم التي يحملها العامل ، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم .

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات

الشكل رقم(05): خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : (امال، 2015-2016، صفحة 113)

ثالثا: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ، ومنها ما هو معقد ، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ، ومنها ما هو متعدد الاغراض ، ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها وفقا لقدمها او حداثتها من طرق تقليدية او طرق حديثة ، وفيما يلي اهم هذه الطرق :

1- الطرق التقليدية: تنطوي تحت هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي قسمها الباحثون الى :

• **طريقة الترتيب البسيط (التبادلي) Alteration Ranking (سعيد، 1994، صفحة 286):** هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الافراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك والتعاون الخ وتكون هذه الطريقة ناجحة اذا كان عدد الافراد قليل ومن عيوبها ما يلي:

- لا تنفع في حالة عدد الافراد كبير.

- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز .

• **طريقة المقارنة المزدوجة Paierd Comparison Ranking**: في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد اخر من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الاحسن منهما وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب ادائهم مثال : اذا كان هناك

• **طريقة التوزيع الاجباري Normal Distribution**: (الباقى ص.، 2002، صفحة 50) وترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز والتخصص في عملية التقييم للرؤساء المباشرين وتوزيع تقديراتهم على الافراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي .ويقتضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

- 10% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا .

- 20% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة .

- 40% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة .

- 20% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة .

- 10% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا .

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفق لتوزيع السابق ، ولكن الواقع ان هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .

• **طريقة الاختيار الاجباري** : تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي على أربع جمل ، ومن هذه الجمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة ،

ونجد بان الغرض من هذه الطريقة هو تقييم المشرف للمرؤوسين تقييما حسنا او سيئا حسب تفضيله الشخصي ، وبالتالي يختار المشرف جملا تصف سلوك الشخص في الوظيفة . (سلطان، 2003، صفحة

(54

2- الطرق الحديثة :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية ،فقد توصل رجال الفكر الاداري الى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب ، ومن هذه الطرق ما يلي:

• **طريقة الأحداث الحرجة** : (ثابت، 2001، صفحة 125) التي تقوم على تحديد المعطيات الأساسية لكل وظيفة ويقوم الرئيس بمتابعة الأحداث والوقائع الهامة ، التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب

مرؤوسيه ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها ، وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الاداء حيث اعداد سجل لكل مرؤوس، ويقوم بتسجيل الاحداث الهامة اتباعا وفقا لطبيعتها ، سواءا كانت ايجابية أو سلبية .

ومن مميزات هذه الطريقة :

- تركيزها على تقييم اداء العامل .

- الاعتماد على الوقائع الموضوعية بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

• الإدارة بالأهداف : (عادل و مؤيد، 2006، صفحة 119) تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار وما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى .

- طريقة تقييم الأداء 360 درجة :

وفق هذه الطريقة يجرى تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360 درجة ، من جانب كل من الرئيس ، المرؤوس ، العميل الداخلي ، العميل الخارجي ، تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقارير عن أداء مرؤوسيه ، وتضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات مما تقلل من التحيز القائم على

المعرفة الشخصية أو عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار التقييم ، كما تستخدم كأساس أو محدد للتعيين و التدريس وتحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية . (الصيرفي، 2007، صفحة 208)

- معايير التقييم : فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن أداء الموظف:

الرقم	التقدير	معيار	وأمثلة ذلك
1	غير مرضي (1)	تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة	نوعية انتاجيته اقل من المستوى المطلوب
			عدم الرغبة في تنمية ادائه
			ليس لديه شعور بالمسؤولية
2	مرضي (2)	أداؤه لعمله بشكل عام مرضى	ينجز العمل بشكل مقبول
			يحتاج لتوجيه دائم
			في حاجة ملحة لزيادة معارفه
3	جيد (3)	على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل	يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته
			يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الاهمية
4	جيد جدا (4)	أداء ناجح للعمل القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل	على علم كامل بمسؤوليات وظيفته
			قادر على حل اغلب المشاكل بأسلوب جيد
			مجهودات ذاتية تعني بتطوير اعمال الادارة شكل عام مع امكانية القيام بمسؤوليات اكبر
5	ممتاز (5)	القدرة على الإبداع والابتكار ومعدل فوق العادي	انجازاته بارزة على مستوى الادارة

المصدر : (فليه و فاروق، 2013، صفحة 271)

رابعاً : مشكلات تقييم الأداء وعلاجها

طالما أن تقييم الأداء يتم عن طريق الفرد ، فهو عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه ضعف وبعض هذه الاخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى ومن هذه المشكلات نذكر ما يلي :

أ - **عدم وضوح المعايير** : هناك صعوبة في تحديد المعايير وقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية ، إذ أن أغلب مجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الانتاجية

، ويمكن علاج هذه المشكلة عن طريق وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة توضيحية ، حيث لا تختلف التفسيرات والمعطيات بنفس المعيار . (الله، 2013، صفحة 160)

إذن تعتبر الصعوبة في تحديد المعايير وقياس أداء العاملين من أهم المشاكل والمعوقات التي تتعرض لها عملية التقييم لذلك لا بد من وضع وصف تفصيلي لمختلف المعايير المستخدمة لتجنب هذا المشكل .

ب - **الايخطاء والتحييزات الفردية** : قد يرتكب القائم بالأداء العديد من الاخطاء والتحييزات بطريقة عمدية او عفوية وهو مشكلة اساسية في تصميم نظام لتقييم الأداء ومن أهم هذه الاخطاء نجد:

- **تأثير الهالة** : يتأثر المقيم بتقييمه العام للموظف فإذا تكونت إشاعة عن غيره من الناس هو موظف جيد، فهو يقيمه كذلك بدون التمعن الدقيق الفعلي خلال السنة التي يقيمه على أساسها وهذا يحصل كذلك إذا كان يعتبره موظف ضعيف ويحكم على أدائه .

- **خطا النزعة المركزية** : ويشير ذلك الى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمه لأداء مرؤوسيهيم ، وذلك بان يختاروا غالب المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل .

- **التساهل واللين او التشدد والصرامة** : عند تقييم العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية وعلى العكس من ذلك قد نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها .

ويمكن علاج مشكلة الاخطاء والتحييزات الفردية عن طريق استخدام أساليب التقييم الرئيسية مثل المقارنة الزوجية ، أو عن طريق استخدام طريقة التوزيع الاجباري . (برنوطي، 2004، صفحة 387)

- **التركيز على الأداء الفردي أو الأداء الزوجي** : تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية أداء الفريق او جماعات العمل ، وذلك بسبب استخدام مقاييس تركز على الأداء الفردي وليس على الاداء الجماعي وتقترض اساليب التقييم التي ناقشناها وجود اساليب وجماعات التقييم الفردي للأداء ، ولكن اذا كان قاسم العمل في المنظمة قد تم تنظيمه من خلال تشكيل فرق وجماعات العمل ككل كما يسمح بتقييم الاداء الفردي في نفس الوقت .

و لعلاج ذلك لا بد ان يكون معروفا مسبقا لدى فريق العمل نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس الاداء الجماعي ن كما يفضل ان تحتوي مقاييس الاداء الفردي على معايير تقيس سلوك التعاون مع الاخرين وتبادل المعلومات والخبرات ، والالتزام والولاء وغيرها كما تحتوي ايضا على مقاييس لنواتج وجودة الاداء الفردي . (صلاح الدين و علي ، 2007) وخلاصة ذلك نستنتج بان عملية تقييم الاداء تتعرض لمجموعة من المشكلات كالصعوبة في تحديد المعايير وقياس اداء العاملين ، كما يعتمد المقيم في غالب

الاحيان على التحيزات الذاتية ، وفي بعض الاحيان التساهل مع الجميع ، والتركيز على اداء الفرد واهمال روح الجماعة ولكن كل ذلك يمكن علاجه من خلال وضع معايير موضوعية للتقييم .

المطلب الثالث : تحسين الاداء الوظيفي :

إن الغاية من عملية تقييم الأداء الوظيفي هي تحديد نقاط الضعف ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها بغية تحقيق الاهداف المسطرة ، ولهذا سنتطرق الى اهم النقاط المتعلقة به .

اولا - ماهية تحسين الاداء الوظيفي :

أ-تعريف تحسين الاداء (Performance Improvement):

تعود جذور تحسين الاداء الى اليابان مع الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بعملية اطلقت عليها عملية اعادة البناء اذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر وتصدرت شركة TOCHIBA ذلك عام 1946 وشركة TOYOTA عام 1951. (ختو، 2018-2019، صفحة 47)

عرف (حسن م.، 2015، صفحة 403)تحسين اداء الموارد البشرية كما يلي :تحسين الاداء يعني اتخاذ الاجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الاخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية التقييم. ويرى (محمد و محمد، 2014)ان تحسين الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءتها تحت اشراف وتوجيه المسؤولين عن ادارة الموارد بالمؤسسة ، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند التقييم .

ويعرفها (حيمر، 2017)تحسين اداء الموارد البشرية هي عملية تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات في اطار ادارة الاداء ، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها ، من اجل تصحيح الانحرافات الاداء التي كشفت عنها عملية تقييم الاداء .

ثانيا :اهمية تحسين الاداء (ختو، 2018-2019، صفحة 52)

تكمن اهمية تحسين الاداء في الجوانب التالية :

* اهمية تحسين الاداء على مستوى المؤسسة : وتظهر من خلال :

- زيادة الانتاجية و الاداء التنظيمي .

- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية .

- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .
- يساعد خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة
- * الاهمية بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة :
- يساعد العاملين على اداء عملهم على الشكل الصحيح من اول مرة .
- يساعد الافراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يعتبر دافع لأداء افضل .
- يساعد على مهارات الاتصال بين الافراد.
- * الاهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية :
- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد .
- تطوير امكانية الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الادارة والفراد العاملين .

ثالثا : طرق تحسين الأداء (محي الدين و اومدور ، 2021-2022، صفحة 82)

يرى الباحثون أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الاداء من خلال :

أ - تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : حيث يميل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم و عما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه .

أ- الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : ويتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين ، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة أو العمل ، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات

خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة

ب- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول : وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل أداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى .

