

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية  
وعلوم تسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد اعدي القبالة -
- بولاية المسيلة -

تحت إشراف:

د. مهدي نزيه

من إعداد:

- سعيدة رابح

- عروسي بوعلام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. شنبي صورية
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. مهدي نزيه
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ضيف دنيا

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر وتقدير

قال تعالى في محكم تنزيله "وسيجزي الله الشاكرين" سورة آل عمران، من

الآية 411

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب  
ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

في البداية لا يسعنا إلا أن نتوجه إلى المولى عز وجل بالحمد والشكر الذي

وهبنا القدرة والإرادة والصبر لانجاز هذا البحث

كما نتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير للأستاذ "مهدي نزيه" على تفضله

بالإشراف على هذه المذكرة

ونتقدم بالشكر الخاص للأستاذة الكرام الذين لم ييخلوا علينا بدعمهم ونصائحهم فلهم كل

الشكر والتقدير

كما نشكر كل من ساندنا من قريب ومن بعيد

إلى كل من علمنا حرفاً

# إهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة، وسعت صابرة للوصول إلى أعلى درجات النجاح  
وكلها أمل للوصول

إليك أُمي أهدي هذه المذكرة

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار، إليك أبي أهدي هذه  
المذكرة

إلى من سارت معي نحو الحلم.....خطوة بخطوة

بذرناه معا.....وحصدناه معا

وسنبقى معا.....بإذن الله

إلى زوجتي الغالية أهدي هذه المذكرة

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، ومن مـلأت ضحكاتهم الجميلة  
عمري أهدي هذه المذكرة إلى ولداي الحبيبان : وائل، أنس

إلى أخواتي وإخوتي أهدي هذه المذكرة

إلى كل العائلة كل باسمه أهدي هذه المذكرة

إلى كل زملاء العمل والأصحاب كل باسمه

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

## إهداء

الحمد لله حمدًا كثيرًا مباركًا فيه سبحانه  
لا يحصى ثناء أنت كما أخصيته على نفسك،

وصلى الله وسلم على أشرف عباده المرسلين

إلى أعظم نعمة في الكون

إلى من غمرتني بالحب والعطاء وبثت النور في حياتي

إلى نبع رقة والحنان إلى رمز العطاء

أمي أطال الله في عمرها.

إلى من غرس فيا المبادئ والأخلاق الفاضلة

إلى من هو أنسي وسندي في هذه الدنيا

أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى من شاركتني الحياة حلوها ومرها إلى زوجتي رباب

والى أشبال حياتنا وأملها "عبد الجليل، عبد الرحمن قصي"

إلى إخوتي وأخواتي: "عبد الرشيد، عبد الرزاق، دليلة، سهيلة، سميرة، ريمة"

ولا أنسى إهدائي إلى من كانوا معي

وكانوا سندًا لي زملائي وزميلاتي

في الدرب، طيلة هذه المشوار.

بوعلام عروسي.

## الملخص :

هدفت الدراسة إلى إبراز الأثر الموجود بين تطبيق الإدارة الالكترونية، والأداء الوظيفي من خلال عينة من موظفي بلدية أولاد اعدي القبالة ولاية المسيلة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (40) موظف، أختبر منها (35) استبانة صالحة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الالكترونية، و الأداء الوظيفي للموظفين في البلدية محل الدراسة، ووجود أثر بين كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، وأيضا أن الإدارة الالكترونية تطبق في هذه البلدية وبنسبة مرتفعة، وهذا من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بجانب دراسة الحالة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، الأداء الوظيفي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تقييم الأداء.

## summary:

The study aimed to highlight the impact between the application of electronic management and job performance through a sample of employees of the municipality of ouled addi guebala wilaya of m'sila , where the questionnaire was distributed to a sample of 40 employees, of which 35 valid questionnaires were tested to the study .

This study reached several results. First, there is a statistically significant influential relationship between the application of electronic management and the level of performance of employees in the municipality under study. Second, there is an effect between each dimension of electronic management and job performance. Third, electronic management is applied in this municipality at a good rate , and this is through relying on the descriptive analytical approach in addition to the case study.

**Keywords:** Electronic management, job performance , information and communication technology , performance evaluation.

## فهرس المحتويات

شكر و تقدير

الإهداء

ملخص

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ-هـ

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- 1.....تمهيد
- 2.....المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.....
- 2.....المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....
- 6.....المطلب الثاني: الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.....
- 8.....المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية بين المتطلبات والتحديات.....
- 10.....المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.....
- 10.....المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
- 12.....المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....
- 13.....المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.....
- 15.....المبحث الثالث: الدراسات السابقة للإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على الأداء الوظيفي.....
- 15.....المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
- 21.....المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي.....
- 23.....خلاصة الفصل.....

### الإطار التطبيقي

#### الفصل الثاني: التحليل الكمي والكيفي للنتائج

- 26.....تمهيد:
- 27.....المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة.....
- 27.....المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.....
- 31.....المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة.....
- 36.....المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
- 37.....المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....

37	المطلب الأول: تحديد مستويات الاستبيان
38	المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج
47	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: عرض نتائج الفرضيات
56	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
58	خلاصة الفصل
60	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	29
03	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	31
04	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	32

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	29
02	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	29
03	توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	30
04	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	31
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة .	32
06	درجات تصحيح الاستبيان حسب ليكارت الخماسي	34
07	الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور	35
08	مصنوفة ارتباطات الدرجات الكلية لأبعاد الاستبيان مع درجته الكلية	36
09	معامل الثبات ألفا كروم باخ	37
10	تحديد مستوى درجات الاستبيان	39
11	مؤشرات إجابات أفراد العينة البعد الأول.	39
12	مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الثاني.	40
13	مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الثالث.	41
14	مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الرابع.	42
15	مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الخامس.	43
16	مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد السادس.	44
17	مؤشرات إجابات أفراد العينة للمحور الثاني.	45
18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة.	47
19	مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية لدى عينة الدراسة	49
20	معامل الانحدار أثر محور الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي	51
21	معامل الانحدار اثر عنصر أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين	52
22	معامل الانحدار اثر عنصر التخطيط الالكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين	53
23	معامل الانحدار اثر عنصر التنظيم الالكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين	54
24	معامل الانحدار اثر عنصر الرقابة الالكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين	55
25	معامل الانحدار اثر عنصر الشبكات الالكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين	56
26	معامل الانحدار اثر عنصر البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين	57

# مقدمة

## مقدمة:

انعكس التطور الكبير الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات على الفكر الإداري حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه، مما أدى إلى الانتقال من الإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، حيث حظيت هذه الأخيرة باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعلمي لدى المؤسسات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المؤسسات بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. والجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال عصرة عدة قطاعات من بينها البلديات من خلال تحديث مختلف جوانب العملية الإدارية، حيث أن مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين ورفع الأداء المؤسسي وصولاً إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة .

### إشكالية الدراسة:

أصبحت الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث مورداً تنظيمياً هاماً في المنظمات، ونظراً لأثرها المباشر على تحسين الأداء، عرفت تطوراً سريعاً في تطبيقها في العقد الأخير على مستوى الجماعات الإقليمية في الجزائر (البلديات والولايات) كنموذج جديد في العمل الإداري الذي غير النمط التقليدي السائد في مختلف المرافق العمومية على المستوى المحلي.

مما سبق، نطرح الإشكالية الآتية: "هل يوجد أثر لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلديات أولاد اعدي القبالة؟"

### الأسئلة الفرعية:

. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية - محل الدراسة - ؟

. هل يوجد أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في البلدية - محل الدراسة - ؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة، ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح البلدية- محل الدراسة - .

وتفرعت عن هذه الفرضية لمجموعة من الفرضيات الفرعية هي :

**الفرضية الأولى:** يتم تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها على مستوى البلدية - محل الدراسة - .

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح البلدية - محل الدراسة - .

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد التخطيط الالكتروني على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح البلدية - محل الدراسة - .

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد التنظيم الالكتروني على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح البلدية - محل الدراسة - .

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد الرقابة الالكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح البلدية - محل الدراسة - .

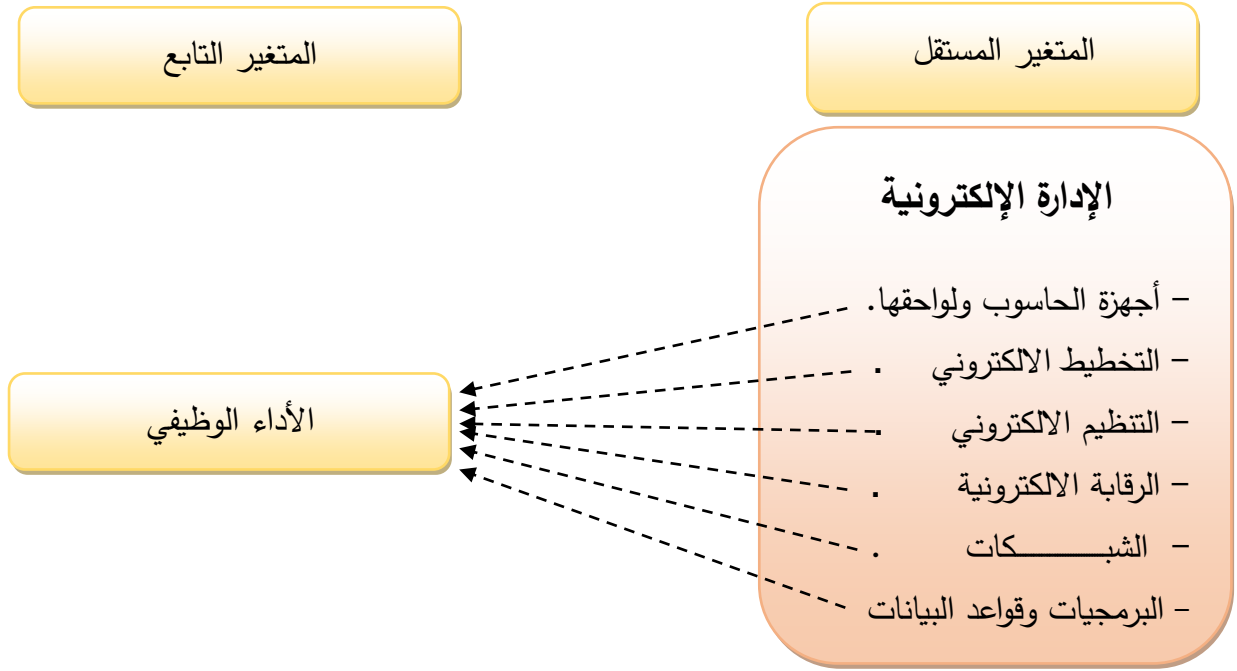
**الفرضية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد الشبكات الالكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح البلدية - محل الدراسة - .

**الفرضية السابعة:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح البلدية - محل الدراسة - .

### نموذج الدراسة:

يمكن ترجمة مشكلة الدراسة والأهداف المتوخاة منها في هذا المخطط الذي يختبر العلاقة التأثيرية بين الإدارة الالكترونية بمختلف عناصرها والأداء الوظيفي :

الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**أهداف الدراسة :** يسعى موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلدية أولاد اعدي القبالة ؛
  - التعرف على أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلدية أولاد اعدي القبالة؛
  - التعرف على أثر التخطيط الإلكتروني على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلدية أولاد اعدي القبالة؛
  - التعرف على أثر التنظيم الإلكتروني على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلدية أولاد اعدي القبالة ؛
  - التعرف على أثر الرقابة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلدية أولاد اعدي القبالة ؛
  - التعرف على أثر الشبكات الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلدية أولاد اعدي القبالة ؛
  - التعرف على أثر البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للموظفين بمصالح بلدية أولاد اعدي القبالة .
- أهمية الدراسة :** تتجلى هذه الأهمية من خلال إبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء لدى العاملين من ناحية الكفاءة، الفعالية والجودة والتميز في الأداء، كما يمكن أن تتجلى هذه الأهمية في إبراز الدور الفعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوافر مقوماتها في تحقيق أداء أفضل للموظفين ورضا أكبر للمواطنين المستفيدين من الخدمات المقدمة.

## أسباب اختيار الموضوع:

### 1 - أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في تناول الموضوع.
- ✓ توافق الموضوع مع التخصص الدراسي.

### 2 - أسباب موضوعية:

- ✓ التوجه المحلي والعالمي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ اعتبار الإدارة الالكترونية من المواضيع الرئيسية المطروحة على الساحتين المحلية والعالمية.

**المنهج المستخدم:** للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع حيث في:

1- **الجانب النظري:** اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بفهم أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين في حالة تبنيها من طرف البلدية، من خلال التعرض لمفاهيم عامة حول الموضوع.