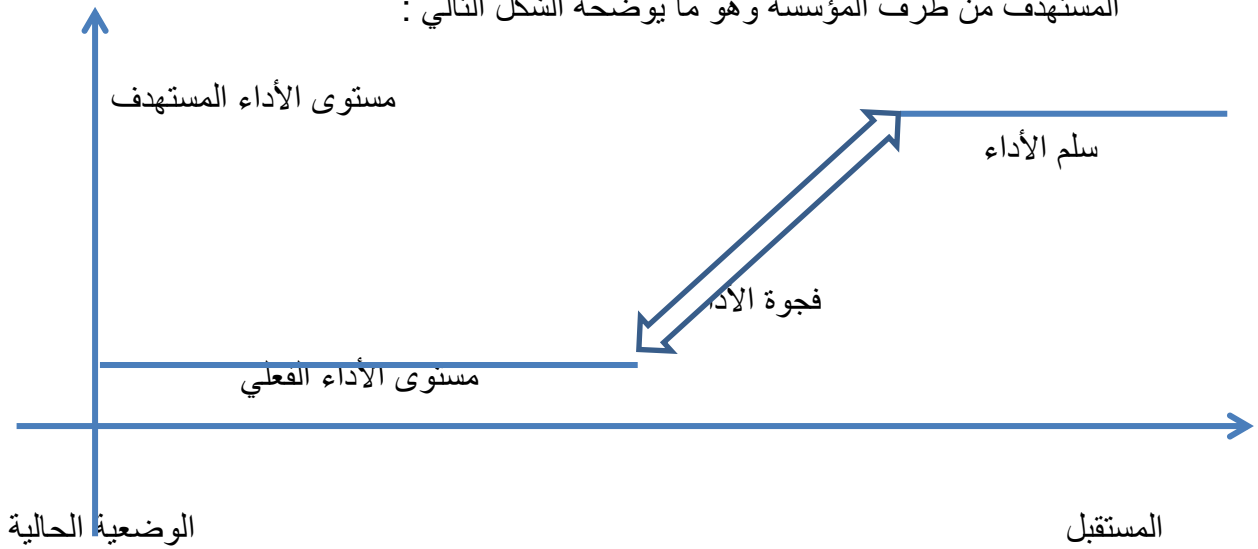
ت- الاتصالات المباشرة : تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة .

رابعاً : فجوة الأداء

لاحظنا من خلال تعريف تحسين الأداء أن هذه العملية تبدأ عندما يتم اكتشاف انحرافات في مستويات ادائها ، وفي هذا الاطار صادفنا مصطلح فجوة الاداء

- تعريف فجوة الأداء:(Performance Gap):

تعرف فجوة الأداء بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية ، وبين المستوى المستهدف من طرف المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم (6) : فجوة الأداء

- أسباب حدوث فجوة الأداء :

يمكن تصنيف مسببات فجوة الأداء إلى ثلاث فئات رئيسة كما يلي (حسن م.، 2015، صفحة 429) :

- أسباب مرتبطة بالموارد البشرية في حد ذاتها .
- أسباب تتعلق بالوظائف التي تشغلها .
- أسباب متعلقة ببيئة العمل وظروفه .

وتحدث فجوة الاداء عموما للأسباب التالية (مصطفى م، 2013، صفحة 125):

- عدم قدرة الموارد البشرية على أداء العمل (لا يستطيع).
- عدم رغبة الموارد البشرية في العمل (لا يريد).
- عدم معرفة الموارد البشرية لكيفية العمل (لا يعرف كيف).

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والاداء الوظيفي .

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة والعلاقة بينها وبين الدراسة الحالية .

أولاً: عرض الدراسات السابقة

عرفت الدراسات السابقة "على أنها بمثابة حجر الأساس يستوجب البدء به من أجل تكوين فكرة علمية محددة تتبلور حول موضوع بحثي معين ، بحيث يساعد الباحث على استكمال ثبات الهيكل البحثي التنفيذي في إطاره ومضمونه المنطقي الصحيح ." (الاشوح، 2014، صفحة 68)

كما عرفت أيضا بأنها "تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجائر أو في المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو في المحفوظات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الاطروحات الجامعية ، شرط ان تكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج وتصبح اكثر تفصيلا ودقة ." (واخرون، 2015، صفحة 55)

وسنستعرض في هذا المبحث بعض الدراسات التي تناولت الموضوع لأنه لا يمكن للباحث أن يدعي أنه الوحيد الذي تناول الموضوع بالدارسة مما يجعل الاطلاع على الدراسات السابقة ضرورة حتمية من اجل ضبط الأفكار وتوضيح الطريق الذي سيسلكه الباحث في دراسته وفي اختياره للمناهج المناسبة والادوات والعينات ،وقد اعتمدنا في هذا الموضوع على جملة من الدراسات السابقة تم تقسيمها الى :

أ - الدراسات السابقة حول الادارة الإلكترونية .

1 - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسات البنكية – دراسة حالة :البنك الوطني الجزائري BNA-وكالة تبسة (العقون و عياد، 2021-2022)

- إشكالية الدراسة :حيث تناولت الدراسة إشكالية الدور الذي تلعبه الادارة الإلكترونية في تحسين البيئة الداخلية من خلال تحسين اداء العاملين وتطويره وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الادارية المناسبة وانجاز الاعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وفعالية ، ومنه تم صياغة الاشكالية التالية :

كيف تساهم الادارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة البنكية BNA بولاية تبسة ؟

- تساؤلات الدراسة: وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية الاداء ؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار؟
- فيما تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية ؟

- **منهج الدراسة :** تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي بحيث يظهر من خلال عرض المعلومات عن الإدارة الإلكترونية واهم المفاهيم المتعلقة بالبيئة العمل الداخلية ، بالإضافة الى المنهج التحليلي في تحليل ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، اما منهج الدراسة في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت المنهج الإحصائي من خلال تحليل البيانات والمعطيات واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعطيات الرقمية عن المؤسسة محل الدراسة لعينة مكونة من 25 موظف من موظفي الوكالة .

- **نتائج الدراسة :** وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها ان الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال تحسين جودة الخدمات وتحسين اداء الموظفين والسرعة في انجاز المهام وكذلك تخفيض التكلفة والوقت وتبسيط الاجراءات ، كما قدمت الدراسة على ضوء النتائج مجموعة من التوصيات :منها ضرورة الاستعانة بالنظم واساليب الادارة الإلكترونية ،وتوفير البنية التحتية المناسبة لها .

2 - تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية – دراسة حالة بلدية امشدة – تخصص إدارة أعمال . (منوار و مرزوق، 2017-2018)

- **اشكالية الدراسة :** تناولت الدراسة تطبيق الادارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال الدخول في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية تدريجيا ، ومما سبق طرحت الاشكالية التالية :

ما مدى تطبيق الادارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ؟

- **تساؤلات الدراسة :** أما عن التساؤلات الفرعية التي تم الاجابة عنها كانت :

- هناك امكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الادارة التقليدية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية .

- **منهج الدراسة :** تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً ، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني بالإضافة الى توزيع الاستبيان على عينة 40 موظف من موظفي البلدية

- نتائج الدراسة : ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى بعض الاقتراحات التي يمكن ان تعين بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة ذاتها :

- محاولة القضاء على الأمية الرقمية ونشر الثقافات المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة .
- توفير الظروف المناسبة لعمل الموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية .
- ضرورة تواصل البلدية مع مواطنيها عن طريق فتح موقع الكتروني من اجل التقرب من المواطنين وتسهيل عملية استخراج الوثائق عبر الانترنت .

3 - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية – دراسة ميدانية – بلدية جيجل (موبحة و دخموش، 2020-2021)

- إشكالية الدراسة : تناولت الدراسة سبل الارتقاء بالخدمة العمومية عن طريق تطبيق الادارة الإلكترونية بالإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية :

هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ؟

- تساؤلات الدراسة : وقد انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين ؟
 - هل يؤدي التحكم في التكنولوجيا إلى السرعة في إنجاز المعاملات ؟
 - هل ساعد التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري
- منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وادواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان . واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع 50 استمارة على موظفي البلدية .

- نتائج الدراسة :توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الخدمة العمومية حيث

يمكن تحقيق تحسين الخدمة من خلال ترقية الخدمات وعصرنة القطاع الإداري مما يجعله قادرا على توفير متطلبات الجودة والفاعلية غير وانه بالعودة الى واقع الإدارة الجزائرية لا تزال هذه الأخيرة بحاجة لمزيد من الالتزام من قبل الجميع من أجل ترقية الإدارات العمومية إلى الإدارات الرقمية لتحقيق الإدارة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني .

ب - الدراسات السابقة حول موضوع الأداء الوظيفي :

1- دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية (ثامر و مسعي ، 2019-
(2020

- إشكالية الدراسة: جاءت الدراسة بناء على ان اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة ، لابد أن يكون بتوفير التعليم والتكوين والسهر على إنجاح العملية التكوينية وفي هذا الإطار تم طرح الإشكالية التالية :

هل يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية الوادي ؟

- تساؤلات الدراسة :

- هل يساهم المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية بولاية الوادي ؟
- هل تساهم برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الوادي ؟
- هل تساهم ادوات التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية بولاية الوادي ؟

- منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، وذلك بتحليل الإحصائيات وتحويلها إلى تحليل كفي . وتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين الدائمين بالمديرية اللذين تلقوا دورات تكوينية اثناء الخدمة سواء داخل المؤسسة او خارجها والمقدر عددهم ب60 موظف ، وبما أنهذه الدراسة تهدف الى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية ،فإن هذه الدراسة اعتمدت على العينة القصدية .

- نتائج الدراسة : من خلال الدراسة تم التوصل الى وجوب الاهتمام بالتكوين ،لما له من دور هام في تحسين أداء

الموظفين ، إضافة إلى انه لابد من الاهتمام ببرامج التكوين ، عن طريق برمجة المواضيع الخاصة بالبرامج التكوينية بطريقة دقيقة وهادفة ، لأن هذه البرامج لها دور في تحسين أداء الموظفين ،وبالرغم من وجود الكثير ممن ينادي بتفعيل دور التكوين بالنسبة للموظف ، إلا أن المؤسسات الجزائرية مازالت لم تعطي الاهتمام الكافي لهذا الموضوع .

2- الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين - دراسة حالة المؤسسة
الاستشفائية "حمداوي حسين " (بهناس و سليمان ، 2019-2020)

- إشكالية الدراسة : تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة إيجابية ووسيلة لتحقيق مدى فاعلية أداء المستخدمين في تأديتهم للمهام ومن خلال ما تقدم تم طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة العمومية ؟

- تساؤلات الدراسة :

- هل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة العمومية ؟
- هل للرقابة الإلكترونية دور في تقييم نجاح للأداء بالمؤسسة العمومية ؟

- **منهج الدراسة :** للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ، وعلى المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي والذي يعتبر الأسلوب الأنسب لهذه الدراسة . وتم اختيار العينة المدروسة ، إذ تم توزيع الاستبيان على الأعوان الإداريين داخل المؤسسة الاستشفائية "حمداوي حسين" البالغ عددهم 30 عامل .

- **نتائج الدراسة :** من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج :

- الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة .
- الأداء الوظيفي يعبر عن الكفاءة والفاعلية ولتحديدهما لابد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الأفراد .
- وجود ارتباط وثيق بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ، حيث كلما كان النظام الرقابي فعال كلما كان الأداء المقدم متميز بالجودة .

3 - دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال – دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة (محي الدين و امدرور ، 2021-2022)

- **إشكالية الدراسة :** انحصرت الدراسة في معرفة دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال وكيف يؤثر ذلك سلبا أو إيجابا على أدائهم وكفاءتهم داخل المؤسسة ، ومنه واستنادا لما سبق تم وضع التساؤل الرئيسي للدراسة : ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ؟

- **تساؤلات الدراسة :** وقد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة ؟
- ماهي وسائل الإتصال المستخدمة من طرف المؤسسة من اجل زيادة فعالية الاداء الوظيفي للعمال ؟
- هل هناك علاقة بين نمط الإتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي للعمال ؟

- **منهج الدراسة :** تم اختيار المنهج الوصفي لأنه الأكثر تناسبا مع الموضوع ويلبي الحاجة البحثية له ، حيث يهتم بوصف الدراسة وصفا تفسيريا دقيقا .و قد تم اختيار العينة العشوائية المنتظمة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع مفردات المجتمع ، حيث تم اخذ عينة مقدره ب47 عامل من مجتمع الدراسة .

- نتائج الدراسة : تم التوصل الى أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها متوقف على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها ، حيث تعتبر عملية الإتصال الداخلية ضرورية ولازمة ، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين المرؤوسين والرؤساء ، والعامل وزملائه كما أن الإتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي الوصول إلى أداء جيد .

ج - دراسات حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

1 - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة (الخذاري، - 20162015)

- إشكالية الدراسة : جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثره على الأداء الوظيفي

للعاملين في أحد مؤسساتنا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وتأسيسا على ما تقدم تم وضع الإشكالية التالية :

ما أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة ؟

- تساؤلات الدراسة : وفي ضوء الإشكالية السابقة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

• ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة .

• ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فرع مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة .

• هل تطبيق الإدارة الإلكترونية له أثر على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة .

- منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ، ويعتبر الأسلوب الأمثل في هذه الحالة . وتمثلت عينة الدراسة في كامل مجتمع الدراسة أي عمال المؤسسة كافة والبالغ عددهم 60 موظف .

- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

• مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة جاء مرتفعا .

• مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ذاتها جاء مرتفعا هو الآخر مرتفعا .

• وجود اثر ذو دلالة احصائية للإدارة الإلكترونية كمجموعة على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة فرع

بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة 005

2 - علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة وصفية تحليلية (الطانش،

(2016)

- إشكالية الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على اهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة بناء المجتمع وتم صياغة الإشكالية التالية :

هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معا وتأثيرهما على الأداء الوظيفي ؟

- تساؤلات الدراسة : ويتفرع عن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؟
 - هل يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ؟
 - هل الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية تؤثران معا على الأداء الوظيفي ؟
- منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي الكمي حيث يحقق هذا الأسلوب درجة عالية من المصادقية في الأبحاث العلمية . و نظرا لكون مجتمع الدراسة كبير ، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من الإداريين وأعضاء الدراسة في مؤسسة بناء المجتمع مدينة مالانج .
- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها :
- العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الادارة الإلكترونية
 - تشجيع الموظفين على المشاركة في الحلقات ، وإبداء رأيهم في القيم والمعتقدات في المؤسسة .
 - تعزيز وعي الإداريين والمدربين وهيئة التدريس بأثار الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية .

3- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين- دراسة حالة (مروان، 2021-2022)

- إشكالية الدراسة : جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية واثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بأحد مؤسساتنا وهي صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء – وكالة اليزي ، ومن هذا المنطلق تم صياغة الإشكالية التالية :

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصندوق الضمان الاجتماعي – وكالة اليزي

- تساؤلات الدراسة : تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة اليزي ؟
 - ما مستوى الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء ؟
 - ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة ؟
- منهج الدراسة : قصد الإجابة على الإشكالية السالفة الذكر وتحقيق الاهداف المرجوة للدراسة ، فقد تم الاعتماد على منهجين ، الاول يتعلق بالجانب النظري وهو المنهج الوصفي الذي استخدم في الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة ، اما فيما يخص المنهج الثاني فقد تمثل في منهج دراسة حالة والمطبق على

الجانب التطبيقي للدراسة استنادا على الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليلها. واقتصرت عينة الدراسة على 90 موظف من الوكالة حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية

- نتائج الدراسة: من خلال تحليل إجابات العينة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن إيرادها على التالي :

- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير برامج العمل .
- إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية ، وتبسيط إجراءات العمل بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة .

ثانيا :التعقيب على الدراسات السابقة

تم عرض في سياق الدراسات السابقة جملة من الدراسات ، منها من عالجت المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) ومنها من عالجت المتغير التابع (الأداء الوظيفي)ومنها من عالجت المتغيرين معا .

أ - أوجه الاستفادة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية او المتعلقة بالأداء الوظيفي، وما توصلت اليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية .

فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث بأسس سليمة ، وبناء منهجية الدراسة ، حيث كانت عوننا لنا في ضبط متغيري الدراسة وتحديد أبعادها ، و تدعيم الجانب المعرفي والنظري للدراسة .

ب - أوجه التشابه:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الغالب

في معظم الدراسات ، كذلك تشابهت أيضا في استخدام الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات .

وقد توافقت أغلب الدراسات في النتائج المتوصل إليها التي أكدت على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الخدمات على مستوى المؤسسات التي طبقتها والتي تسعى لتطبيقها سواء على مستوى الأداء الوظيفي أو الخدمة المقدمة في القطاع العام او الخاص.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تساؤلات وفروض الدراسة ، وكذلك الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة ، كما اختلفت أيضا في محل الدراسة التي أجري فيها البحث .

وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المتغيرات المدروسة حيث اتفقت مع الدراسة الحالية الدراسات التي تعرضت الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي مثل دراسة لخذاري بولاية بسكرة وهناك من عالجت أكثر من متغير مثل دراسة منير العبد الله بمدينة مالانج

ومن خلال الدراسات التي تم الاطلاع عليها اتضح ان هناك عوامل متعددة من الممكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي سواء داخليا أو خارجيا منها التكوين والثقافة التنظيمية في المؤسسة والاتصال الداخلي وغيرها من العوامل وهي تعتبر من نقاط الاختلاف الجوهرية بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات التي تم مناقشتها .

المطلب الثاني : العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

إن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة او الفرد ، ولهذا سعت المنظمات من أجل تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية ، والتي تعد عاملا لزيادة الكفاءة لدى العاملين ، وستتطرق من خلال هذا المطلب إلى العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي .

أولا - العلاقة بين اجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي .

تظم الأجهزة مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها ، وأحجامها ، سرعاتها وإمكانية استيعابها لكم البيانات ، أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسؤولة عن : حفظ ، خزن ، معالجة البيانات ، وكل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية ، لوحة المفاتيح والشاشة وغيرها ، ولعتاد الحاسوب أثر بارز على الأداء الوظيفي من خلال:

- تسهيل أداء المهام التي تستغرق وقتا طويلا .
 - الدقة في الأداء وضمان الجودة .
 - إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي .
 - تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية
- من الجهد والتكلفة وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن ، وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الاداء الوظيفي إلى حد كبير .

ثانيا : العلاقة بين الشبكات والأداء الوظيفي .

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحدات مستقلة ، منفصلة ، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة ، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف ، الأقمار الصناعية ، البريد الإلكتروني ... ولعل أبسط مثال للشبكات شبكات الحواسيب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة . (شاذلي، 2007، صفحة 15)

وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية (حمزة، 2019-2018، صفحة 49):

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

ثالثا : العلاقة بين البرمجيات والأداء الوظيفي .

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح للجسد ، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع من دونه ، بعدما كان صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية ، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة ، ومع

ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات واتخاذ القرارات ، وذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة ، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج :

- برامج النظام .

- برمجيات التطبيقات .

- برمجيات التأليف .

أما عنصر البيانات فمن دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة ، وهي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي ، ولا يصبح لها معنى وفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات ، ومن ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك ، حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلاً من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا ما يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي . (الجبوري، 2009، صفحة 143)

ويكمن تأثير البرمجيات وقواعد البيانات على تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية :

- إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائماً على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء ، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب .

- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والاعمال ، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز و الحصول على الخدمة بأقل جهد .

- أن تتوفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين ، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة .

- أن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين .

- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظف .

- يعمل الموظف على إعداد التقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات ، وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء .

خلاصة الفصل :

تمثل الإدارة الإلكترونية ومختلف التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أهم التحديات التي سعت المنظمات لمواكبتها بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها ، فهي تحول شامل في الأساليب والإجراءات و الهياكل مما يفرض عليها توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية سواء كانت متطلبات إدارية تشمل الاستراتيجية والخطط والهياكل التنظيمية ، أو المتطلبات البشرية او القانونية أو الأمنية وقد تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من العوائق والحوازر أثناء وضع خطط العمل وتنفيذها .

يعتبر الأداء الوظيفي وتقييمه ومن ثم تحسينه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها ، ولهذا كان من الضروري التحول نحو الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري لمواكبته التطورات و التغيرات التي تجري ضمن العصر الحالي خاصة مع التقدم الكبير في التقنيات الحاسب الالي وتطبيقاته والتوجهات العلمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط التكامل بين المجتمعات ، والتي فرضت إدخال هذا المفهوم الجديد على العمل الإداري والذي ساهم في تطوير مختلف عملياته بالرغم من السلبيات التي يحملها .

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التعرض بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان مع أخذ الجماعات المحلية - بلدية بن سرور- نموذجاً ودراسة حالة ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة ، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على مفردات الدراسة ، فهذا الفصل يهدف إلى توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة ، من حيث أسلوب الدراسة و تصميمها ، وطرق جمع البيانات ، وتحديد مجتمع الدراسة ، وكذلك مراحل تطور الاستبانة وإجراءات توزيعها ، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة ما هو دور الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في بلدية بن سرور عن طريق التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية .

سنقوم في هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية ، حيث سنتطرق إلى كيفية تصميم الدراسة وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية لنتنقل إلى أبرز الأساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة ، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لصدق وثبات أداة الدراسة .

المطلب الأول : تصميم وتنفيذ الدراسة .

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

تهتم الدراسة بالجماعات المحلية والإقليمية ، التابعة لبلدية بن سرور حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كل الفروع الثلاث لبلدية بن سرور وفيما يلي نقدم تعريفا موجزا لهاته الهيئات .

أ- البلدية :

هي مؤسسة دستورية ، طبقا للمادة 16 من الدستور (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية) وهي جماعة إقليمية لا مركزية ، وهي خلية أساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

وتعتبر البلدية نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية ، وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم وبغية توفير الموارد المالية الضرورية لممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون ، وتتوفر البلدية على هياكل وأجهزة تتمثل أهمها في :

- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي .
- هيئة تنفيذه يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي .

1- المجلس الشعبي البلدي :

يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ما يعكس الديمقراطية . وهو مجلس منتخب يتشكل من اعضاء منتخبين محليين عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر لمدة خمس سنوات

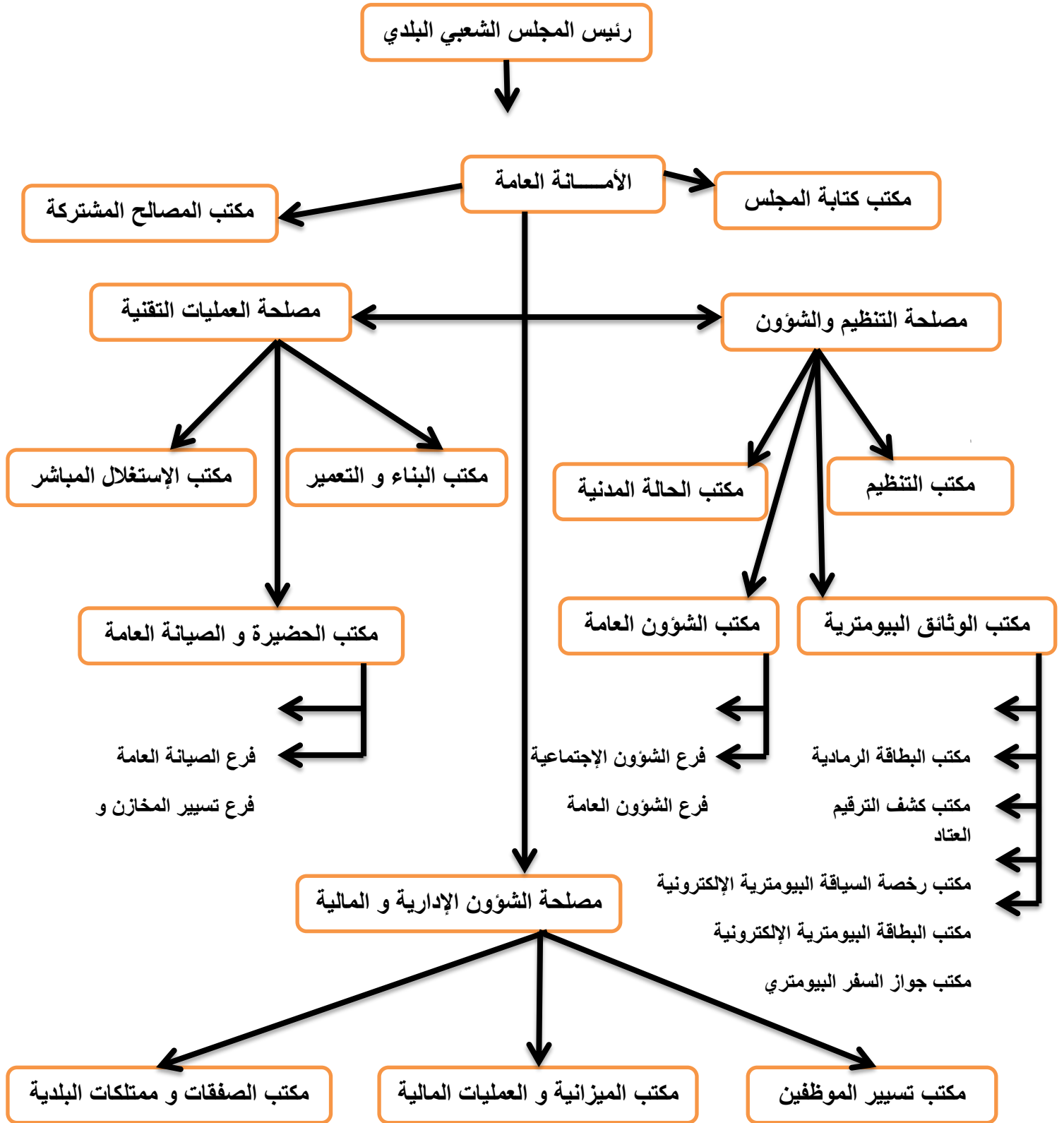
2- رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يرأس الهيئة التنفيذية للبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي ، وهذا الأخير ينتخب للعهدة الانتخابية طبقا للقانون المتعلق للبلدية ، ويمارس سلطات باسم البلدية وباسم الدولة ، يساعد رئيس البلدية أمينا عاما للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس البلدية .

3- الأمانة العامة :

- * تقوم الأمانة العامة بالتنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشيطها .
 - * برمجة اجتماعات المجلس ومعالجة البريد .
 - * مراقبة المصالح التقنية وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية .
- وفيما يلي مخطط توضيحي لهيكله بلدية بن سرور بكل مكاتبها وإداراتها

الشكل (7): مخطط توضيحي للهيكل العام لبلدية بن سرور



المصدر : الأمانة العامة لبلدية بن سرور

أ- منهج الدراسة :

يلعب المنهج دورا مهما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به فهو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " (معتوق، 2012، صفحة 66)

ويعرف المنهج الوصفي على أنه "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته ، وتفصيله ، والتعبير عنها تعبيرا إما كفييا أو كمييا ، فكيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وكميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات و الدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر . (عياد، 2009، صفحة 61)

وقد قمنا بالدراسة الميدانية حول الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية بن سرور . والبحث الأمبريقي يقتضي منا اعتماد المنهج الوصفي وذلك لمعرفة جوانب الظاهرة المراد دراستها معرفة دقيقة وتفصيلية وذلك لتحقيق فهم أفضل لها .

ثانيا :أسلوب جمع البيانات :

إن أسلوب جمع المعلومات ودراسة أوضاع الاجتماعية يختلف من موضوع لآخر فبالنسبة للبيانات والمعلومات الموجودة في المكتبة يتعين على الباحث أن يبحث عن مصادر بحثه في الكتب والمقالات المنشورة والمجلات العلمية ، وإذا كانت الدراسة ميدانية فإن المعلومات المتعلقة بالموضوع توجد خارج المكتبة ، فإنه يتعين على الباحث أن يعتمد على منهجية علمية للحصول على المعلومات الأساسية لبحثه وذلك باستعمال وسائل جمع المعلومات والبيانات المعروفة والمتمثلة في إجراء المقابلات والقيام بالملاحظات وتحرير الاستبيانات .

حيث عرفت أدوات جمع المعلومات بأنها "الطرق المختلفة لجمع البراهين الخاصة بالبحث " . (الدعاج، 2010، صفحة 91)

أ- الاستبيان :

عرف على أنه "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث و المشكلة التي اختارها " (قنديلجي و السامرائي ، 2009، صفحة 288).

و قد تضمن الإستبيان أربعة محاور وهي :

- المحور الأول : حول البيانات الشخصية وينتهي ب 7 أسئلة .

- المحور الثاني : المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد وهي على النحو التالي : أجهزة الحاسوب ولواحقها ، الشبكات ، البرمجيات والقواعد ، الكوادر البشرية .

- المحور الثالث : الأداء الوظيفي وأنتهى ب 11 سؤال .

وقد تم صياغة الإستبيان وفق الشروط المنهجية المعمول بها حيث بدأنا بالبيانات الشخصية ، ثم الأسئلة المعطية لكل متغير من متغيري الدراسة كما تم استخدام مقياس لكارث الخماسي في تقييم إجابات العينة بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس لتسهيل عملية معالجتها إحصائيا كالاتي :

جدول (8):سلم لكارث الخماسي .

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين .

وبعد إتمام بناء الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف ، وبناءا على جملة الملاحظات التي قدمها قمنا بالتعديلات اللازمة .

ثالثا : أسلوب تحليل البيانات :

على الباحث عند تحليله أن يعتمد على نوعين من التحليل الكمي والكيفي وهي كالتالي :

أ- الأسلوب الكمي : هو عملية تعيين قيم عددية للسمة المقاسة وفق قواعد محددة ، بمعنى أن قيام الباحث بجمع البيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، أو النسب المئوية والتي تقع ضمن الإحصاء الوصفي .

ب- الأسلوب الكيفي : اشتمل على تفسير وتحليل هذه المعطيات والبيانات في ضل الشواهد الواقعية والإطار التصوري للدراسة ويقوم هذا الأسلوب على إضفاء بعد إنساني للقيم والشواهد المتحصل عليها ، فالباحث يهدف من وراء هذا الأسلوب إلى استنطاق القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة للوصول إلى نتائج نهائية للبحث .

وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الفا كرونباخ Cronbach s Alpha: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة .
- معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة .
- اختبار التوزيع الطبيعي Sapiro Willk لتتحقق من طبيعة توزيع بيانات أداة الدراسة من أجل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة .
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات .
- تحليل التباين الأحادي الطرف لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة .

أولاً: صدق أداة الدراسة

- يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :
- أ- صدق المحكمين :

بعد إنجاز الاستبيان والذي كان للأستاذ المشرف دور كبير في صياغة عباراته تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين ، وقد استجبنا لأرائهم واقتراحاتهم من تعديلات كان لها الأثر البالغ في قوة الاستبيان (الملحق الأول)

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان :

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه ، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي :

جدول رقم (9): يوضح صدق الاتساق الداخلي

المحور	العبارات	معامل الصدق: $\sqrt{\alpha}$	درجة الصدق
الإدارة الإلكترونية	(20 - 1)	0.96	صادق
الأداء الوظيفي	(11 - 1)	0.97	صادق
الإجمالي	(31 - 1)	0,96	صادق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الصدق كانت مرتفعة للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) حيث بلغت 0,96 في حين بلغت قيمة معامل الصدق للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) 0,97 وهي قيم قوية و تعبر عن صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان و متغيراته.

ثانيا : اختبار ثبات أداة الدراسة

أ- حساب ثبات الاستبيان :

ثبات الاستبيان يعرف على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه مرات عدة على نفس العينة وفي نفس الظروف. أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر .وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.7 فإن أداة الدراسة تتمير بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف. والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

البيد	معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	النتيجة
1 البعد الأول: أجهزة الحاسوب	0.892	05 عبارات	ثابت
2 البعد الثاني: الشبكات	0.813	06 عبارات	ثابت
3 البعد الثالث: البرمجيات	0.889	05 عبارات	ثابت
4 البعد الرابع : الكوادر البشرية	0.850	05 عبارات	ثابت
ثبات جميع عبارات الاستبيان (الادارة الالكترونية)	0.944	21 عبارة	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.28

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.7). فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس أجهزة الحاسوب بلغت قيمة معامل الثبات (0.892) والذي يضم 05 عبارات، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس الشبكات بلغ (0.813) والذي يضم 06 عبارات،، أما بالنسبة للمحور المتعلق بالبرمجيات بلغ (0.889) والذي يضم 05 عبارات،، أما بالنسبة للمحور المتعلق الكوادر البشرية بلغ (0.850) والذي يضم 05 عبارات، من خلال النتائج نلاحظ ان القيمة اكبر من 0.7 عند جميع الابعاد وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7. ومنه فان الاستبيان على درجة عالية من الثبات في النتائج فيما لو اعيد تطبيقه اكثر من مرة ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

استبيان الأداء الوظيفي

جدول رقم (11) : يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان الاداء الوظيفي

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة
5	0.950	11 عبارات	ثابت
ثبات جميع عبارات الاستبيان			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج 28SPSS.V

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.7). فبالنسبة لجميع أسئلة استبيان الأداء الوظيفي بلغت قيمة معامل الثبات (0.950) والذي يضم 11 عبارة .