2- **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مرفق عمومي ممثل في بلدية أولاد اعدي القبالة بولاية المسيلة.

### أدوات الدراسة:

1. **أدوات جمع المادة العلمية المتمثلة في:** الكتب، أطروحات، رسائل جامعية، مجلات هذا في القسم النظري أما في القسم الميداني فهي الاستبيان.

2. **أدوات تحليل المادة العلمية المتمثلة في:** الأدوات الإحصائية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، البرنامج الإحصائي SPSS، والتي تسهل من خلالها عملية تحليل المعطيات.

3. **أدوات عرض المادة العلمية:** المتمثلة في الجداول والأشكال.... وغيرها.

## حدود الدراسة:

**1. البعد الموضوعي:** ستركز دراستنا أكثر على الإدارة الالكترونية من خلال إطارها المفاهيمي على اعتبارها الأكثر انتشارًا وتأثيرًا في مجتمعنا اليوم وأيضًا لاعتبارها الأسلوب الإداري الأكثر ممارسة من بين أساليب التسيير الأخرى ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

**2. البعد الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2024.

**3. البعد المكاني:** تتم الدراسة الميدانية على مستوى بلدية أولاد اعدي القبالة بولاية المسيلة.

**4. البعد البشري:** عينة من موظفي بلدية أولاد اعدي القبالة بولاية المسيلة .

## خطة الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى:

**مقدمة:** بينا فيها مشكلة الدراسة وفرضياتها، أسباب الدراسة ومتغيراتها، أهمية الدراسة وأهدافها

### فصل أول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

يحتوي على ثلاثة مباحث كان المبحث الأول مدخلا للإدارة الالكترونية، أما المبحث الثاني فتضمن مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي فيما تعلق المبحث الثالث بأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.

### فصل ثاني: الإطار الميداني للدراسة

يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن التحليل الوصفي لمتغيرات، بينما تضمن المبحث الثالث اختبار الفرضيات .

**خاتمة:** تضمنت النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة، وجملة من الاقتراحات وأفاق أخرى للدراسة.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية بين المتطلبات والتحديات

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على الأداء الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد ترتب على التطورات السريعة التي شهدتها العالم في كافة المجالات، وبالأخص في مجال التكنولوجيا مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات أمام المجتمعات التي ألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل من خلال التفكير بكيفية الاستفادة من منجزات هذه التطورات التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للأفراد بطريقة الكترونية تساهم بفعالية في حل العديد من المشكلات وغيرها من العوامل التي حالت دون تطور النظم الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع التغيرات البيئية الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن و التناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد، والعلاقات بين جماعات العمل و بين أساليب و نظم الأداء.

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة و التركيز على موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال توضيح مفهوم كل منهما (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي) والذان يعتبران من المتغيرات الهامة التي تؤثر على العمليات الإدارية حيث يشمل هذا الفصل:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة للإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على الأداء الوظيفي.**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أولا : مفهوم الإدارة الإلكترونية:

1- تعريف الإدارة الإلكترونية

مصطلح الإدارة الإلكترونية E-Management: يعتبر من المصطلحات الإدارية الجديدة، والتي ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد أثرت هذه التغيرات التكنولوجية الحديثة على أداء المنظمات الحكومية والخاصة من خلال تطوير وتحسين أداء الموظفين وذلك بتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، وأيضا من خلال سرعة إنجاز الأعمال وجودة الخدمات.

ويرى العديد من المختصين والباحثين أن: الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري والمدارس الفكرية عبر أكثر من قرن من الزمان، ابتداء من المدرسة الكلاسيكية وعلى رأسها ماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وصولا إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ثم مدرسة النظم والمدرسة الموقفية، لتأتي بعدها المنظمة المتعلمة وأخيرا الإدارة الإلكترونية. (عنوان، 2020، صفحة 72).

وبالرغم من حداثة المصطلح، إلا أن هناك تعاريف عديدة، قد تتشابه في جوانب ما وتختلف في أخرى، ولكن جميعها يصب في اتجاه واحد وهو الإدارة الإلكترونية، منها ما يلي:  
- الإدارة الإلكترونية هي تحويل جميع الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إدارية إلكترونية تساهم في إنجاز أعمالها بسرعة ودقة عالية، وهذا ما يعرف بالإدارة التي تستخدم صفر أوراق Paperless Management وهي أيضا الإدارة التي تستخدم شبكات الاتصال الحديثة، وكذا الإنترنت من أجل إنجاز أعمالها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونية (كافي، 2011، ص 54).

- ويمكن تعريفها أيضا على أنها العملية الإدارية التي تستخدم التقنيات الحديثة للتكنولوجيا من إنترنت وشبكات الاتصال في إنجاز أعمالها من تخطيط وتوجيه ورقابة على ما تملكه من موارد وقدرات للمنظمة، من أجل تحقيق أهدافها (نجم، 2017، صفحة 120).

- كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها أداة لتحسين أداء وكفاءة الحكومة، وهي تسعى إلى أن تصل إلى إدارة بلا ورق وأنها تستخدم الأرشيف والمفكرات الإلكترونية، وبذلك تصبح إدارة بلا مكان وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول، وهي إدارة بلا زمان تعمل 365/7/24 ، أي 24 ساعة عمل. (حامد، 2015، الصفحات، 193-194).

- الإدارة الإلكترونية هي التي تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالها وتقديم خدماتها الإدارية إلكترونياً في أي مكان وزمان، وهي تهدف بذلك إلى تحقيق الجودة في الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال ودقة وسرعة تقديم خدماتها، وتبسيط الإجراءات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب كل ذلك مبني على معلومات دقيقة وصحيحة (زرزار، 2016، صفحة 189) .

- ويوجد من الباحثين من يعرفها على أنها قدرة القطاعات والأجهزة الإدارية المختلفة على تقديم خدماتها للجمهور المستفيد منها على شكل إلكتروني ورقمي، وبذلك تحقق الشفافية في عرض المعلومات والمساواة بين طالبي خدماتها، وبسرعة في الأداء والتنفيذ، وفي أي مكان وزمان، وكل ذلك يتم باستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة مع تأمين سرية المعلومات (محمد، 2019، صفحة 625) .

من خلال ما ورد في التعاريف أعلاه لمفهوم الإدارة الإلكترونية نستخلص بأن الإدارة الإلكترونية هي استخدام المنظمات الحكومية والخاصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في إنجاز أعمالها الإدارية وتطوير وتحسين أدائها والرفع من جودة خدماتها من أجل تحقيق أهدافها المخطط لها.

## 2 - خصائص الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية نظراً لسلامة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في الدوائر الإدارية وكل ما يتطلع له الإداريون الذين لم يحظوا بتطبيق الإدارة الإلكترونية و يمكن ذكر بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في المنازل و الأكشاك.

- توفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة.

- صفة التواصل الدائم، فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، مما يرفع من جودة الخدمات المقدمة.

- مرونة تنظيمية باعتبار طابعها الشبكي والذكي، وباعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

وهناك خصائص جوهرية هي :

- **زيادة الإتقان:** المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.
- **تخفيض التكاليف :** توفير ميزانيات مالية ضخمة، حيث تقلل الحاجة لليد العاملة، هذا رغم تخصيص أغلفة مالية لدفع عملية التحول.
- **تبسيط الإجراءات :** القدرة على تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها المنظمات العامة، وتسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات والأجهزة المختلفة. (أحمد أمير، 2007، صفحة 24).
- **تحقيق الشفافية :** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات العمومية من جهة أخرى.

ثانيا : علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم الأخرى

- **علاقة مصطلح الإدارة الإلكترونية ببعض المفاهيم القريبة منها:**

1. **الإدارة الإلكترونية و الإدارة عن بعد:** الإدارة عن بعد تعني السماح للعاملين بالعمل خارج المؤسسة معتمدة على الوسائل التكنولوجية الحديثة، و تتفق في شكلها الحديث في استخدام الوسائط الإلكترونية لكن يختلفان في الأهداف، فالإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق، أما الإدارة الإلكترونية فهي نظام إداري شامل، تهتم بأنشطة المنشأة داخليا وخارجيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
2. **الإدارة الإلكترونية و إدارة الأعمال الإلكترونية:** إدارة الأعمال الإلكترونية هي عملية إجراء الوظائف التي تقوم بها المنشأة عن طريق شبكات إلكترونية متصلة ببعضها البعض بما فيها الإدارة الإلكترونية.
3. **الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:** الحكومة الإلكترونية هي إحدى مجالات الإدارة الإلكترونية لأنها تستخدم الأساليب الإلكترونية في انجاز كافة الأعمال الحكومية بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وهو أول خطوة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية فالعلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، والقاسم المشترك بين كل هذه المصطلحات هو الاستخدام لتكنولوجيات الإعلام والاتصال. (محمد سمير، 2009، ص 45).

### ثالثا. أبعاد الإدارة الإلكترونية:

1. أجهزة الحاسوب ولواحقها: وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها المعالج الدقيق واللوحة الرئيسية والقرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات وفأرة ولوحة المفاتيح ومحرك القرص المرن.... الخ.

2. التخطيط الإلكتروني : ويعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية والقصيرة الأجل وتكون قابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة .

3. التنظيم الإلكتروني : يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكانية تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذا فالتنظيم الإلكتروني هو الأكثر ارتباطا بالمكان فهو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف. (محمد شاكر، 2010، صفحة124).

4. الرقابة الالكترونية: تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، أما الرقابة في ظل الإدارة الالكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين والعاملين والموردين والمستهلكين، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.

5. الشبكات: هي عبارة عن مجموعة من الأجهزة الموصولة مع بعضها البعض، بهدف تبادل الخدمات أو المعلومات فيما بينها، وهذه الأجهزة عادة ما تكون أجهزة كمبيوتر بالإضافة إلى الطابعات والوصلات الخاصة التي تربط أجزاء الشبكة ببعضها، وهذه الشبكة إما أن تكون سلكية أو لا سلكية، بالإضافة إلى البرامج التي تدير هذه الشبكة والعمليات التي تنفذ داخلها، وهذه الشبكات تتكون من مرسل للبيانات ومستقبل لها، ووسط ناقل بينهما يقوم بنقل البيانات عبره.

6. البرمجيات وقواعد البيانات: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتظم الأجزاء الرئيسية التالية:

- أنظمة التشغيل (وظيفتها التحكم في معالجة البيانات وتوجيه الأعمال) .
- لغة البرمجة وهي لغة كافة البرامج.
- الأنظمة التطبيقية وهي برامج تؤدي نمطا معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم
- البرامج وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج الانتخابات والامتحانات وبرامج حساب الرواتب.
- برامج خاصة بقواعد البيانات وهي مجموعة من المعلومات التي عولجت بصفة مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.

**المطلب الثاني: الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:**

**أولاً . عوامل وأسباب التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:**

- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في:
- الإجراءات والعمليات المعقدة، وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال، مع صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي، والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات لتحسين الخدمة؛
- زيادة المنافسة بين المؤسسات، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين لترشيد الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية المعتمدة؛
- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- انتشار الثقافة الإلكترونية واهتمام المنظمات بالتكنولوجيا.

## ثانيا. أهداف الإدارة الإلكترونية:

من بين أهم أهداف الإدارة الالكترونية نجد :

- التخلص من حدة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وترشيد الوقت، و تطوير الخدمات الإدارية؛
- ضمان دقة المعاملات بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه وتقليص أعباء الحفظ والتوثيق؛
- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها مع ترشيد اليد العاملة، و فرز الأفراد غير الفاعلين؛
- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق؛
- ضمان عدم تكرار المعاملات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب؛
- فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية وتيسير تقديم الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت؛
- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء الأعمال، وتجاوز حالة العاملين النفسية والتي تؤثر على جودة الخدمة؛
- تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل ودعمها بالثقة مع المراجعة والتصويب المستمر لتقليل معوقات اتخاذ القرار؛
- زيادة القدرة التنافسية بتوافر القدرات المعلوماتية العالية لتطوير منتجاتها (بن محمد، 2009، صفحة 21).
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال الاستثمار في التعليم المستمر.

## ثالثا . مكانة الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري:

1. أهمية الإدارة الإلكترونية : تتجلى في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق التقنيات والنظم في ظل العولمة، وتعد الإدارة الالكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوة لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها الأخيرة. (بن محمد، 2009، صفحة 16) .