من خلال النتائج نلاحظ ان القيمة اكبر من 0.7 عند جميع الأسئلة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7. ومنه فان الاستبيان على درجة عالية من الثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه أكثر من مرة ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة

المطلب الاول: الوصف الاحصائي لخاصة العينة

جدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرارات	نسبة مئوية
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (17) بنسبة 56.7 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (13) أنثى بنسبة قدرت بـ 43.33 % وهذا يدل على أن أغلب العمال الإداريون في العينة محل الدراسة هم من الذكور كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

جدول رقم (13) يوضح يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	تكرارات	نسبة مئوية
أقل من 30 سنة	02	6,5
من 31-40 سنة	13	41,9
من 41-50 سنة	13	41,9
أكثر من 51 سنة	2	6,5
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 31-40 سنة) و(من 41-50) بنسبة (41.9%) وهو ما يعادل (13 مبحوث) فيما كان الذين بلغ أعمارهم بين (أقل من 30 سنة- وأكثر من 51 سنة) قدرت نسبتهم (6.5%) ، ويتضح من

خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة ما بين من الفئتين (من 31-40 سنة) و(من 41-50 سنة) وهذا ما يدل أن أغليبتهم فئة شبابية مما يساهم في أداء مهنتهم. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

جدول رقم(14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نسبة مئوية	تكرارات	
50,0	15	ثانوي
43.3	13	ليسانس
6.7	2	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم مستوى ثانوي قدر بـ: 15 فرداً بنسبة 50% أما الذين لديهم مستوى جامعي فقد كان عددهم على 13 قدرت نسبهم بـ 43,3%، وتليها في الأخير شهادة دراسات عليا بنسبة 6.7%، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة المستوى الثانوي كون الوظائف المكتبية و أعوان الإدارة في قانون الوظيفة العمومية لا تتطلب الشهادات الجامعية تليها فئة حاملي شهادة ليسانس و هذا راجع للفئة العمرية الغالبة التي تمثل فئة الشباب.

جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

نسبة مئوية	تكرارات	
16,7	5	أقل من 5 سنوات
33,3	10	من 5 إلى 10 سنوات
13	4	من 11 على 15 سنة
36,7	11	اكثر من 16 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30)، نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من نصيب اللذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة) قدر عددهم بـ (11) بنسبة بلغت 36.7%، أما أقل نسبة تتراوح خبرتهم (من 11 على 15 سنة) قدرت بـ 13%. نستنتج أن بلدية بن سرور لديها القدرة على المحافظة على الأفراد العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (16): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

نسبة مئوية	تكرارات	
30	9	سلك المتصرفين
6,7	2	سلك المحاسبين
60	18	سلك الكتاب الإداريين
3,3	1	سلك المهندسين والتقنيين
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة تتوزع بين سلك المتصرفين و الكتاب الإداريين و يرجع ذلك

إلى نوعية التوظيف المتبعة منذ سنة 2006 حيث كان لهذه الفئة الحظ الاوفر في التوظيف من أجل النهوض بقطاع الإدارة المحلية.

جدول رقم (17): مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية

نسبة مئوية	تكرارات	
10	3	مرتفعة
50	15	متوسطة
40	12	منخفضة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30)، نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من نصيب اللذين لديهم معرفة متوسطة بالإدارة الإلكترونية هم الفئة الأكبر بنسبة (50%)، و كانت نسبة الباحثين اللذين لديهم معرفة منخفضة بنسبة (40%) و بهذا نجد أن معظم الموظفين بالبلدية معرفتهم متوسطة بالإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (18): عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الإدارة الإلكترونية

نسبة مئوية	تكرارات	
56	17	لم اشرك
30	10	شاركت مرة واحدة
14	3	شاركت في دورتين
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30)، نلاحظ أن

أغلب الموظفين لم يشاركوا في أي دورة تكوينية هي بنسبة (50%) في حين كانت أقل نسبة للذين شاركوا في دورتين

بنسبة (14%).

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة:

في هذا المطلب تم تحليل و عرض بيانات محاور الاستبانة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان، وذلك باعتماد على الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات افراد العينة المدروسة اتجاه محاور ابعاد الدراسة و درجة موافقته لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور و الابعاد وذلك وفق مقياس لكارث الخماسي أي أنه مقسم لخمسة أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1) أي ان طول المقياس هو 5-4=1

فنقوم بقسمة 5/4 فنحصل على 0,8 أي ان طول كل فئة يساوي 0,8 وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	المقياس
عدم الموافقة بشدة	من 1- 1.80	لا أوافق بشدة
عدم الموافقة	1,81- 2,60	لا أوافق
محايدة	2,61- 3,40	محايد
الموافقة	3,41- 4,20	موافق
الموافقة بشدة	أكبر من 4,20	موافق بشدة

المحور 1: الإدارة الإلكترونية

أولا أجهزة الحاسوب و لواحقها					
ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	توفر البلدية اجهزة حاسوب لمختلف المكاتب	2,06	0,86	5	لا أوافق
2	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف المكاتب	2,53	1,10	4	لا أوافق
3	توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية لمختلف المكاتب	3,26	1,11	1	محايد
4	توفر البلدية العدد الكافي من اجهزة الصيانة المتطورة لأجهزة الحاسوب	2,96	1,15	2	محايد
5	يتم تحديث اجهزة الحاسوب دوريا	2,70	1,14	3	محايد
ثانيا : الشبكات					
ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية ²	مستوى القبول
1	تتوفر شبكة لربط البلدية بمقر الولاية	1,93	0,90	6	لا أوافق
2	تتوفر شبكة لربط البلدية بباقي البلديات	2,56	1,30	3	لا أوافق
3	تتوفر البلدية على خط ADSL ذو تدفق عالي	2,03	0,92	5	لا أوافق
4	توجد في البلدية شبكة داخلية لربط الموظفين بالإدارة	3,23	1,16	1	محايد
5	يتم استخدام البريد الالكتروني في العمل والاتصال	2,56	1,13	4	لا أوافق
6	يعتبر الربط بمختلف الشبكات المتوفر حاليا كافيا لتطبيق الادارة الالكترونية	2,90	1,09	2	محايد
ثالثا: البرمجيات وقواعد البيانات					

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	استبدلت البلدية الارشيف الورقي بأرشيف الكتروني	3,4	1,00	3	محايد
2	تمتلك البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية	2,7	1,07	5	محايد
3	تمتلك البلدية انظمة حماية متطورة	3,4	1,12	2	محايد
4	تساهم البرمجيات المستعملة في تبادل الوثائق بين اكثر من جهة في وقت أسرع	2,93	1,08	4	موافق
5	تسهل البرمجيات المستعملة عملية الوصول للأرشيف	3,50	1,10	1	موافق
رابعا الكوادر البشرية					
ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	تحرص البلدية على وضع شروط صارمة في اختيار موظفيها	2,80	1,27	3	محايد
2	تحرص البلدية على التوفيق بين وظائف الموظفين ومؤهلاتهم	3,00	1,33	2	محايد
3	تحرص البلدية على تدريب موظفيها من خلال الدورات والندوات والورشات الخاصة	2,60	1,13	5	لا أوافق
4	تساهم البلدية في تدريب الموظفين المسؤولين عن استخدام البرامج الالكترونية	2,63	1,24	4	محايد
5	تحرص البلدية في اطار التدريب على تكليف الموظفين بوظائف أعلى من مستواهم لزيادة خبراتهم ومهارتهم.	3,40	1,10	1	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

اجهزة الحاسوب: يشير الجدول أعلاه إلى اجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ب دور أجهزة الحاسوب و لواحقها، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية لمختلف المكاتب ". متوسط حسابي 3,26 و انحراف معياري 1,11 في ما حصلت الفقرة "توفر البلدية أجهزة حاسوب لمختلف المكاتب "على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,06 و انحراف معيار 0,86 ، و يشير الجدول إلى تقارب وجهات النظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور أجهزة الحاسوب و لواحقها و بشكل عام المحايدة على دور أجهزة الحاسوب أي أن بلدية بن سرور لا تسعى لتوفير الأجهزة الحاسوب وما يتعلق بها .ولا تأمن العدد الكافي من المعدات كالماسحات والطابعات المتطورة .

الشبكات: يشير الجدول أعلاه إلى اجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ب دور الشبكات ، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " توجد في البلدية شبكة داخلية لربط الموظفين بالإدارة " . متوسط حسابي 3,23 و

انحراف معياري 1,16 في ما حصلت الفقرة " تتوفر شبكة ربط البلدية بمقر الولاية " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1,93 و انحراف معيار 0,90، و يشير الجدول إلى تباين وجهات النظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالشبكات ومن خلال الملاحظات قد أسهمت الشبكات في تغييرات جوهرية في عمليات اصدار جوازات السفر و البطاقة الرمادية للسيارات و بطاقة التعريف الوطنية و رخصة السياقة ، لكن تبقى خدمات البريد الإلكتروني شبه تقليدية لان كل المراسلات يتم طباعتها على الورق و عرضها على المسؤول لذلك جاءت أغلب الإجابات بعدم الموافقة .

البرمجيات و قواعد البيانات: يشير الجدول أعلاه إلى اجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بـ: دور قواعد البيانات , حيث جاءت في المرتبة الاولى "فقرة تسهل البرمجيات المستعملة عملية الوصول للأرشيف" بانحراف معياري 1,10 و متوسط حسابي 3,50 فيما حصلت الفقرة " تمتلك البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الادارية بمتوسط حسابي 2.7 وانحراف معياري 1,07 نلاحظ التقارب في وجهات النظر عموما التي جاءت

محايدة إلا في الفقرة التي تتعلق بالأرشيف الإلكتروني أين اختلف عن باقي المحاور إذ أن المؤسسة بالفعل لم تتخذ على الأرشيف الورقي للتخوف من الأرشيف الإلكتروني لدى المسؤولين وصعوبة المحافظة عليه و حمايته في الوقت الراهن.

الكوادر البشرية: يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بـ: دور الكوادر البشرية فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحرص البلدية في اطار التدريب على تكليف الموظفين بوظائف أعلى من مستواهم لزيادة خبراتهم ومهارتهم. " بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,10 فيما حصلت الفقرة " تحرص البلدية على تدريب موظفيها من خلال الدورات و الندوات " على المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي 2,60 و انحراف معياري 1,13 ونلاحظ من الجدول تقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور الكوادر البشرية . وهذا ما يدل على أن بلدية بن سرور لا تعمل جاهدة لتأهيل مواردها البشرية من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية كما أنها لا تشجعهم على الإبداع في الغالب .

المحور الثاني : الاداء الوظيفي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	انا على علم بواجباتي ومهامي الوظيفية	1,46	0.71	11	لا أوافق بشدة
2	انجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	1,66	0,66	6	لا أوافق
3	استطيع انجاز العمل الموكل الي في الوقت المحدد	1,63	0,61	7	لا أوافق بشدة
4	أحافظ دائما على اوقات العمل	1,60	0,56	10	لا أوافق بشدة
5	احاول اضفاء الابداع على المهام المنوطة بي	1,86	0,68	1	لا أوافق
6	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق الاجراءات المحددة له	1,63	0,55	8	لا أوافق بشدة
7	استطيع التعامل مع الحالات الطارئة المفاجئة الحرجة بدون سلبية	1,83	0,64	2	لا اوافق
8	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي اثناء القيام بعملتي	1,70	0,53	4	لا أوافق بشدة
9	لدي المهارة الكافية على حل مشكلات العمل اليومية	1,73	0,52	3	لا اوافق بشدة
10	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة لتبسيط عملي	1,60	0,53	9	لا أوافق بشدة
11	أحرص على متابعة الجديد في مجال عملي من متغيرات و محاولة العمل بها	1,70	0,56	5	لا أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة والمتعلقة بالأداء الوظيفي ، حيث جاءت في المرتبة الاولى فقرة " أحاول إضفاء الأبداع على المهام المنوطة بي " بمتوسط حسابي 1,86 و انحراف معياري 0,86 , فيما حصلت الفقرة " انا على علم بواجباتي ومهامي الوظيفية " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 1,76 و انحراف معياري 0,71 و نلاحظ من الجدول تقارب وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة و بشكل عام عدم الموافقة على عبارات الاداء الوظيفي وذا ما يدل على أن أداء الموظفين في البلدية ضعيف .

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها:

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي .

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع

التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار

وفي Shapiro–Wilk، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقاطع وطريقة اختبار Kolmogorov–Smirnov

يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو Kolmogorov–Smirnov دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار

إذا كان عدد العينة اقل من 50 (أبو زيد، 2005، ص Shapiro–Wilk يساوي من 50، ويستخدم اختبار

156)، وللتذكير هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وهي:

1. أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

2. أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :

جدول (19) : بوضوح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro–Wilk			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.400	30	0964	الإدارة الإلكترونية
غير دال	0.060	30	0.144	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro–Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig

للمحور الأول المتعلق بقياس الموارد البشرية بلغت sig = (0.400) وهي أكبر من (0.05) ، وأيضا

بالنسبة للبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس الإدارة الإلكترونية Sig = (0.060) وهي أكبر من 0.05

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تتبع لتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Shapiro-Wik) نكون قد تحققنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمة الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات للدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنعمل في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ، حيث سيرتكز هذا المطلب على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط واستخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

حساب معاملات الارتباط : لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا و المتغيرات الأقل ارتباطا ، ولأجل ذلك سيتم صياغة الفرضيات العلاقة كالتالي :

H0 لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل (أجهزة الحاسوب ، الشبكات ، البرمجيات والقواعد البيانات ، الكوادر البشرية) والأداء الوظيفي .

H1 توجد علاقة بين كل متغير مستقل (أجهزة الحاسوب، الشبكات ،البرمجيات والقواعد البيانات ، الكوادر البشرية) والأداء الوظيفي .

الجدول رقم (20) : معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

أداء الموظفين		المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	اجهزة الحاسوب ولواحقها
0,000	**0,230	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الشبكات
0,000	**0,273	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	البرمجيات
0,000	**0,047	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الكوادر البشرية
0,000	**0,048	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية بين كل من :

اجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي وقيمة الارتباط تقدر ب0,230و بمستوى دلالة احصائية sig=0.000

الشبكات والاداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط تقدر ب0,273 بمستوى دلالة احصائية sig=0.00

البرمجيات والأداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط تقدر ب0,047 بمستوى دلالة احصائية sig=0.000

الكوادر البشرية والأداء الوظيفي وقيمة هذا الارتباط تقدر ب0,048 بمستوى دلالة احصائية sig=0.000

ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه :

"تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي "

أولاً: اختبار الفرضية الأولى :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأجهزة الحاسوب و لواحقتها في تحسين الأداء الوظيفي .
دراسة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين : " أجهزة الحاسوب " و " الأداء الوظيفي "

الجدول رقم (21) : القدرة التفسيرية للنموذج

Model النموذج	R معامل الارتباط المتعدد	R Square معامل التفسير	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	Std. Error of the Estimate خطأ المعياري للتقدير في النموذج
1	,740 ^a	,547	,531	3,07198

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

التحقق من الشروط الرياضية للانحدار الخطي البسيط:

الشرط 1 :التأكد من المعنوية الكلية لنموذج الانحدار :

الجدول رقم (22) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	D f درجة الحرية	Mean Square متوسط مجموع المربعات	F	Sig مستوى الدلالة.
1	319,629	1	319,629	33,870	,000
	264,237	28	9,437		
	583,867	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

حسب نتائج الجدول نستنتج :

بما ان قيمة sig=0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وهي تشير ان النموذج المقترح مقبول.

الشرط 2 : المعنوية الجزئية للنموذج:

اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير التفسيري بالإضافة إلى ثابت الانحدار و ذلك من خلال اختبار T

الجدول (23): **Coefficients^a** المعنوية الجزئية للنموذج الأول

Model النموذج	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T قيم الاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية
	B قيم معامل الانحدار	Std. Error	Beta		
اجهزة الحاسوب	5,818	1,794		3,244	,003
	,733	,126	,740	5,820	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بما ان قيمة sig=0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وهي تشير ان هناك تفسير لأجهزة الحاسوب على الاداء الوظيفي .

جدول رقم(24) : نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج

Model النموذج	R معامل الارتباط المتعدد	R Square معامل التفسير	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	Std. Error of the Estimate خطأ المعياري للتقدير في النموذج
1	,740 ^a	,547	,531	3,07198

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن : اجهزة الحاسوب تساهم بنسبة 54.7 % في الأداء الوظيفي

معادلة الانحدار : هي معادلة الخط المستقيم و تأخذ الشكل $y=a+bx$ حيث :

B تمثل انحدار الخط المستقيم او الميل و نعني بها معدل التغير قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x

بوحدة واحدة.

$$Y = 0.733 X + 5,818$$

° مناقشة الفرضية الأولى °

من خلال النتائج التحليلية والنسب الإحصائية الواردة في الجداول السابقة يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب في تحسين أداء الموظفين عند مستوى دلالة (0,05) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R

ب (0,740) وهي تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ، أما معامل التحديد R^2 ما مقداره (0,547) وبلغ معامل الانحدار B (0,733) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في متغير أجهزة الحاسوب تؤدي إلى الزيادة في متغير أداء الموظفين بقيمة 0,733 وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة التي بلغت (33,870) وكذلك قيمة T المحسوبة التي بلغت (5,820) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " يؤثر استعمال أجهزة الحاسوب في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05"

* اختبار الفرضية الثانية :

1H : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية "للشبكات" في تحسين الاداء الوظيفي .

دراسة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين : "للشبكات" و "الأداء الوظيفي"

الجدول رقم (25): القدرة التفسيرية للنموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التفسير	معامل التفسير المصحح	خطأ المعياري للتقدير في النموذج
2	,740 ^a	,547	,531	3,07198

التحقق من الشروط الرياضية للانحدار الخطي البسيط:

الشرط 1 :التأكد من المعنوية الكلية لنموذج الانحدار :

الجدول رقم (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

Model النموذج	Sum of Squaresl مجموع المربعات	D f درجة الحرية	Mean Square متوسط مجموع المربعات	F	Sig مستوى الدلالة.
2	319,629	1	319,629	33,870	,000 ^b
	264,237	28	9,437		
	583,867	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

حسب نتائج الجدول نستنتج :

بما ان قيمة $sig=0.000$ وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وهي تشير ان النموذج المقترح مقبول .

الشرط 2 : المعنوية الجزئية للنموذج:

اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير التفسيري بالإضافة إلى ثابت الانحدار و ذلك من خلال اختبار T

الجدول^a : Coefficients المعنوية الجزئية للنموذج الثاني

Model النموذج	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T قيم الاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية
	B قيم معامل الانحدار	Std. Error	Beta		
2	4,382	1,765		2,483	,019
الشبكات	,745	,111	,786	6,724	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بما ان قيمة $sig=0.000$ وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وهي تشير ان هناك تفسير للشبكات على الاداء الوظيفي .

الجدول رقم (27) : القدرة التفسيرية للنموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التفسير	معامل التفسير المصحح	خطأ المعياري للتقدير في النموذج
2	,786 ^a	,618	,604	2,82413

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن : الشبكات تساهم بنسبة 61.8% في الأداء الوظيفي

معادلة الانحدار :

$$y = 4,382 + 0.745 x$$

تشير نتائج التحليل إلى رفض فرض العدم للشبكات التي تنص على "لا يوجد أثر للشبكات في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $0,05$ "

_ مناقشة الفرضية الثانية °

من خلال النتائج التحليلية والنسب الإحصائية الواردة في الجداول السابقة يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشبكات في تحسين أداء الموظفين عند مستوى دلالة $(0,05)$ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R ب $0,786$ وهي تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ، أما معامل التحديد R^2 ما مقداره $(0,618)$ وبلغ معامل الانحدار B $(0,745)$ وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في متغير الشبكات تؤدي إلى الزيادة في متغير أداء الموظفين بقيمة $(0,754)$ وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة التي بلغت $(33,870)$ وكذلك قيمة T المحسوبة التي بلغت $(6,724)$ بقيمة احتمالية $(0,000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(0,05)$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتمثلة في " يؤثر توفير الشبكات في

تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $0,05$ "

اختبار الفرضية الثالثة :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية " للبرمجيات " في تحسين الاداء الوظيفي .
دراسة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين : " البرمجيات " و "الأداء الوظيفي"

التحقق من الشروط الرياضية للانحدار الخطي البسيط:

الشرط 1 :التأكد من المعنوية الكلية لنموذج الانحدار :

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

Model النموذج	Sum of Squaresl مجموع المربعات	D f درجة الحرية	Mean Square متوسط مجموع المربعات	F	Sig مستوى الدلالة.
2	1,805	1	1,805	2,6230	0,006
	821,561	28	,29,341		
	823,367	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

حسب نتائج الجدول نستنتج :

بما ان قيمة $sig=0.006$ وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وهي تشير ان النموذج المقترح مقبول .

الشرط 2 : المعنوية الجزئية للنموذج:

اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير التفسيري بالإضافة إلى ثابت الانحدار و ذلك من خلال اختبار T

الجدول (30): $Coefficients^a$ المعنوية الجزئية للنموذج الثالث

النموذج Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T قيم الاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية
	B قيم معامل الانحدار	Std. Error	Beta		
3	57,558	3,663		15,713	,000
البرمجيات	563,	,224	,047	,2486	500,

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بما ان قيمة sig=0.005 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وهي تشير ان هناك تفسير للبرمجيات على الاداء الوظيفي .