## 2.مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية: للإدارة الالكترونية العديد من المزايا منها:

- تبسيط الإجراءات مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين بأكثر جودة وفي أقصر وقت؛
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة مع الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المنظمة؛
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- التقليل من استخدام الأوراق وبالتالي معالجة مشكلة الحفظ والتوثيق؛
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.(سحر، 2016، صفحة 162).

## 3. سلبيات الإدارة الإلكترونية: بالرغم من المزايا المتعددة، إلا أن تطبيقها قد ينطوي على بعض السلبيات منها:

- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة،
- رداءة البرمجيات المطورة، وضعف الصيانة البرمجية، مع تسجيل نقص في المتابعة والتطوير للتطبيقات البرمجية،
- البطالة حيث يتم الاستغناء عن عدد من الموظفين؛
- التجسس الالكتروني و زيادة التبعية للخارج. (محمد الكبسي، 2008، صفحة 43).
- و بناءً على ما تقدم يمكن القول أن الإيجابيات التي تحققها الإدارة الإلكترونية تفوق بكثير سلبياتها التي تعتبر قليلة ومحدودة مقارنة بحجم الفوائد والأهداف التي تحققها التقنية وآثارها الإيجابية.

## المطلب الثالث : الإدارة الإلكترونية بين المتطلبات والتحديات.

### أولاً. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- إن نجاح الإدارة الالكترونية مرهون بتحقق متطلبات إدارية، تقنية، بشرية، مالية وأمن معلوماتي.
- وهناك عدة عوامل ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة التحول: (رفعت شاكر، 2013، صفحة 58).
- وضوح الرؤية الإستراتيجية لدى الهيئات العليا والفهم الشامل لكل أبعاد الإدارة الإلكترونية ومراحلها؛
- التحديث المستمر لتقنيات المعلومات والاتصال مع ضمان تأمين سرية المعلومات للمستخدمين والمستفيدين؛
- الاستفادة من التجارب السابقة لتفادي تكرار الأخطاء، مع التعاون والتنسيق بين الأفراد والهيئات عمودياً

وأفقياً؛

-تدريب وتأهيل الموظفين كل حسب تخصصه.

وهناك متطلبات جوهرية هي :

### 1.المتطلبات الإدارية والأمنية (عاشور،2010، صفحة 24 ).

تتحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها في:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس؛
- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية؛
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية؛
- توفير الكفاءات والمهارات المتخصصة؛
- سن التشريعات القانونية وضمان أمن وسرية المعاملات الالكترونية من خلال توفر ثلاث عناصر أساسية:  
العنصر المادي: بتوفير الحماية المادية لنظم المعلومات؛

العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات؛

العنصر البشري: بالعمل على تنمية المهارات ورفع القدرات والخبرات للعاملين في هذا المجال.

### 2.المتطلبات السياسية: يعني وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع

الإدارة الالكترونية، مادياً ومالياً ومعنوياً.

### 3.المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع

الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان التكنولوجيا.

### 4.المتطلبات التقنية): (رفعت شاكر، 2013،صفحة 57 )

- أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها فضلاً عن الأجهزة الملحقة بها، وكذا توفير أنظمة برامج التطبيقات

المختلفة؛

-متطلبات البنية التحتية كالمواقع المكانية، التوصيلات ومختلف الشبكات والبنية الشبكية؛

-وسائط الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر .

### ثانياً. تحديات (معوقات) تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر:

### 1. المعوقات الإدارية: (قبلان آل فطيح، 2008، صفحة ).

-العشوائية في التخطيط وضعف التنسيق على المستوى الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛  
-عدم القيام بتنظيمات جديدة مطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية مع وجود رؤية ضبابية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقلة الوعي بالأهداف التي ترمي إليها نظرا للاعتماد على الأساليب التقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

**2.المعوقات السياسية والقانونية:** غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة، مع عدم توفر بيئة عمل محمية وفق أطر قانونية.

**3.المعوقات المالية والتقنية:**(رفعت شاكر، 2013، صفحة 58)

-ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وربط الشبكات؛  
-ارتفاع تكاليف الصيانة، ومحدودية المخصصات المالية الموجهة لتدريب العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

-عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة ومحدودية انتشار الإنترنت يحد من تطبيق الإدارة الالكترونية.

**4.المعوقات البشرية:**

-الأمية الالكترونية لدى العديد من الفئات، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة؛  
-تزايد الفوارق الاجتماعية في المجتمع وانقسامه بين فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفنقدها؛  
-غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة؛  
-مشكل البطالة التقنية، بحلول الآلة محل الإنسان، ومشكلة مقاومة التحول الالكتروني خوفا عن المنصب.  
مما سبق نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتحول جذري في الممارسات التقليدية للإدارة وتكسر القيود والحوجز الزمنية والمكانية التي كانت تفرضها الأنماط التقليدية في الإدارة، ولتطبيقها، ينبغي على المؤسسات أن تتبنى إستراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، نظرا لان تطبيقها يتطلب توليفة من المقومات البشرية والتقنية والإدارية والأمنية، كما أن الواقع يفرض جملة من التحديات، ما على المنظمات إلا مسايرتها حتى تستطيع تحقيق النقلة الايجابية في هذا الأسلوب الجديد.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

يعتبر المورد البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، لما يملكه من معارف ومهارات تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، فهو القوة الدافعة لها، هذه القوة هي ما يعكسها أداء كل فرد في منصب عمله، حيث تتوقف كفاءة أداء مواردها البشرية التي تؤدي وظائفها بكل فعالية، وتحقيق درجة من الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديونها، ولضمان هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت هي تقييم أداء الأفراد.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وأهم محدداته.

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية، حيث يعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة لأنه يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام، ونظراً لهذا التأثير تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل. ويمكن القول أن الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد والانجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمن)، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل. (الدمرداش، 2018، صفحة 33).

#### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها (الدحلة، 2001، صفحة 96) تظهر أهمية الأداء واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (الغالبى، 2009، صفحة 40).

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل تتفاعل فيما بينها داخل المؤسسة بتفاعل يحدد الأداء الحقيقي للعامل، ويتحدد الأداء حسب ثلاث عناصر هي: (الهادي، 2003، صفحة 181).

**1 . الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها مجموع المؤثرات الداخلية المحرصة والحائثة والدافعة للفرد نحو سلوك معين والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين.

**2 . القدرات:** وهي شخصية تختلف من فرد لآخر يستخدمها لأداء وظيفته وهي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة وهي صنفين:

**2 . 1. قدرات ذهنية:** ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهم هذه القدرات (الذكاء، الذاكرة، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب)، وتتفاوت الحاجة إليها باختلاف المهام والوظائف المرتبطة بها.

**2 . 2. قدرات بدنية:** وهي التي ترتبط بالقدرة على أداء المهام البدنية والحركية المختلفة، ومن أهم هذه القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقدرة على الانهماك وممارسة المهام البدنية.

**3 . الإدراك:** ويقصد به إدراك الفرد لمهامه التي يقوم بها وفهمه لها، فقد نجد أشخاص يبذلون جهوداً فائقة ولهم قدرات عالية لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فنجد أداء غير مقبول لكون العمل غير موجه في الطريق الصحيح على عكس الفرد الذي تتوفر فيه إلى جانب الدوافع والقدرات وبذله الجهد وفهمه الصحيح لعمله.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي

توجد العديد من الأبعاد محل الاتفاق أو الاختلاف بين الباحثين والتي يتكون منها الأداء الوظيفي للعاملين ومنها: (الدمرداش، 2018، صفحة 35).

1. **جودة العمل المنجز:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

3. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

4. **التميز في الأداء:** وهو حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإدارية و الإنتاجية والمالية وغيرها.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي: (نعيرات، 2022، الصفحات 14-17)

1. **نظام المكافآت والحوافز:** يجب في البداية توضيح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم.

2. **غياب الأهداف المحددة:** حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

3. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

4 . اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح المستويات الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين.

5 . مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف تقييم الأداء:

هو عبارة عن نظام رسمي لقياس وتقييم أداء الموظفين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (اللبيدي، 2015، الصفحات 17-28)

ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

إن لعملية تقييم الأداء أهمية تتمثل فيما يلي: (حسونة، 2007، الصفحات 264-265)

- 1 . تساعد عملية تقييم الأداء الموظف في التعرف على جوانب الضعف والقصور لديه في الأداء، من أجل العمل على تقوية هذه الجوانب؛
- 2 . يتعرف الموظف على السلوك غير المرغوب أو غير المقبول من قبله، إذ ترى الإدارة أنها تقلل من كفاءته من أجل أن يعمل الموظف على تجنب مثل هذه السلوكيات؛
- 3 . تساعد نتائج التقييم الجيدة في إعداد سياسات الترقية والاختيار والتعيين الناجحة؛
- 4 . تحسين علاقة العمل في المنشأة، فوجود تقييم عادل وسليم يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين الموظفين؛
- 5 . إعداد سياسات برامج تدريبية وتنمية الموارد البشرية بناء على نقاط ضعف الموظفين يحسن من عملية الرقابة على الموظفين بسبب احتفاظ المدير أو المشرف ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط قوتهم وضعفهم.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة، وتفيد كل من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم، فمثلاً حددت شركات التأمين على المسافرين في أمريكا أهداف برامج تقييم الأداء الخاصة بها والتي تعتبر مشابهة لكثير من المنظمات كما يلي: (جاد الرب، 2009، صفحة 53).

- 1 . إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين؛
- 2 . تعطي المشرفين فرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين؛
- 3 . إعطاء المشرفين فرصة في صياغة البرامج التي تساعد العاملين في تحسن أدائهم باستمرار؛
- 4 . تحديد عملية تقييم الأداء الأساسي الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافئات والنقل والترقية وغيرها.

ومما سبق نستنتج ان الهدف الرئيسي في تقييم أداء العاملين يهدف بشكل رئيسي إلى: التقييم، التطوير .

#### رابعاً: عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

لكل منظمة نظام خاص بها وإذا نظرنا من الناحية السائدة أو المفضلة فان لكل منظمة نظام، لكن بعض المنظمات نجدها تعتمد أكثر من نظام لسبب أو لآخر سواء بسبب كبر حجمها أو لسبب آخر أما بالنسبة للعناصر التي يتضمنها نظام التقييم الجيد للأداء فتمثل في:

1. **وضع أغراض التقييم:** هذه القضية يعتمد عليها لتقييم الأداء وتعني الأهداف التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم وهي تشمل الأسباب، وتؤثر في تفاصيل أخرى (ماهر، 2005، صفحة 289).
2. **العناصر التي يتم تقييمها:** بعد وضع أغراض التقييم تأتي الخطوة الموالية أو العنصر التالي وهو تحديد عناصر التقييم، أي الأداء الذي يتم تقييمه ويكون هذا التحديد في ضوء طبيعة الوظيفة في المنظمة. (برنوطي، 2007، صفحة 385)
3. **معيار الأداء السليم من عناصر الأداء:** يتضمن النظام الناضج معايير للأداء السليم، أي نوع من الأداء نعتبره سليم وأي نوع نعتبره ضعيف.
4. **البيانات المستخدمة في تقييم الأداء:** وهذه البيانات إما أن تكون موضوعية فهي بيانات للأداء الفعلي ويكون مصدرها هو الوثائق والسجلات، وإما تكون ذاتية وهي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما.
5. **أدوات تقييم الأداء:** تعتبر الأدوات المستخدمة في التقييم جزء هام ولا غنى عنه في نظام التقييم الجيد والناجح، وعند وضع نظام تقييم الأداء، وبعد أن تقرر المنظمة عناصر الأداء والبيانات وأسس التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة والتي تكون تقارير أو استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة للإدارة الالكترونية وأثر تطبيقها على الأداء الوظيفي

بعد أن تعرفنا في المبحث الأول على الإدارة الالكترونية والأهمية التي يمكن أن تكتسبها في المؤسسات سنحاول في هذا المبحث معرفة اثر تطبيقها على أداء العاملين في المؤسسات.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات التي اطلعنا عليها واعتمدنا على مجموعة منها سواء التي مست جانب الإدارة الالكترونية أو الموضوع ككل.

#### 1-دراسة بنوناس صباح (2007) بعنوان:

**النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى:

-توضيح النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفى ومستوى أداء العاملين فيه.

-معرفة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين.

وخلصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

-أن القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في العنصر البشري في المؤسسة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيههم بما يحقق أهداف المؤسسة، ولكي تتحقق فعالية القيادة في توجيه العاملين، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.

-توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل وكيف أن جودة الخدمة ورضا العملاء وسمعة المستشفى وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيههم.

-العمل على تحسين أداء العاملين في المستشفى وذلك من خلال العديد من الوسائل ومنها استخدام نمط القيادة المناسب.

-التقليل من ممارسة النمط التسيبي لما يؤدي إليه من خفض في أداء العاملين.

#### 2-دراسة إيهاب خميس احمد المير 2007 بعنوان:

**متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية.

-التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل إلى إدارة الكترونية بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

-الوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد البشرية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

-إن أفراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات عمل الإدارة الالكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

-ضرورة توفير الدعم المالي اللازم لعملية تطبيق الإدارة الالكترونية.

-أعداد دراسات عن جدوى تطبيق الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة.

-مدى مساهمة البرنامج التدريبي على تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق أهداف الإدارة العامة

-الاستفادة في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة العامة من تقويم البرامج التدريبية السابقة.

### 3-دراسة منى عطية البشيرى (2009) بعنوان:

"معوقات الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير في الإدارة

التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتتمثل في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية. والتغلب على المعوقات السابق ذكرها من جهة الإداريات وعضوات هيئة التدريس وكانت نتائجها وجود معوقات إدارية، مثل الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية كما أن هناك معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة

وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة والنقص في الكوادر البشرية كما أن هناك معوقات مالية.

#### التوصيات:

تمثلت التوصيات في: لابد من نشر ثقافة الإدارة الالكترونية، ضرورة التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي التقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الالكترونية

#### 4- دراسة "محمد جمال" أكرم عمار" بعنوان :

مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين "مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من 225 استبانة.

#### 5- دراسة تاجوري جلييلة (2014) بعنوان:

الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى:

توضيح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية؛

إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية و نتائج هذه الدراسة؛

الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدي العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية من 50 عامل ببيد الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج نوجزها كالآتي: إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية، الرقابة الإدارية

لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية، الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء، فناعة أفراد

المؤسسة بأن الرقابة الإدارية و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم.

#### 6- دراسة و فيق حلمي الأغا (2010) بعنوان:

تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جامعة الأزهر بغزة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.

تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة. وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث شمل مجتمع الدراسة الموظفين التابعين لشركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (440) من العاملين، قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع (210) إستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج نوجزها كالآتي:

لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز؛

أن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي؛

بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام.

#### 7- دراسة عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال(2013) بعنوان:

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة م2013.

هدفت هذه الدراسة إلى: تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري، قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفات العمدات في شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة والبالغ عددهن 493 موظفة، وتم توزيع قوائم الاستبيان على عينة عشوائية ميسرة قوامها 248 موظفة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج نوجزها كالآتي:

- وجود تركيز على استخدام بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية دون الأخرى مثل نظام الإدارة الإلكترونية؛
  - وجود أثر إيجابي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري؛
  - أن أنظمة الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة.
- 8- دراسة بوعطيط جلال الدين (2008) بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، جامعة منتوري محمود قسنطينة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2008.2009

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث، معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين. وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويضم مجتمع الدراسة (210) فرداً، عينة البحث تتكون من تسعة 49 عامل منفذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج نوجزها كالآتي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؛
- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة؛
- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز.

9. دراسة د/عمر عيد عبد الرزاق (2015) بعنوان:

أثر تطبيق الأعمال الالكترونية على الأداء الوظيفي في شركة تسويق المنتجات البترولية الأردنية (جو بترول).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود أثر لتطبيق الأعمال الالكترونية في الأداء الوظيفي في شركة تسويق المنتجات البترولية الأردنية (جو بترول)، وبيان مدى وجود أثر تطبيق الأعمال الالكترونية ممثلة

بأبعادها على كل من حجم الأداء وسرعة الانجاز وجودة الأداء في شركة تسويق المنتجات البترولية الأردنية(جو بترول)، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين الذين يعملون بمستوى الإدارة الوسطى في شركة تسويق المنتجات البترولية الأردنية (جو بترول) في مركز الشركة الرئيسي في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (120) موظفا، وقد تكونت عينة الدراسة النهائية من (92) موظف من موظفي الشركة. كما تم تحليل إجابات عينة الدراسة من خلال برنامج التحليل spss.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأعمال الالكترونية ممثلة بأبعادها (المتطلبات التكنولوجية، المرونة والتكلفة) على الأداء الوظيفي بأبعاده ( حجم الأداء، سرعة الانجاز، جودة الأداء) في شركة التسويق (جو بترول)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدم الباحث عدة توصيات كان أبرزها التركيز على الأعمال الالكترونية بشكل يضمن تقليل التكاليف الإنتاجية، وضرورة التركيز على حجم الأداء من خلال وضع خطط حالية وإستراتيجية يتم من خلالها تحديد حجم الأداء لرفع الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في شركة (جو بترول).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

أثارت الإدارة الالكترونية الانتباه لدى الباحثين لفترات طويلة من الوقت، ونتج عن هذا تحقيق أهمية لتطوير أداء العاملين في مختلف المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق التميز ومواكبة التطور التكنولوجي. من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين تعدد الدراسات المحلية والتي تناولت أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، لأن أداء العاملين يعتبر أهم ما يجب تسليط الضوء عليه ومدى تأثير عناصر الإدارة الالكترونية على هذا الأداء، وفيما يلي استعراض لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

**من حيث الموضوع:** اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل و اختيار الأداء الوظيفي كمتغير تابع .

**من حيث الزمان:** جميع الدراسات حديثة نسبيا، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين (2008) إلى (2022).

**من حيث المكان:** تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها الجزائرية والأردنية والسعودية.

#### من حيث المنهج والإجراءات:

1. اتفقت الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، فكلها استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الطالبين المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

2. تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث السابقة، وذلك تبعاً للهدف من هذه الدراسات، فمنها من استخدم الاستبيانات أو المقابلات أو الاثنين معاً، واستخدم الطالبين الاستبانة لمناسبتها لطبيعة الدراسة.
3. اختلفت الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة، فمنهم من اختار (الموظفين) ومنهم من اختار (المواطنين والموظفين معاً)، وفي الدراسة الحالية تم اختيار مجتمع الدراسة من الموظفين كونهم الأكثر دراية بموضوع الدراسة.
4. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، وفرضياتها، وأهدافها، وبيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة الحالية على بلدية بولاية المسيلة.

### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تركز على أحد أهم الموضوعات التي تخص التسيير الإداري لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية على أداء العاملين لتحقيق أهدافها وتحقيق التميز.
2. تتبع أهمية الدراسة كونها تتعلق بالإدارة الالكترونية والتي بدأت المؤسسات الجزائرية مواكبة المؤسسات العالمية من خلال الانتقال من الخدمة الإدارية التقليدية إلى الخدمة الإدارية الالكترونية، حيث تميزت الدراسة الحالية بقياس أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي والعمل الإداري في ميدان القطاع العمومي؛
3. تم تطبيق الدراسة في بلدية أولاد اعدي القبالة بولاية المسيلة.

### المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي.

بعد أن تعرفنا في المبحث الأول على الإدارة الالكترونية وأبعادها سنحاول في هذا المطلب معرفة تأثير هذه الأبعاد على أداء العاملين في المؤسسة.

### أولاً - أجهزة الحاسوب ولواحقها وأثرها على الأداء الوظيفي:

أن أجهزة الحاسوب ولواحقها التي تستعملها البلدية محل الدراسة تهدف إلى توفير خدمات الكترونية مستحدثة وجديدة، حيث ترى عينة الدراسة أنها متوفرة لديهم وبكثرة ولها تأثير قوي على تحسين أدائهم الوظيفي والرفع من مستوى جودة العمل المنجز مقارنة بالخدمات التقليدية.

### ثانياً - التخطيط الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي:

أن التخطيط الالكتروني الذي تعتمده البلدية محل الدراسة يهدف إلى استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته على مستوى مصالح البلدية للقيام بالمهام الإدارية المختلفة. مما يقلل من جهد العاملين ويزيد من كمية العمل المنجز.

### ثالثا - التنظيم الالكتروني وأثره على الأداء الوظيفي:

أن التنظيم الالكتروني الذي تعتمده البلدية محل الدراسة يهدف إلى اعتماد الأرشفة الالكترونية في عملية حفظ الملفات الإدارية واعتماد البرمجيات في مختلف المراسلات الإدارية الضرورية (التقارير المختلفة، الشكاوى....)، مما يقلل جهد العاملين مقارنة بالإدارة التقليدية حيث يكون هذا التأثير ايجابيا ويزيد من تطور أدائهم.

### رابعا - الرقابة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي:

أن الرقابة الالكترونية لها تأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حيث أن الرقابة الالكترونية تهدف الى استخدام أجهزة الحاسوب للتخفيف من الجهد المبذول في الرقابة واكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها، وبالتالي تسهل على العاملين أدائهم من خلال توفير الجهد المبذول في عملية الرقابة مقارنة بالرقابة التقليدية.

### خامسا - الشبكات وأثرها على الأداء الوظيفي:

أن الشبكات لها تأثير على أداء العاملين بحيث تستخدم إدارة البلدية شبكة داخلية لربطها بالموظفين وتوفير خادم (serveur) للتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها. مما يؤدي إلى تطور مستوى العاملين من حيث التميز والجودة في الأداء.

### سادسا - البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على الأداء الوظيفي:

أن البرمجيات وقواعد البيانات لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن إدارة البلدية توفر البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية وأنظمة آلية متطورة لحماية بياناتها مما يؤدي إلى تطور مستوى العاملين .

## خلاصة الفصل الأول:

مما سبق يمكننا القول بان الإدارة الالكترونية لها أهمية كبيرة، فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة اقل ويمكن القول بأن الإدارة الالكترونية تحارب الفساد الإداري، وهذا بما تحويه من عناصر وخصائص وأهداف، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في هذا العصر، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسات وكافة المعاملات التي تقوم بها و المزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة والتي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات.

# الإطار التطبيقي

# الفصل الثاني

تمهيد:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: تحديد مستويات الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض نتائج الفرضيات

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لا يمكن بأي حال من الأحوال الحديث عن دراسة علمية مهما كان مجالها دون ضبط إطارها المنهجي والتطبيقي، إذ التحكم في هذا الجانب أمر ضروري، فهو دليل الباحث في تنفيذ بحثه مع ضمان التسلسل السليم لخطوات البحث العلمي، وهذا من خلال حل أو كشف إشكال موجود بالواقع يهدف إلى صياغة الفروض باعتبارها حلولاً وأجوبة مؤقتة لتساؤلات البحث، ولا يتأكد من صدق هذه الفروض إلا بإجراء دراسة ميدانية على أرض الواقع، وفي هذه الدراسة نجد حلقة وصل بين ما قدمناه في الفصول النظرية بهدف التأكد من الفروض والوصول إلى أجوبة شافية عن التساؤلات للإشكالية المطروحة، وهذا من خلال تحديد مجال الدراسة المكاني والزمني والمجال البشري، وضبط طريقة حجم المجتمع وعينة للدراسة، من خلال إتباع منهج وأدوات خاصة للوصول إلى البيانات والمعلومات التي تسلط الضوء على الجوانب المراد كشفها في هذه الدراسة، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم الأسس المنهجية و العلمية التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة:

سنقوم في هذا المبحث بتعريف مجتمع وعينة الدراسة والأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات والمنهج المتبع في الدراسة.

#### المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مختلف مصالح بلدية أولاد اعدي القبالة بولاية المسيلة والذي يبلغ عددهم حوالي 250 موظف بمختلف الرتب.

**1. لمحة تعريفية ببلدية أولاد اعدي القبالة :** بلدية أولاد اعدي القبالة هي إحدى أكبر بلديات دائرة أولاد دارج ولاية المسيلة بالجزائر، تقع في أقصى الشمال الشرقي لعاصمة الولاية المسيلة وتبعد عنها بحوالي 30 كلم يحدها من الشمال بلدية تفلعت وبلدية غيلاسة التابعتين لولاية برج بوعريريج، ومن الشرق بلدية برهوم وبلدية الدهاهنة، ومن الجنوب بلدية السوامع وبلدية عين الخضراء، ومن الغرب بلدية أولاد دراج (سلمان)، تعداد سكانها يتجاوز 28140 نسمة حسب الإحصاء الأخير في 2023.

##### 2. تنظيم بلدية ببلدية أولاد اعدي القبالة : تتشكل من:

##### 2. 1. هيئات البلدية:

-رئيس المجلس الشعبي البلدي :يعتبر أهم هيئة في التسيير البلدي وهو ممثل للبلدية وللدولة على إقليمها يتمتع بصفة الضبطية ويرأس المجلس الشعبي البلدي.