الجدول رقم () : القدرة التفسيرية للنموذج

Model النموذج	R معامل الارتباط المتعدد	R Square معامل التفسير
3	0.47	0,120

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن : البرمجيات تساهم بنسبة 12 % في الأداء الوظيفي

معادلة الانحدار :

$$y = 57,558 + 0.356 x$$

_مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال النتائج التحليلية والنسب الإحصائية الواردة في الجداول السابقة يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات في تحسين أداء الموظفين عند مستوى دلالة (0,05) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R ب (0,47) وهي تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ، أما معامل التحديد R² ما مقداره (0,120) وبلغ معامل الانحدار B (0,563) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في متغير الشبكات تؤدي إلى الزيادة في متغير أداء الموظفين بقيمة (0,563) وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة التي بلغت (33,870)

وكذلك قيمة T المحسوبة التي بلغت (0,2486) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " يؤثر توفير البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05"

اختبار الفرضية الرابعة

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية " للكوادر البشرية " في تحسين الاداء الوظيفي .
دراسة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين : " الكوادر البشرية " و "الداء الوظيفي"

الجدول (31): القدرة التفسيرية للنموذج

Model النموذج	R معامل الارتباط المتعدد	R Square معامل التفسير	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	Std. Error of the Estimate خطأ المعياري للتقدير في النموذج
4	,506 ^a	,256	,229	3,93989

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

التحقق من الشروط الرياضية للانحدار الخطي البسيط:

- الشرط 1 :التأكد من المعنوية الكلية لنموذج الانحدار :

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	D f درجة الحرية	Mean Square متوسط مجموع المربعات	F	Sig مستوى الدلالة.
4	319,629	1	319,629	33,870	,000 ^b
	264,237	28	9,437		
	583,867	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 2

حسب نتائج الجدول نستنتج :

بما ان قيمة $sig=0.000$ وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهي تشير ان النموذج المقترح مقبول .

الشرط 2 : المعنوية الجزئية للنموذج:

اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير التفسيري بالإضافة إلى ثابت الانحدار و ذلك من خلال اختبار T

الجدول (33): **Coefficients^a** المعنوية الجزئية للنموذج الرابع

Model النموذج	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T قيم الاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية
	B قيم معامل الانحدار	Std. Error	Beta		
4	8,949	2,303		3,885	,001
	,470	,152	,506	3,101	,004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

بما ان قيمة $sig=0.004$ وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وهي تشير ان هناك تفسير للكوار البشرية الحاسوب على الاداء الوظيفي .

الجدول رقم (35) : القدرة التفسيرية للنموذج

Model النموذج	R معامل الارتباط المتعدد	R Square معامل التفسير	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	Std. Error of the Estimate خطأ المعياري للتقدير في النموذج
4	,506 ^a	,256	,229	3,93989

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن : الكوادر البشرية تساهم بنسبة 25,6 % في الأداء الوظيفي

معادلة الانحدار :

$$Y=8,949 + 0.470 x$$

- مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة :

من خلال النتائج التحليلية والنسب الإحصائية الواردة في الجداول السابقة يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية في تحسين أداء الموظفين عند مستوى دلالة (0,05) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R ب (0,506) وهي تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ، أما معامل التحديد R^2 ما مقداره (0,256) وبلغ معامل الانحدار B (0,470) هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في متغير الشبكات تؤدي إلى الزيادة في متغير أداء الموظفين بقيمة (,0563) وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة التي بلغت (33,870) وكذلك قيمة T المحسوبة التي بلغت (3,101) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في " يؤثر تسخير الكوادر البشرية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05"

خلاصة الفصل :

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المؤسسة محل الدراسة من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بالدراسة والتي تم معالجتها باستخدام برنامج sbss نسخة

كانت البداية من اختبار صدق وثبات الاستبيان ثم اختبار التوزيع الطبيعي وتم استخدام مقياس ليكارث الخماسي لتحليل البيانات ،لننتقل إلى اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، التي أكدت على وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وسيتم توضيح النتائج في الخاتمة مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات .

خاتمة

خاتمة:

إن ما يشهده العالم اليوم من التقدم الإنساني نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة التي مست مجال تكنولوجيا المعلومات ، وهو ما دعي إلى محاولة الاستفادة من تلك الثورة وتطويرها لخدمة العمل ، من خلال الاستفادة من إيجابيات هذه النقلة من ربح للوقت والجهد وترقية الخدمات وذلك لتعزيز أداء الأفراد بما يختزل الوقت والجهد وهو ما يضمن ولاء واستقرار الموظفين وما ينتج عنه من آثار على المؤسسة .

وتقوم فكرة الإدارة الإلكترونية على توفير الشبكات التي تتيح للموظفين والإدارة إمكانية الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان دون أية عوائق تذكر ، لذلك توجهت الإدارات نحو الإصلاح الإداري كضرورة حتمية في العصر الرقمي ، مرتكزة على الاهتمام برأس المال المعرفي وصياغة خطط مستقبلية تركز على العامل البشري قبل كل شيء لأنه أساس أي نجاح . وعليه يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لقيام المنظمة ، وهو المحور الرئيسي لعملية إدارة الأداء لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية تخطيطها الاستراتيجي ، وبالتالي يبقى الأداء مجالا واسعا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية .

وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى الإطار النظري لكل من الإدارة الإلكترونية من نشأة وأهداف ، وأبعاد ، ومتطلبات تطبيقها مع تلخيص لإيجابياتها وسلبياتها .ومن ثم التطرق للأداء الوظيفي من مفهوم الأداء إلى تقييم الأداء لنصل إلى تحسين الأداء في الأخير .

أما الفصل الثاني فقد كان للدراسة الميدانية ، تم تقديم لمحة مختصرة للمؤسسة محل الدراسة ، ثم عرض إجراءات البحث من عينة البحث إلى أسلوب جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، كما تناولنا خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل محاور الاستبيان لنصل أخيرا إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال كل الفصول السابقة نصل إلى خاتمة هذه الدراسة التي توصلنا فيها إلى مجموعة من النتائج ، وبناءا على هذه النتائج وضعنا جملة من التوصيات التي نرجو أن تفيد المؤسسة أو تكون منطلقا لدراسات وأفاق مستقبلية .

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة أهمها :

*أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعيف على مستوى بلدية بن سرور .

*أن أداء الموظفين ضعيف على مستوى بلدية بن سرور .

*توجد علاقة بين أجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05.

* توجد علاقة بين البرمجيات في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05.

* توجد علاقة بين الشبكات في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05.

* توجد علاقة بين الكوادر البشرية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05.

توصيات :

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية من خلال نشر الثقافة العمل الإلكتروني ونشر مزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الموظفين ووضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية ، وتوضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي الرضا الذي يؤدي إليه هذا الاستخدام .

بالإضافة إلى العمل على ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوفير التدريب المستمر للموظفين لضمان استخدام فعال للتقنيات الحديثة، من خلال تبني نهج الإدارة الإلكترونية يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي والقدرة التنافسية في السوق.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

المصادر و المراجع

المصادر و المراجع:

1. احمد باي ، و رانية هدار . (2017). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر . الجزائر : مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية (2).
2. احمد سيد مصطفى. (2005). المدير ومهاراته السلوكية . القاهرة .
3. احمد محمد غنيم. (2004). الادارة الالكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية.
4. الحسينية سليم ابراهيم . (2002). نظم المعلومات الادارية (المجلد 2). عمان: دار الورق.
5. السالمي علاء عبد الرزاق محمد. (2007). الادارة الالكترونية . عمان : دار وائل للنشر .
6. السعيد بلوم اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
7. الشيخ الداوي. (2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. مجلة الباحث، صفحة 218.
8. الصالح جيلج. (2004). اثر القيادة الادارية على اداء العاملين . رسالة ماجستير . جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -ادارة الاعمال.
9. الكافي مصطفى يوسف. (2018). ادارة الاداء . الاردن: دار ومكتبة الحامة عمان.
10. المدهون محمد. (2005). ادارة و تنمية الموارد البشرية (المجلد 1). غزة: ابداع للنشر والتوزيع.
11. النمر سعود واخرون. (2013). الادارة العامة الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة (المجلد 7). الرياض: مكتبة الشنقري.
12. امينة ختو. (2018-2019). بيئة المؤسسة واثرها على الاداء الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. كلية الحقوق والعلوم السياسية، مستغانم، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
13. ابراهيم محمد المحاسرة. (2013). ادارة وتقييم الاداء الوظيفي. عمان: دار جرير.
14. بشير عباس العلاق. (2006). الاتصالات التسويقية الالكترونية ،مدخل تحليل تطبيقي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر .
15. بلال خلف السكارنة . (2009). التطور التنظيمي والاداري (المجلد 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. بوسقط امال. (2015-2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال - مؤسسة الخزف الصحي بولاية جيجل. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
17. جاسم شعبان محمد، و صالح الابعج محمد. (2014). ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة. الاردن: دار الرضوان.
18. جمبية ذهبية. (2016). الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر). الجزائر ، قالمة ، جامعة 08 ماي 45: كلية الحقوق والعلوم السياسية .
19. جميل زكريا محمود . (2005). الجريمة المعلوماتية واساليب التامين. امن المعلومات نحو تعامل رقمي ، (صفحة 148). سلطنة عمان .
20. جهرة حمزة. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي (مذكرة ماستر). أولد جلال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
21. حرحوش صالح عادل ، و سعيد سالم مؤيد. (2006). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الكتاب الجامعي.

المصادر و المراجع

22. حسين محمد الحسين. (2010). الادارة الالكترونية المفاهيم الخصائص ،المتطلبات . 1. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
23. حنا نصر الله. (2013). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار زهران.
24. حيمود حيمر. (2017). اهمية عملية تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما- دراسة حالة الموارد البشرية بادارة مؤسسة صيدال -قسنطينة. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*، 1، صفحة 5.
25. درلوم سوسن. (2017). ياتير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين. *رسالة ماستر*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قالمة، الجزائر.
26. راوية حسن. (2003). *ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
27. زكريا صديق. (2019). دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء مؤسسسة الضمان الاجتماعي بعين الصفر ا.ع. *البيدال الاقتصادي*، 2، صفحة 16.
28. زكي محمد هاشم. (1996). *ادارة الموارد البشرية (المجلد 2)*. الكويت: دار السلاسل.
29. زليخة بريك. (2020). دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الاداء الوظيفي دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. وكالة الميل، الجزائر.
30. زهير ثابت. (2001). *كيفية تقييم اداء العاملين والشركات*. القاهرة: دار قباء.
31. سالم احمد سالم. (2021). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة الجبل الغربي ، كلية العلوم، رسالة ماجستير غير منشورة . ليبيا : جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بماناج .
32. سعاد نايف برنوطي. (2004). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: 386.
33. شادلي شوقي. (2007-2008). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *رسالة ماجستير*. جامعة ورقلة، الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
34. شامي صليحة. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين. *مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية*. كاية العلوم الاقتصادية والتجارية، بومرداس، الجزائر.
35. صالح الخليفات عبد الفتاح ، و محمد المطارفة شريف . (2011). اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي. *جامعة دمشق*، 1، صفحة 607.
36. صالح عودة سعيد. (1994). *ادارة الموارد البشرية*. ليبيا: منشورات الجامعة المفتوحة -طرابلس.
37. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية : دار الجامعة .
38. صلاح عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية.
39. عادل حريزي. (2018-2019). دور الادارة الالكترونية في محاربة الفساد الاداري (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية ، ام البواقي : جامعة العربي بن مهيدي .
40. عائشة بنت احمد الحسيني ، و شذا بنت عبد المحسن الخيال . (2013). اثر تطبيق انظمة الادارة الالكترونية على جودة الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة). 10 . جامعة الازهر: المجلة العلمية لقطاع التجارة.
41. عبد الباري ابراهيم واخرون. (2008). *ادارة الموارد البشرية في القرن 21 (المجلد 1)*. الاردن: دار وائل للنشر عمان.