-المجلس الشعبي البلدي :يتشكل المجلس الشعبي البلدي من 19 عضواً، والمكتب التنفيذي للمجلس.

-اللجان البلدية : توجد ببلدية أولاد اعدي القبالة 04 لجان دائمة، في حين لا توجد أي لجنة مؤقتة.

##### 2. 2. المكتب البلدي (المصالح الإدارية والتقنية):

موضوعه تحت سلطة الأمين العام للبلدية.

-الأمانة العامة : هي جهاز تنفيذي يرأسها الأمين العام و يشرف على مصالح البلدية ويدير أعمالها.

-المصالح الإدارية : و عددها 04 من بينها مصلحة النشاطات الاجتماعية، المصلحة التقنية، ومصلحة

التنظيم والشؤون العامة، ومصلحة الصفقات والمالية.

##### ثانياً: عينة الدراسة

تمثل العينة مجموعة من الموظفين الإداريين في مختلف مصالح بلدية أولاد اعدي القبالة بولاية المسيلة مع اختلاف فئاتهم من العمر والجنس والمستوى التعليمي، حيث بلغ حجم العينة 35 فرداً، بعد تسليم 40 استمارة،

وبعد عملية تفحصهم تبين لنا أن 05 استمارات لم تكتمل إجاباتهم وبذلك كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 35 استمارة، وعليه تكونت عينة الدراسة من 35 فردا، وكما هي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
40	05	35

خصائص عينة الدراسة:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي: الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

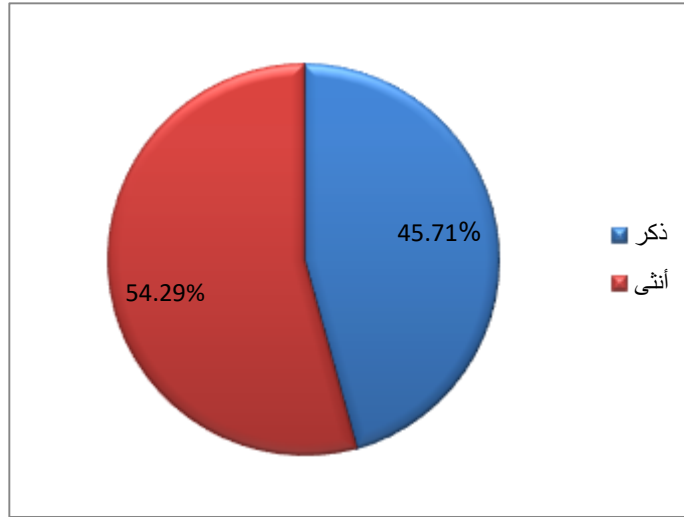
الجنس	التكرار	النسبة %
نكر	16	45.71%
أنثى	19	54.29%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 35 فردا، نلاحظ أن 16 فردا يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 45.71%، أما حجم الإناث فقد بلغ 19 فردا بنسبة قدرت بـ 54.29%، وعليه فإن اغلب أفراد عينة الدراسة من جنس الإناث، ويمكن تفسير هذا من خلال طبيعة العمل الإداري وكذا مشاركة المرأة لأعمال الرجل وخاصة في الوقت الحالي فنحن أمام مجتمع بدأت تتغير فيه النظرة لعمل المرأة في قطاعات كانت فيما سبق تعتمد بنسبة كبيرة على الرجال، نظرا لطبيعتها كالإدارة مثلا بحكم أنها تتواجد مع الرجل أكثر حيث أصبحت هذه الأعمال تستقطب الفئتين نظرا لارتفاع نسبة التعليم في وسط الإناث والتفتح على المجتمع أكثر.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	السن
0.00%	00	اقل من 30 سنة
88.57%	31	من 30 إلى 50 سنة
11.43%	04	اكبر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن عدد الذين بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة يقدر بـ 00 فرداً بنسبة بلغت 0.00 %، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 30- 50 سنة فقدر حجمهم بـ 31 فرداً بنسبة 88.57 %، وأما الذين بلغت أعمارهم أكبر من 50 سنة فقدر حجمهم بـ 04 أفراد ونسبته 11.43 %، وعليه فأن أغلب أفراد العينة من ذوي السن 30- 50 سنة.

وهي فئة شبابية والتي لها القدرة على أداء العمل بحيوية ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل وبذل الكثير من الجهد والصبر في القطاع الإداري .

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

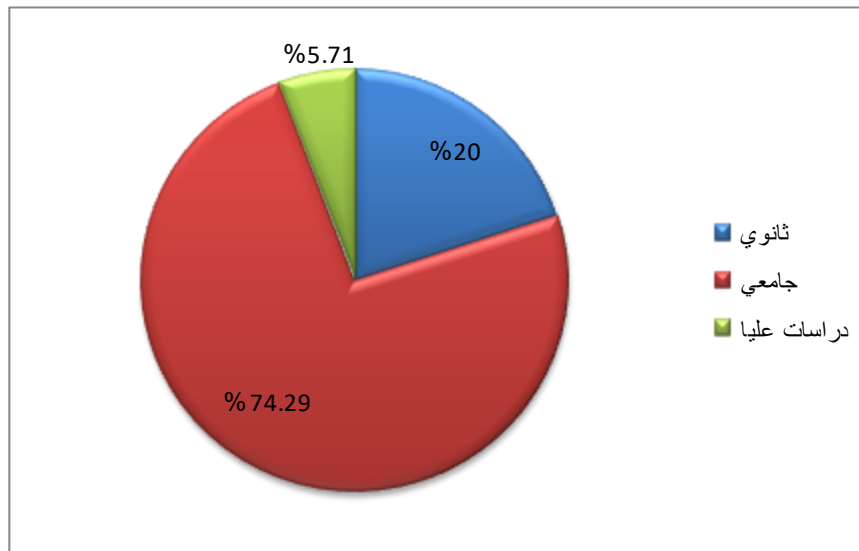
الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20%	07	ثانوي
74.29%	26	جامعي
5.71%	02	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن 07 أفراد لديهم مستوى تعليم ثانوي بنسبة بلغت 20%، ثم الأفراد ذوي المستوى التعليمي جامعي الذين بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة قدرت بـ 74.29%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي مستوى دراسات عليا بـ 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 5.71%، وعليه فإن أغلب أفراد العينة من المستوى التعليمي جامعي، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة: بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

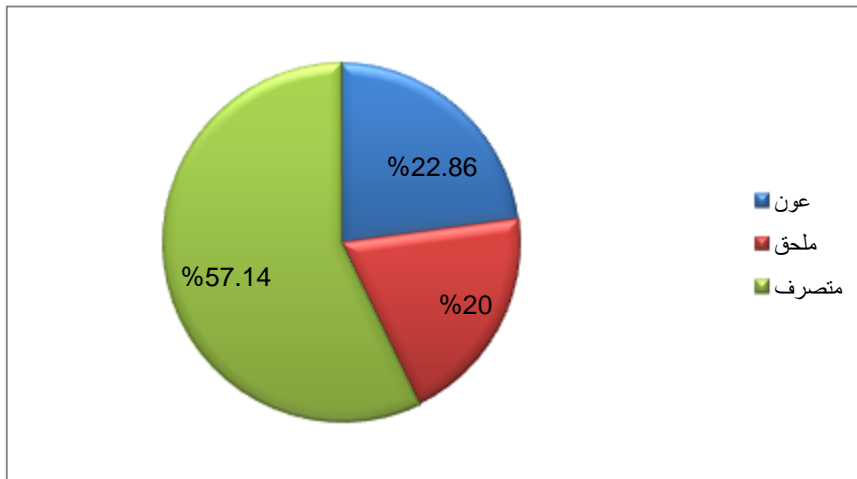
الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
22.86%	08	عون
20%	07	ملحق
57.14%	20	متصرف
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن 08 افراد يمثلون حجم ذوي الوظيفة عون بنسبة بلغت 22.86%، أما حجم ذوي الوظيفة ملحق فقد بلغ 07 افراد بنسبة قدرت بـ 20%، أما حجم ذوي الوظيفة متصرف فقد بلغ 20 فرداً بنسبة قدرت بـ 57.14%، وعليه فأن اغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي الوظيفة متصرف، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

سنقوم خلال هذا المطلب بعرض المنهج المتبع في هذه الدراسة

### أولاً: المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وموضوع الدراسة، لأنه يقوم على جمع البيانات وتصنيفها، ثم تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، ثم استخلاص النتائج.

### ثانياً : مصادر جمع البيانات :

1- البيانات الثانوية: تم جمعها من مختلف المراجع والدراسات السابقة والأطروحات الجامعية، إضافة إلى المجلات العلمية للحصول على المادة العلمية النظرية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2. البيانات الأولية: تم الاعتماد أيضاً على الاستبيان باعتباره أداة القياس المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي من 1 إلى 5 تعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستقصى منه، حيث تعطى القيمة 5 لموافق تماماً، و4 لموافق، و3 محايد، و2 غير موافق، و1 غير موافق تماماً.

### ثالثاً. أدوات الدراسة

#### 1- خطوات بناء الاستمارة

بعد الإطلاع على الخصائص النفسية والاجتماعية لأفراد العينة في الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي أفراد العينة عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قمنا ببناء استبيان وفق الخطوات التالية:

- تم صياغة عبارات الاستبيان في صورته الأولية والتي تكونت من (38) عبارة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل إعطاء رأيه على الأبعاد والعبارات.
- تم إجراء بعض التعديلات الأولية على عبارات الاستبيان.
- تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه ليصبح عدد العبارات 30.

#### 2- وصف الاستبيان:

تتضمن الاستبيان الدراسة على (30) عبارة في صورته النهائية وللتعرف على مستوى موضوع الدراسة،

جاء الاستبيان مقسم إلى المحاور التالية:

2-1- المحور الأول: وهو محور للبيانات الشخصية والديمغرافية لعينة الدراسة والتي تمثلت في: (الجنس،

السن، والمستوى التعليمي، وطبيعة الوظيفة المشغولة).

2-2-المحور الثاني: وهو المحور المتعلق بمتغير الإدارة الالكترونية، وتكون هذا المحور من 18 عبارة،

والتي جاءت موزعة على ستة أبعاد وهي:

- ❖ أجهزة الحاسوب ولواحقها.
- ❖ التخطيط الالكتروني.
- ❖ التنظيم الالكتروني.
- ❖ الرقابة الالكترونية.
- ❖ الشبكات.
- ❖ البرمجيات وقواعد البيانات

2-3-المحور الثالث: وهو المحور المتعلق بمتغير الأداء الوظيفي، وتكون هذا المحور من 12 عبارة، والتي

جاءت موزعة على أربعة أبعاد وهي:

- ❖ جودة العمل المنجز.
- ❖ كمية العمل المنجز.
- ❖ المثابرة والوثوق.
- ❖ التميز في الأداء.

3- تصحيح الاستبيان:

يتم تصحيح الاستبيان وفقاً لخمسة مستويات حسب ليكارت الخماسي وتتراوح الدرجة على كل عبارة

ما بين خمسة درجات كأعلى درجة ودرجة واحدة كأدنى درجة كالتالي:

الجدول رقم (06): درجات تصحيح الاستبيان حسب ليكارت الخماسي

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

4- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

بههدف معرفة مدى صلاحية تطبيق الاستبيان في الدراسة تم التأكد من حساب الخصائص السيكومترية

المتتمثلة في الصدق للاستبيان، وجاءت النتائج كما يلي:

4-1-الصدق: تم إجراءات حساب الصدق للاستبيان وفق الطرق التالية:

4-1-1-صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من أساتذة الجامعة من المتخصصين، والذي بلغ عددهم (03) أساتذة، وهم على التوالي:

- الأستاذ عطا الله ياسين: أستاذ محاضر (أ)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- الأستاذ لعشاش عبد الحليم: أستاذ محاضر (أ)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- الأستاذ سعيدة عبد الكريم: أستاذ محاضر (أ)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة عبارات الاستبيان ومدى انتمائها، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد عبارات الاستبيان (30) عبارة.

4-1-2-الصدق البنائي: وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بتطبيقها علي عينه استطلاعيه بلغت 30 موظف عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة و المحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل كما يلي:

1-الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور

المحور الأول: الإدارة الالكترونية											
بعد الرقابة الالكترونية			بعد التنظيم الالكتروني			بعد التخطيط الالكتروني			بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها		
المعنوية	الارتباط	العبارة	المعنوية	الارتباط	العبارة	المعنوية	الارتباط	العبارة	المعنوية	الارتباط	العبارة
0.000	**0,887	10	0.000	**0,821	07	0.000	0,840**	04	0.000	0,925**	01
0.000	**0,900	11	0.000	**0,843	08	0.000	0,940**	05	0.000	0,774**	02
0.000	**0,881	12	0.000	**0,920	09	0.000	0,915**	06	0.000	0,840**	03
						بعد البرمجيات وقواعد البيانات			بعد الشبكات		
						المعنوية	الارتباط	العبارة	المعنوية	الارتباط	العبارة
						0.000	0,674**	16	0.000	0,872**	13
						0.000	0,806**	17	0.000	0,894**	14
						0.000	0,876**	18	0.000	0,944**	15
المحور الثاني: الأداء الوظيفي											
بعد التميز في الأداء			بعد المثابرة والوثوق			بعد كمية العمل المنجز			بعد جودة العمل المنجز		
المعنوية	الارتباط	العبارة	المعنوية	الارتباط	العبارة	المعنوية	الارتباط	العبارة	المعنوية	الارتباط	العبارة
0.000	**0,822	28	0.000	**0,891	25	0.000	**0,902	22	0.000	0,805**	19
0.000	**0,929	29	0.000	**0,817	26	0.000	**0,746	23	0.000	0,898**	20
0.000	**0,955	30	0.000	**0,900	27	0.000	**0,924	24	0.000	0,840**	21

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن جميع عبارات الاستبيان جاءت كل معاملات الارتباط بينها وبين الأبعاد التي تنتمي إليها دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، ففي المحور الأول المتعلق بالإدارة الالكترونية تبين أن كل معاملات الارتباط جاءت محصورة بين أعلى معامل ارتباط للعبارة رقم (30) والذي قدر معامل الارتباط بها بـ (0,960)، وأدنى معامل ارتباط للعبارة رقم (16) بمعامل ارتباط قدر بـ (0,674)، وهذا ما يؤكد أن عبارات المتغير الأول الإدارة الالكترونية تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، أما المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين تبين أن كل معاملات الارتباط جاءت محصورة بين أعلى معامل ارتباط للعبارة رقم (30) والذي قدر معامل الارتباط بها بـ (0,955)، وأدنى معامل ارتباط للعبارة رقم (23) بمعامل ارتباط قدر بـ (0,746)، وهذا ما يؤكد أن عبارات المتغير الثاني الأداء الوظيفي للعاملين تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وبالتالي فإن الاستبيان صادق لما وضع لقياسه من اجله ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

## 2- الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ككل: بعد المعالجة الإحصائية للبيانات

جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (08): مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لأبعاد الاستبيان مع درجته الكلية

#### المحور الأول: الإدارة الالكترونية

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها	0,781**	0.000
بعد التخطيط الالكتروني	0,806**	0.000
بعد التنظيم الالكتروني	0,781**	0.000
بعد الرقابة الالكترونية	0,841**	0.000
بعد الشبكات	0,808**	0.000
بعد البرمجيات وقواعد البيانات	0,811**	0.000

#### المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد جودة العمل المنجز	0,895	0.000
بعد كمية العمل المنجز	0,961	0.000
بعد المثابرة والثوق	0,941	0.000
بعد التميز في الأداء	0,938	0.000

#### الاستبيان ككل

المحور الأول الإدارة الالكترونية	**0,979	0.000
المحور الثاني الأداء الوظيفي	**0,908	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن جميع أبعاد الاستبيان جاءت كل معاملات الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، ففي المحور الأول المتعلق بالإدارة الالكترونية تبين أن كل معاملات الارتباط جاءت محصورة بين أعلى معامل ارتباط للبعد رقم (04) والذي قدر معامل الارتباط بها

ب (0,841)، وأدنى معامل ارتباط للبعد رقم (01) والبعد رقم (03) بمعامل ارتباط قدر ب (0,781)، وهذا ما يؤكد أن أبعاد المتغير الأول للإدارة الالكترونية تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، أما المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين تبين أن كل معاملات الارتباط جاءت محصورة بين أعلى معامل ارتباط للبعد رقم (02) والذي قدر معامل الارتباط بها ب (0,961)، وأدنى معامل ارتباط للبعد رقم (01) بمعامل ارتباط قدر ب (0,895)، وهذا ما يؤكد أن أبعاد المتغير الثاني للأداء الوظيفي للعاملين تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، أما علاقة المحاور بالاستبيان ككل فقد جاءت كل معاملات الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث أعلى معامل ارتباط للمتغير الأول والذي قدر معامل الارتباط بها ب (0,979)، وأدنى معامل ارتباط للمتغير الثاني بمعامل ارتباط قدر ب (0,908)، وهذا ما يؤكد أن محاور الاستبيان ككل تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وبالتالي فإن الاستبيان صادق لما وضع لقياسه من اجله ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

#### 4-2- الثبات

استخدمنا طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبيان، وهي طريقة ألفا كروم باخ والنتائج كما هي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كروم باخ

ثبات المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين			ثبات المحور الأول: الإدارة الالكترونية		
عدد العبارات	معامل الثبات	أبعاد متغير الأداء الوظيفي	عدد العبارات	معامل الثبات	الأبعاد متغير الإدارة الالكترونية
03	0.783	بعد جودة العمل المنجز	03	0.975	بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها
03	0.820	بعد كمية العمل المنجز	03	0.879	بعد التخطيط الالكتروني
03	0.821	بعد المثابرة والثوق	03	0.809	بعد التنظيم الالكتروني
03	0.886	بعد التميز في الأداء	03	0.866	بعد الرقابة الالكترونية
			03	0.885	بعد الشبكات
			03	0.823	بعد البرمجيات وقواعد البيانات
12	0.950	ثبات المتغير الثاني	18	0.960	ثبات المتغير الأول
30	0.972				ثبات الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (10) يتضح أن معامل الثبات بطريقة ألفا كروم باخ لمحاور الاستبيان ككل جاءت محصورة ما بين (0,960 و 0,950)، في حين بلغت قيمة ألفا كروم باخ للاستبيان ككل ب (0,972)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية وجيدة ومقبولة من الثبات تطمئن على تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و الذي هو أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة وأهم هذه الخصائص بساطة الاستخدام وسهولة الفهم، واعتمد الطالبين في دراستهما على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- المتوسط الفرضي.
- المتوسط الموزون.
- اختبار  $t$ -test لعينة واحدة.
- معامل الثبات : ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova .
- اختبار الانحدار الخطي البسيط .
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال تحديد مستويات الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: تحديد مستويات الاستبيان

وهذا من خلال التطرق إلى التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة واتجاهها، وهذا كما يلي:

✓ المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات (5)، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافق بشدة بدرجة مرتفعة جدا، موافق بدرجة مرتفعة، محايد بدرجة متوسطة، غير موافق بدرجة منخفضة، وغير موافق بشدة بدرجة منخفضة جدا.

✓ تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $(1-5) / 5 = 0.8$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم(10): تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	[1.80 - 1,00]
درجة منخفضة	[2.60 - 1.80 ]
درجة متوسطة	[3.40 - 2.60 ]
درجة عالية	[4,20 - 3.40]
درجة عالية جدا	[5,00 - 4.20 ]

. وصف بيانات متغيرات الاستبيان:

ويتكون هذا الاستبيان من 30 عبارة ويندرج تحت هذا الاستبيان محوران وهي:

❖ المحور الأول: الادارة الالكترونية

❖ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة لكلا المتغيرين

1-تحليل نتائج المحور الأول الادارة الالكترونية: ويتكون هذا المحور من 06 أبعاد، ويشمل على 18 عبارة،

ولقد جاءت نتائج في هذا المحور، كما يلي:

1.1. تحليل نتائج البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها: ويتكون هذا البعد من 03 عبارات، ولقد جاءت نتائج

في هذا البعد، كما يلي:

جدول رقم(11): مؤشرات إجابات أفراد العينة البعد الأول

المستوى	ترتيب كل فقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
عالية	02	0.91	04.14	01 توفر إدارة البلدية أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة لأداء العاملين مهامهم في مختلف المصالح.
عالية جدا	01	0.69	04.37	02 توفر إدارة البلدية العدد الكافي من الطابعات في مختلف المكاتب.
عالية	03	1.01	03.91	03 توفر إدارة البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.
عالية		0.74	04.14	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة البعد الأول أجهزة الحاسوب ولواحقها: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات البعد الأول، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد الأول بـ 04.14 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.74، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.37 و 3.91) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.37 وانحراف معياري قدره 0.69 ومستوى الأهمية بدرجة عالية جدا، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماما على أنه توفر إدارة البلدية العدد الكافي من الطابعات في مختلف المكاتب.

- العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.14 وانحراف معياري قدره 0.91 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على انه توفر إدارة البلدية أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة لأداء العاملين مهامهم في مختلف المصالح.

- العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري قدره 1.01 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على إن إدارة البلدية توفر العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.

- 1.2 تحليل نتائج البعد الثاني التخطيط الالكتروني: ويتكون هذا البعد من 03 عبارات، ولقد جاءت نتائج في هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(12): مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب كل فقرة	المستوى
01	03.54	01.03	03	عالية
يتم استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته على مستوى مصالح البلدية للقيام بالمهام الإدارية المختلفة.				
02	03.89	01.13	02	عالية
يتم استخدام شبكات الاتصال على مستوى البلدية لوضع الخطط السنوية والفصلية				
03	03.97	0.95	01	عالية
تساهم الإدارة الالكترونية بالتنسيق مع جهات الاختصاص في تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا المتطورة.				
البعد ككل				عالية
				03.80
				0.93

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة البعد الثاني التخطيط الالكتروني: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات البعد الثاني، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد الثاني بـ 03.80

أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.93، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (03.97 و 03.54) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.97 وانحراف معياري قدره 0.95 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الالكترونية تساهم بالتنسيق مع جهات الاختصاص في تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.89 وانحراف معياري قدره 01.13 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم استخدام شبكات الاتصال على مستوى البلدية لوضع الخطط السنوية والفصلية.

العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.54 وانحراف معياري قدره 1.03 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته على مستوى مصالح البلدية للقيام بالمهام الإدارية المختلفة.

### 1.3. تحليل نتائج البعد الثالث التنظيم الإلكتروني: ويتكون هذا البعد من 03 عبارات، ولقد جاءت نتائج

في هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(13): مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب كل فقرة	المستوى
01	04.20	0.58	02	عالية
02	04.20	0.67	01	عالية
03	03.80	0.96	03	عالية
البعد ككل	04.06	0.64		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة البعد الثالث التنظيم الإلكتروني: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات البعد الثالث، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد الثالث بـ 04.06 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.64، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.37 و 3.91) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.20 وانحراف معياري قدره 0.67 ومستوى الأهمية بدرجة عالية جداً، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماماً على أنه يتم اعتماد البرمجيات في مختلف المراسلات الإدارية الضرورية (التقارير المختلفة، الشكاوى....).

العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.20 وانحراف معياري قدره 0.58 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم اعتماد الأرشفة الالكترونية في عملية حفظ الملفات الإدارية.

العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 و انحراف معياري قدره 0.96 و مستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم اعتماد التفويض الإلكتروني على مستوى مصالح البلدية.

**4.1 . تحليل نتائج البعد الرابع الرقابة الالكترونية:** ويتكون هذا البعد من 03 عبارات، ولقد جاءت نتائج في هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم(14): مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الرابع**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب كل فقرة	المستوى
01	04.26	0.98	01	عالية جدا
02	03.91	0.88	03	عالية
03	03.91	0.91	02	عالية
البعد ككل				عالية

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة البعد الرابع الرقابة الالكترونية: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات البعد الرابع، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد الرابع بـ 04.03 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.82، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.26 و 3.91) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

. العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.26 وانحراف معياري قدره 0.98 ومستوى الأهمية بدرجة عالية جداً، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماماً على أن استخدام أجهزة الحاسوب يخفف من الجهد المبذول في الرقابة.

. العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.91 وانحراف معياري قدره 0.91 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان شبكات الاتصال في متابعة الأعمال تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها.

. العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري قدره 0.88 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن العينة موافقون على أن إدارة البلدية تستخدم نظام الكتروني لمتابعة سجل الحضور والغياب للعاملين

1.5 . تحليل نتائج البعد الخامس الشبكات: ويتكون هذا البعد من 03 عبارات، ولقد جاءت نتائج في هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(15): مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد الخامس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب كل فقرة	المستوى
01	04.03	1.04	01	عالية
02	03.94	0.90	02	عالية
03	03.91	1.09	03	عالية
البعد ككل	03.96	0.91		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة البعد الخامس الشبكات: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات البعد الخامس، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد الخامس بـ 03.96 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.91، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3.94 و 4.03) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

. العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.03 وانحراف معياري قدره 01.04 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماما على أنه إدارة البلدية تستخدم شبكة داخلية لربطها بالموظفين.

. العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.94 وانحراف معياري قدره 0.90 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على ان البلدية تتوفر على خادم (serveur) للتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها.

. العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري قدره 1.09 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن العينة موافقون على أن إدارة البلدية تستخدم شبكة خارجية (رابط الالكتروني) تربطها بمختلف ولايات الوطن.

**1.6 . تحليل نتائج البعد السادس البرمجيات وقواعد البيانات: ويتكون هذا البعد من 03 عبارات، ولقد**

جاءت نتائج في هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم(16): مؤشرات إجابات أفراد العينة للبعد السادس**

المستوى	ترتيب كل فقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
عالية جدا	01	0.73	04.40	إدارة البلدية توفر البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.
عالية	03	0.90	04.00	إدارة البلدية لديها أنظمة آلية متطورة لحماية بياناتها.
عالية	02	0.87	04.14	لدى إدارة البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الالكترونية.
عالية		0.92	04.18	البعد ككل

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة البعد السادس البرمجيات وقواعد البيانات: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات البعد السادس، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد السادس بـ 04.18 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.83 كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (04.00 و 04.40) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

. العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.40 وانحراف معياري قدره 0.73 ومستوى الأهمية بدرجة عالية جدا، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماما على أن إدارة البلدية توفر البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية .

. العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.14 وانحراف معياري قدره 0.87 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على انه لدى إدارة البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الالكترونية.

. العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.00 وانحراف معياري قدره 0.90 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن العينة موافقون على أنه إدارة البلدية لديها أنظمة آلية متطورة لحماية بياناتها.

## 2 . تحليل نتائج المحور الثاني الأداء الوظيفي: ويتكون هذا المحور من 04 أبعاد، ويشمل على 12

عبارة، ولقد جاءت نتائج في هذا المحور، كما يلي:

### جدول رقم(17): مؤشرات إجابات أفراد العينة للمحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب كل فقرة	المستوى
1 أحاول تجنب الأخطاء قدر المستطاع أثناء أداء العمل.	3.4	1.14	11	عالية
2 أؤدي عملي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	4.03	0.85	5	عالية
3 أسعى دائما لإرضاء المواطنين	4.31	0.86	1	عالية جدا
4 أستجيب بسرعة لطلبات المواطنين.	3.74	1.09	9	عالية
5 أستطيع إنجاز كمية عمل هائلة	3.66	1.05	10	عالية
6 أستطيع الزيادة في كمية العمل.	3.77	1.03	8	عالية
7 أنجز عملي بكل جدية وتقاني.	4.29	0.62	2	عالية جدا
8 أثق بقدراتي في تحمل المسؤولية	4.26	0.85	3	عالية جدا
9 أنجز عملي دائما في الوقت المحدد	4.09	0.85	4	عالية
10 أسعى دائما لتحقيق التميز في الأداء.	3.94	1.08	7	عالية
11 أساهم في تعزيز الإبداع الإداري	3.77	1.14	8	عالية
12 أساهم في تعزيز التفوق التنظيمي	3.97	1.09	6	عالية
المحور ككل	3.93	0.85		عالية

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة للمحور الثاني الأداء الوظيفي: أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات المحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور بـ 03.93 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 0.85، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.31 و 3.40) ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- . العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.31 وانحراف معياري قدره 0.86 ومستوى الأهمية بدرجة عالية جدا، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماما على أنه نسعى دائما لإرضاء زبائننا.
- . العبارة رقم (07) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.29 وانحراف معياري قدره 0.62 ومستوى الأهمية بدرجة عالية جدا، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماما على أنه نقوم بعملنا بجدية وتفاني.
- . العبارة رقم (08) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.26 وانحراف معياري قدره 0.85 ومستوى الأهمية بدرجة عالية جدا، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على انه نتميز بقدرتنا على تحمل المسؤولية.
- . العبارة رقم (09) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.09 وانحراف معياري قدره 0.85 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن العينة موافقون على أنهم ننجز أعمالنا في أوقاتها.
- . العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.03 وانحراف معياري قدره 0.85 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على انه نؤدي عملنا طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
- . العبارة رقم (12) احتلت الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.97 وانحراف معياري قدره 01.09 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على المساهمة في تعزيز التفوق التنظيمي.
- . العبارة رقم (10) احتلت الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.94 وانحراف معياري قدره 01.08 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على السعي دائما لتحقيق التميز في الأداء.
- . العبارة رقم (06) احتلت الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.77 وانحراف معياري قدره 01.03 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون تماما على أنهم يستطيعون الزيادة في كمية العمل.
- . العبارة رقم (11) احتلت الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 وانحراف معياري قدره 1.14 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن العينة موافقون على المساهمة في تعزيز الإبداع الإداري.
- . العبارة رقم (04) احتلت الترتيب التاسع بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.74 وانحراف معياري قدره 01.09 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على السرعة في الاستجابة لطلبات المواطنين.
- . العبارة رقم (05) احتلت الترتيب العاشر بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.66 وانحراف معياري قدره 1.05 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن العينة موافقون على أنهم يستطيعون انجاز كمية عمل هائلة.

. العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40 وانحراف معياري قدره 1.14 ومستوى الأهمية بدرجة عالية، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على محاولة تجنب الأخطاء قدر المستطاع أثناء أداء العمل.

### 3. عرض وتحليل النتائج:

#### 3 . 1. اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة:

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على استبيانات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk، كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50، كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات اقل من 50 وفي دراستنا نستخدم طريقة اختبار Shapiro-Wilk لان عدد العينة اقل من 50، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

النتيجة الاختبار	Shapiro-Wilk			استبيان الدراسة
	Sig.	df	Statistic	
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.086	35	0.946	المحور الأول
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.072	35	0.952	المحور الثاني
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.064	35	0.932	الاستبيان
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk بالنسبة لبيانات إجابات العينة على بنود المحور المتعلق بمتغير الإدارة الالكترونية تظهر أن مستوى المعنوية 0.086 وهي اكبر من (0.05)، أي أن قيمة P. Value تساوي 08% وهي اكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا مما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للمحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي، أما للمحور الثاني المتعلق بمتغير الأداء الوظيفي فقد بلغت

مستوى المعنوية 0.072 وهي اكبر من (0.05)، أي أن قيمة P. Value تساوي 07% وهي اكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا مما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للمحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي، في حين للاستبيان ككل فقد بلغت مستوى المعنوية 0.064 وهي قيمة اكبر من (0.05)، أي أن قيمة P. Value تساوي 06% وهي اكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا ما يدل على أن بيانات إجابات أفراد العينة للاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا يجب استخدام الإحصاءات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

### المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج الخاصة بكل فرضية من فرضيات البحث لمعرفة مدى تحقق كل فرضية من الفرضيات من عدمه ومناقشتها على ضوء النتائج التي حصلنا عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

### المطلب الأول: عرض نتائج الفرضيات

يتم في هذا المطلب عرض نتائج الفرضيات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه: " يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية - محل الدراسة- من وجهة نظر عينة الدراسة"، ولاختبار التحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمتوسط الفرضي للمتغير وقيمة اختبار ت للحكم على النتيجة، والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية لدى عينة الدراسة

الفرضية الأولى	العينة	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة t	مستوى المعنوية
بعد 01	35	03	15	12.43	02.22	82.86	09	03.43	34	33.02	0.000
بعد 02	35	03	15	11.40	02.81	76.00	09	02.40	34	24.00	0.000
بعد 03	35	03	15	12.20	01.93	81.33	09	03.20	34	37.25	0.000
بعد 04	35	03	15	12.09	02.47	80.60	09	03.09	34	28.85	0.000
بعد 05	35	03	15	11.89	02.75	79.26	09	02.89	34	25.54	0.000
بعد 06	35	03	15	12.66	02.77	83.30	09	04.66	34	35.50	0.000
المتغير	35	18	90	76.67	16.77	85.18	54	13.33	34	36.86	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول أعلاه يتضح أن:

- استجابات أفراد العينة الدراسة على البعد المتعلق بعنصر أجهزة الحاسوب ونواحيها، والبالغ عددهم (35) موظف، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (12.43) بانحراف معياري قدر بـ (02.22) والمتوسط الفرضي (09) والوزن النسبي قدر بـ (82.86)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، وان الفرق بينهما بلغ (03.43)، وهي قيمة قريبة من المتوسط بمقدار (03.43)، وهو ما يدل على مستوى عالي، وهذا ما دلّت عليه قيمة اختبار "T" والتي بلغت قيمتها بـ (32.02) عند مستوى الدلالة (0,000).

- استجابات أفراد العينة الدراسة على بعد المتعلق بعنصر التخطيط الالكتروني، والبالغ عددهم (35) موظف، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (11.40) بانحراف معياري قدر بـ (02.81) والمتوسط الفرضي (09) والوزن النسبي قدر بـ (76.00)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، وان الفرق بينهما بلغ (02.40)، وهي قيمة قريبة من المتوسط بمقدار (02.40)، وهو ما يدل على مستوى عالي، وهذا ما دلت عليه قيمة اختبار "T" والتي بلغت قيمتها بـ (24.00) عند مستوى الدلالة (0,000).
- استجابات أفراد العينة الدراسة على بعد المتعلق بعنصر التنظيم الالكتروني، والبالغ عددهم (35) موظف، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (12.20) بانحراف معياري قدر بـ (01.93) والمتوسط الفرضي (09) والوزن النسبي قدر بـ (81.33)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، وان الفرق بينهما بلغ (03.20)، وهي قيمة قريبة من المتوسط بمقدار (03.20)، وهو ما يدل على مستوى عالي، وهذا ما دلت عليه قيمة اختبار "T" والتي بلغت قيمتها بـ (37.25) عند مستوى الدلالة (0,000).
- استجابات أفراد العينة الدراسة على بعد المتعلق بعنصر الرقابة الالكترونية، والبالغ عددهم (35) موظف، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (12.09) بانحراف معياري قدر بـ (02.47) والمتوسط الفرضي (09) والوزن النسبي قدر بـ (80.60)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، وان الفرق بينهما بلغ (03.09)، وهي قيمة قريبة من المتوسط بمقدار (03.09)، وهو ما يدل على مستوى عالي، وهذا ما دلت عليه قيمة اختبار "T" والتي بلغت قيمتها بـ (28.85) عند مستوى الدلالة (0,000).
- استجابات أفراد العينة الدراسة على بعد المتعلق بعنصر الشبكات، والبالغ عددهم (35) موظف، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (11.89) بانحراف معياري قدر بـ (02.75) والمتوسط الفرضي (09) والوزن النسبي قدر بـ (79.26)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، وان الفرق بينهما بلغ (02.89)، وهي قيمة قريبة من المتوسط بمقدار (02.89)، وهو ما يدل على مستوى عالي، وهذا ما دلت عليه قيمة اختبار "T" والتي بلغت قيمتها بـ (25.54) عند مستوى الدلالة (0,000).
- استجابات أفراد العينة الدراسة على بعد المتعلق بعنصر البرمجيات وقواعد البيانات، والبالغ عددهم (35) موظف، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (16.66) بانحراف معياري قدر بـ (02.77) من قيمة المتوسط الفرضي، وان الفرق بينهما بلغ (04.66)، وهي قيمة قريبة من المتوسط بمقدار (04.66)، وهو ما يدل على مستوى عالي، وهذا ما دلت عليه قيمة اختبار "T" والتي بلغت قيمتها بـ (35.50) عند مستوى الدلالة (0,000).
- استجابات أفراد العينة الدراسة على المتغير الادارة الالكترونية، والبالغ عددهم (35) موظف، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (76.67) بانحراف معياري قدر بـ (16.77) والمتوسط الفرضي (54) والوزن النسبي

قدر بـ (85.18)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، وإن الفرق بينهما بلغ (13.33)، وهي قيمة قريبة من المتوسط بمقدار (13.33)، وهو ما يدل على مستوى عالي، وهذا ما دلت عليه قيمة اختبار "T" والتي بلغت قيمتها بـ (36.86) عند مستوى الدلالة (0,000).

- وعليه فقد تحققت الفرضية الأولى التي تنص على أن: " يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية - محل الدراسة- من وجهة نظر عينة الدراسة بمستوى مرتفع".