المصادر و المراجع

42. عبد الباقي صلاح الدين ، و عبد الهادي مسلم علي . (2007). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
43. عبد الدايم هشام ، و بن بيه ايمان . (2017). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية (مذكرة لنيل شهادة ماستر). ادار ، جامعة احمد راية ، كلية العلوم السياسية و علم الاجتماع .
44. عبد الكريم عاشور . (2010). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير). كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسنطينة: جامعة منتوري.
45. عبد الله حسن عبد القادر . (1420). *توظيف تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو ادارة مثلى* . الظهران : جامعة الملك فهد للبترول و المعادن .
46. عبد الله سليمان العمار . (2008). *الادارة التقليدية و التحول الالكتروني*. الرياض: مكتبة جامعة نايف للعلوم الامنية.
47. علاء عبد الرزاق السالمي . (2006). نظم ادارة المعلومات . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
48. علاء عبد الرزاق السالمي . (2003). *نظم ادارة المعلومات* (المجلد 1). قطر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
49. علاء عبد الرزاق محمد السالمي . (2007). *الادارة الالكترونية* . الاردن : دار وائل للنشر عمان .
50. علي حسن باكيللا . (2006). المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية. *مجلة آراء حول الخليج للابحاث*(23)، الصفحات 65-87.
51. عمار بوحوش . (2006). نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون. بيروت: دار الغرب الاسلامي .
52. عمر وصفي عقيلي. (1996). *ادارة القوى العاملة*. عمان: دار زهران.
53. عمر وصفي عقيلي. (2021). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي* (المجلد 1). دمشق: دار وائل.
54. غيم مروان . (2022). دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر). الجزائر ، اليزي ، المركز الجامعي المقاوم الشيخ امود بن مختار : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
55. فليته، و عبده فاروق. (2013). *السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية*. دار المسيرة للنشر و التوزيع: عمان -الاردن.
56. كامل المغربي. (1995). *اساسيات الادارة* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة.
57. كامل بربير . (2000). *ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي*. بيروت: المؤسسة الجامعية.
58. كورتيل فريد ، و سليمان تيش اسيا . (2014). مدى توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسة الاقتصادية. *مجلة المعارف*، 9، صفحة 87.
59. لخداري شريهان. (2015). دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر). بسكرة ، جامعة محمد خبضر : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
60. مبروكة عمر محريق . (2005). *التاهيل و التدريب المهني للعاملين بمرافق المعلومات في العصر الالكتروني* (المجلد 1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
61. محمد الصيرفي. (2007). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
62. محمد سعود النمر. (2013). *الادارة العامة الاسس و الوظائف والاتجاهات الحديثة* (المجلد 7). الرياض: مكتبة الشنقري.
63. محمد سعيد سلطان. (2003). *ادارة الموارد البشرية* . الاسكندرية : الدار الجامعية الحديثة .

المصادر و المراجع

64. محمد قدرى حسن. (2015). *ادارة الاداء المتميز وقياس الاداء - تقييم الاداء وتحسين الاداء مؤسسيا وفرديا*. مصر: دار الجامعة الجديدة.
65. محمد كمال مصطفى. (2013). *تحليل وقياس وتقييم الاداء البشري*. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
66. محمود القدوة. (2010). *الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة (المجلد 1)*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
67. مختار حمادة . (2007). *تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر .
68. مصطفى مفيد مصطفى عبيد. (2021). *دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية (مذكرة ماجستير)*. غزة ، جامعة الازهر ، قسم ادارة الاعمال .
69. مصطفى نجيب شاويش. (1996). *ادارة الموارد البشرية*. الاردن: دار الشروق.
70. موسى عبد الناصر ، و محمود قريشي. (2011). *مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة*. مجلة الباحث، 9، صفحة 95.
71. نجم عبود نجم. (2004). *الادارة الالكترونية الاستراتيجيات الوظائف والمشكلات*. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
72. نجم عبود نجم. (2008). *الادارة الالكترونية الاستراتيجيات و الوظائف والمجالات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
73. نواف كنعان. (2002). *القيادة الادارية*. الاردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
74. نورة محي الدين ، و مفيدة اومدور . (2021-2022). *دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الأجتماع . كلية العلوم السياسية والاجتماعية ، قالمة ، الجزائر : قسم علم الإجتماع .
75. ياسين سعد غالب. (2005). *الادارة الالكترونية افاق تطبيقاتها العربية*. السعودية : معهد الادارة العامة .

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features intricate designs of leaves, vines, and small flowers at each corner and along the sides.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة محمد بوضياف – المسيلة –

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استبيان

حضرة الموظف (ة) المحترم (ة)

تحية طيبة و بعد:

في إطار القيام بالتحضير لمذكرة ماستر بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين) تم إعداد هذا الاستبيان و الذي يهدف إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين في بلدية بن سرور و على هذا الاساس نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستمارة و الإجابة على قائمة الأسئلة بدقة و موضوعية و ذلك من خلال وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترى انها تتوافق مع الواقع ، الأمر الذي يساعدنا على إكمال دراستنا و الحصول على النتائج المرجوة .

و ليكن في علمكم أن الإجابات تستخدم لأغراض علمية بحتة لا غير .

وفي الأخير نشكركم على مساهمتكم الفعالة في حل إشكالية الدراسة في إطار البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام

المشرف: الجربي احمد

من إعداد الطالبتين: بوذراع نصيرة | خضار احلام

2024/2023

القسم الأول : بيانات شخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للموظف لغرض تحليل النتائج في ما بعد :

الجنس : ذكر أنثى

العمر: 30 سنة أقل من 31-40 سنة

من 41-50 سنة من 51 – فأكثر

المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس

دراسات عليا (ماجستير - دكتورا) دراسات أخرى

الخبرة المهنية: 5 سنوات و أقل من 5 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنوات من 16 فأكثر

المستوى الوظيفي: سلك المتصرفين سلك المحاسبين

سلك الكتاب الإداريين سلك المهندسين و التقنيين

- مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

منخفضة متوسطة مرتفعة

- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها حول الادارة الالكترونية:

لم اشرك شاركت مرة واحدة شاركت في دورتين

ثانيا البيانات الموضوعية: محاور الاستبيان

المحور 1: الإدارة الإلكترونية

أولا أجهزة الحاسوب و لواحقها						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر البلدية اجهزة حاسوب لمختلف المكاتب					
2	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف المكاتب					
3	توفر البلدية العدد الكافي من المساحات الضوئية لمختلف المكاتب					
4	توفر البلدية العدد الكافي من اجهزة الصيانة المتطورة لأجهزة الحاسوب					
5	يتم تحديث اجهزة الحاسوب دوريا					
ثانيا : الشبكات						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوفر شبكة لربط البلدية بمقر الولاية					
2	تتوفر شبكة لربط البلدية بباقي البلديات تتوفر البلدية على خط ADSL ذو تدفق عالي					
3	توجد في البلدية شبكة داخلية لربط الموظفين بالإدارة					
4	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال					
5	يعتبر الربط بمختلف الشبكات المتوفر حاليا كافيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
ثالثا : البرمجيات وقواعد البيانات						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	استبدلت البلدية الارشيف الورقي بأرشيف الكتروني					
2	تمتلك البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية					
3	تمتلك البلدية انظمة حماية متطورة					
4	تساهم البرمجيات المستعملة في تبادل الوثائق بين اكثر من جهة في وقت أسرع					
5	تسهل البرمجيات المستعملة عملية الوصول للأرشيف					
رابعا الكوادر البشرية						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحرص البلدية على وضع شروط صارمة في اختيار موظفيها					

					2	تحرص البلدية على التوفيق بين وظائف الموظفين ومؤهلاتهم
					3	تحرص البلدية على تدريب موظفيها من خلال الدورات والندوات والورشات الخاصة
					4	تساهم البلدية في تدريب الموظفين المسؤولين عن استخدام البرامج الالكترونية
					5	تحرص البلدية في اطار التدريب على تكليف الموظفين بوظائف أعلى من مستواهم لزيادة خبراتهم ومهارتهم.

المحور الثاني : الاداء الوظيفي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	انا على علم بواجباتي ومهامي الوظيفية					
2	انجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
3	استطيع انجاز العمل الموكل الي في الوقت المحدد					
4	أحافظ دائما على اوقات العمل					
5	احاول اضافة الابداع على المهام المنوطة بي					
6	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق الاجراءات المحددة له					
7	استطيع التعامل مع الحالات الطارئة المفاجئة الحرجة بدون سلبية					
8	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي اثناء القيام بعملتي					
9	لدي المهارة الكافية على حل مشكلات العمل اليومية					
10	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة لتبسيط عملي					
11	أحرص على متابعة الجديد في مجال عملي من متغيرات و محاولة العمل بها					

قائمة الاساتذة المحكمين:

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	الجربي احمد	1
جامعة محمد بوضياف المسيلة	مهدي نزيه	2
جامعة محمد بوضياف المسيلة	لعشاش عبد الحليم	3
جامعة محمد بوضياف المسيلة	رحماني سناء	4
جامعة محمد بوضياف المسيلة	تاھمي نادية	5

المسيلة في: 2013/01/03

رقم:

إلى السيد:
المدير:
المسيلة:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجنول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	حنصا، أحلام		809128785	حنصا
02	يوزراع نصيرة		207539217	يوزراع
عنوان المذكرة: الإدارة: الإيد. الكسور:				
لشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
المجرب أحمد				 أقراوي أحمد التسيير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): حَمَّام أَحْمَد المولود بتاريخ: 08/04/1986 - بن مسعود
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 208188785
الصادرة بتاريخ 2022/10/07 عن بن مسعود - المسيلة
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المواطنين - دراسة حالة بن مسعود -

أصرح بشرفي أي التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

نظرا لثبوت التوقيع
المسجل 08 جوان 2024
حرر بتاريخ:

المصادقة

م. ريس المجلس الشعبي البلدي
ويستقوى من
امضاء: فانيس محمد

التوقيع والبصمة

حَمَّام أَحْمَد

تصريح شرطي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): **بوزراع زهيرة** المولود بتاريخ: **09/08/25** - **بن مسعود**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ريس) رقم: **207539217**

المصدره بتاريخ **06/03/2024** عن **بن مسعود - المسيلة**

لتحليل (ة) **المستوى الثاني ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير محو محو**

خلال السنة الجامعية: **2024/2023**

والتعداد (ة) **لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:**

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء

المؤسسات - دراسة حالة شركة