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة- " ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): تحليل انحدار بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين

اختبار " F "		اختبار T		معامل الانحدار			معامل تحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل تحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات
				معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج				
مستوى المعنوية	قيمة "F"	مستوى المعنوية	قيمة "T"	Beta	قيمة المعلمات "B"		0.368	0.386	0.622	
0.000	20.770	0.043	02.105	/	14.177	الثابت				الاجهزة
		0.000	04.479	0.622	2.643	الاجهزة				الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطيه بين عنصر أجهزة الحاسوب ولواحقها و الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة- حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,622) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة وقوية، في حين بلغ معامل التحديد (0,386) أي أن التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى التغير الحاصل في أجهزة الحاسوب ولواحقها بنسبه 38.60%، أما باقي النسبة 61.40% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، في حين نلاحظ أن قيمة المعلمة للثابت بلغت (14,177) و هو ما تؤكدنا قيمة اختبار "T" التي بلغت (02,105) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، أما قيمة المعلمة لأجهزة الحاسوب ولواحقها فقد بلغت (02,643) و هو ما تؤكدنا قيمة اختبار "T" التي بلغت (04,479) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، وهو ما يدل على أنه كلما تغيرت أجهزة الحاسوب ولواحقها بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين بـ (02.643)، أما قيمة اختبار "F" فقد بلغت (20,770) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية

(0,05)، مما يدل على تحقق وقبول الفرضية الثانية التي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر أجهزة الحاسوب ولواحقها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة"- ويمكن أن نعبر عن أثر عنصر الخدمة الالكترونية على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y=14.177+2.643x$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X : المتغير المستقل (أجهزة الحاسوب ولواحقها)

3 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط الالكتروني على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة"- ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): تحليل انحدار بعد التخطيط الالكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين

اختبار "F"	اختبار T		معامل الانحدار			معامل تحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل تحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات
			معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج				
مستوى المعنوية	قيمة "F"	مستوى المعنوية	قيمة "T"	Beta	قيمة المعلمات "B"	0.410	0.428	0.654	
0.000	24.660	0.000	04.206	/	21.901				التخطيط
		0.000	04.966	0.654	02.204				الأداء

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطيه بين عنصر التخطيط الالكتروني و الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,654) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة وقوية، في حين بلغ معامل التحديد (0,428) أي أن التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى التغير الحاصل في التخطيط الالكتروني بنسبه 42.80%، أما باقي النسبة 56.20% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، في حين نلاحظ أن قيمة المعلمة للثابت بلغت (21.901) و هو ما تؤكدتها قيمة اختبار "T" التي بلغت(04.206) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0,05)، أما قيمة المعلمة للتخطيط الالكتروني فقد بلغت (02,204) و هو ما تؤكدتها قيمة اختبار "T" التي بلغت(04,966) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهو ما يدل على أنه كلما تغير التخطيط الالكتروني بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب (02.204)، أما قيمة اختبار "F"

فقد بلغت (24,660) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على تحقق وقبول الفرضية الثالثة التي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط الالكتروني على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-" ويمكن أن نعبر عن أثر عنصر التخطيط الالكتروني على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:  $Y=21.901+2.204x$  حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X : المتغير المستقل (التخطيط الالكتروني)

4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم الالكتروني على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-" ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): تحليل انحدار بعد التنظيم الالكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين

اختبار "F"		اختبار T		معامل الانحدار			معامل تحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل تحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات
				معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج				
مستوى المعنوية	قيمة "F"	مستوى المعنوية	قيمة "T"	Beta	قيمة المعلمات "B"		0.450	0.466	0.683	
0.000	28.800	0.000	02.140	/	07.097	الثابت				التنظيم
		0.000	05.367	0.683	03.337	التنظيم				الاداء

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطيه بين بعد التنظيم الالكتروني و الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,683) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة وقوية، في حين بلغ معامل التحديد (0,466) أي أن التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى التغير الحاصل في التنظيم الالكتروني بنسبه 46.60%، أما باقي النسبة 53.40% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، في حين نلاحظ أن قيمة المعلمة للثابت بلغت (07.097) و هو ما تؤكدها قيمة اختبار "T" التي بلغت (02.140) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما قيمة المعلمة للتنظيم الالكتروني فقد بلغت (03,337) و هو ما تؤكدها قيمة اختبار "T" التي بلغت (05,367) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يدل على أنه كلما تغير التنظيم الالكتروني بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب (03.337)، أما قيمة اختبار "F" فقد بلغت (28,800) عند

مستوى الدلالة (0,000)، وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على تحقق وقبول الفرضية الرابعة التي تنص على انه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم الالكتروني على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، ويمكن أن نعبر عن أثر بعء التنظيم الالكتروني على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:  $Y=7.097+3.337x$  حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X : المتغير المستقل (التنظيم الالكتروني)

5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة: والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-، ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): تحليل انحدار بعء الرقابة الالكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين

اختبار "F"		اختبار T		معامل الانحدار			معامل تحديد المعدل $R^2$	معامل تحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات
				معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج				
مستوى المعنوية	قيمة "F"	مستوى المعنوية	قيمة "T"	Beta	قيمة المعلمات "B"		0.486	0.501	0.708	
0.000	33.188	0.011	02.473	/	14.321	الثابت				الرقابة
		0.000	05.761	0.708	02.706	الرقابة				الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطيه بين بعء الرقابة الالكترونية والأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية - محل الدراسة-، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,708) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة وقوية، في حين بلغ معامل التحديد (0,501) أي أن التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى التغير الحاصل في الرقابة الالكترونية بنسبه 50.10%، أما باقي النسبة 49.90% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، في حين نلاحظ أن قيمة المعلمة للثابت بلغت (14.321) و هو ما تؤكدتها قيمة اختبار "T" التي بلغت (02.473) عند مستوى الدلالة (0.011) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما قيمة المعلمة للرقابة الالكترونية فقد بلغت (02,706) و هو ما تؤكدتها قيمة اختبار "T" التي بلغت (05,761) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يدل على أنه كلما تغير الرقابة الالكترونية بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب (02.706)، أما قيمة اختبار "F" فقد بلغت (33,188) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، مما يدل

على تحقق وقبول الفرضية الخامسة التي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، ويمكن أن نعبر عن أثر بعد الرقابة الالكترونية على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:  $Y=14.321+2.706x$  حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X : المتغير المستقل (الرقابة الالكترونية).

6. عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة: والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشبكات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (24): تحليل انحدار بعد الشبكات على الأداء الوظيفي للعاملين

اختبار "F"	اختبار T		معامل الانحدار			معامل تحديد المعدل $R^2$	معامل تحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات
			معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج				
مستوى المعنوية	قيمة "F"	مستوى المعنوية	قيمة "T"	Beta	قيمة المعلمات "B"	0.507	0.522	0.722	
0.000	36.010	0.001	03.463	/	17.487				الشبكات
		0.000	06.001	0.722	02.485				الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطيه بين بعد الشبكات والأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,722) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة وقوية، في حين بلغ معامل التحديد (0,522) أي أن التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى التغير الحاصل في الشبكات بنسبه 52.20%، أما باقي النسبة 47.80% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، في حين نلاحظ أن قيمة المعلمة للثابت بلغت (17.487) و هو ما تؤكدها قيمة اختبار "T" التي بلغت (03.463) عند مستوى الدلالة (0.001) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما قيمة المعلمة للشبكات فقد بلغت (02,485) و هو ما تؤكدها قيمة اختبار "T" التي بلغت (06,001) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يدل على أنه كلما تغير الشبكات بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب (02.485)، أما قيمة اختبار "F" فقد بلغت (36,010) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على تحقق وقبول الفرضية السادسة التي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشبكات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية -

محل الدراسة- "، ويمكن أن نعبر عن أثر بعد الشبكات على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:  $Y=17.487+2.485x$  حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X : المتغير المستقل (الشبكات).

7 . عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة: والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البرمجيات وقواعد البيانات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-وللاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): تحليل انحدار بعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين

اختبار "F"	اختبار T		معامل الانحدار			معامل تحديد المعدل $R^2$	معامل تحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات
			معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج				
مستوى المعنوية	قيمة "F"	مستوى المعنوية	قيمة "T"	Beta	قيمة المعلمات "B"				
0.000	29.397	0.001	03.269	/	08.017	الثابت	0.455	0.471	0.686
		0.000	05.422	0.686	02.342	البرمجيات			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين بعد البرمجيات وقواعد البيانات و الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,686) وهي علاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية، في حين بلغ معامل التحديد (0,471) أي أن التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى التغير الحاصل في البرمجيات وقواعد البيانات بنسبه 47.10%، أما باقي النسبة 51.90% من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، في حين نلاحظ أن قيمة المعلمة للثابت بلغت (08.017) و هو ما تؤكدتها قيمة اختبار "T" التي بلغت(03.269) عند مستوى الدلالة (0.001) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما قيمة المعلمة للبرمجيات وقواعد البيانات فقد بلغت (02,342) و هو ما تؤكدتها قيمة اختبار "T" التي بلغت(05,422) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يدل على أنه كلما تغيرت البرمجيات وقواعد البيانات بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب (02.342)، أما قيمة اختبار "F" فقد بلغت (29,397) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على تحقق وقبول الفرضية السابعة التي تنص على انه: "يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لبعء البرمجيات وقواعد البيانات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-، ويمكن أن نعبر عن أثر بعء البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:  $Y=8.017+2.342x$

حيث:

**Y** : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

**X** : المتغير المستقل (البرمجيات وقواعد البيانات).

8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-" ولاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): تحليل انحدار محور الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي

اختبار "F"		اختبار T		معامل الانحدار			معامل تحديد المعدل $R^2$	معامل تحديد $R^2$	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي
				معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج				
مستوى المعنوية	قيمة "F"	مستوى المعنوية	قيمة "T"	Beta	قيمة المعاملات "B"		0.634	0.645	0.803	
0.000	59.98	0.030	02.191	/	01.088	الثابت				
	3	0.000	07.485	0.803	0.347	الإدارة الالكترونية				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطيه بين الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية- محل الدراسة-، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,803) وهي علاقة ارتباطيه طردية موجبة وقوية، في حين بلغ معامل التحديد (0,645) أي أن التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى التغير الحاصل في الإدارة الالكترونية بنسبه 64.50%، أما باقي النسبة (35.50%) من التأثير تعود إلى عوامل أخرى، في حين نلاحظ أن قيمة المعلمة للثابت بلغت (01,088) و هو ما تؤكدها قيمة اختبار "T" التي بلغت(02,191) عند مستوى الدلالة (0.030) وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، أما قيمة المعلمة للإدارة الالكترونية فقد بلغت (0,347) و هو ما تؤكدها قيمة اختبار "T" التي بلغت(07,485) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، وهو ما يدل على أنه كلما تغير الإدارة الالكترونية بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين بـ (0.347)، أما قيمة اختبار

"F" فقد بلغت (59.983) عند مستوى الدلالة (0,000)، وهي قيمة اقل من المستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على تحقق وقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر الإدارة الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، ويمكن أن نعبر عن أثر عنصر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار التالية:  $Y=1.088+0.347x$  حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .

X : المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية).

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب مناقشة نتائج الفرضيات التي تم عرضها وتحليلها

1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أن: "يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية - محل الدراسة- بشكل مقبول من وجهة نظر عينة الدراسة".، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه يتم تطبيق الادارة الالكترونية بالبلدية محل الدراسة نظرا لسهولة استخدامها حيث تقوم بتسهيل الخدمات المتنوعة للمواطنين والحصول على المعلومات الكافية حول أي خدمة وأيضا توفر الوقت والجهد، حيث اتفقت مع الدراسة (لعجال وجلام، 2015) و(صديق الشريف، 2021) حيث أشارت كل من الدراسات إلى تطبيق الادارة الالكترونية بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة واختلفت مع الدراسة (سماحي، 2015) حيث أشارت إلى تطبيق الادارة الالكترونية بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر أجهزة الحاسوب ولواحقها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-" مما يدل أن بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها التي تستعملها البلدية محل الدراسة تهدف إلى توفير خدمات الكترونية مستحدثة وجديدة، حيث ترى عينة الدراسة أنها متوفرة لديهم وبكثرة ولها تأثير قوي على تحسين أدائهم الوظيفي والرفع من مستوى جودة العمل المنجز مقارنة بالخدمات التقليدية.

3 -مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التخطيط الالكتروني على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، مما يدل أن بعد التخطيط الالكتروني الذي تعتمد البلدية محل الدراسة يهدف إلى يتم استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته على مستوى مصالح البلدية للقيام بالمهام الإدارية المختلفة، مما يقلل من جهد العاملين ويزيد من كمية العمل المنجز .

4 -مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التنظيم

الالكتروني على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-" مما يدل أن بعد التنظيم

الالكتروني الذي تعتمده البلدية محل الدراسة يهدف إلى اعتماد الأرشفة الالكترونية في عملية حفظ الملفات الإدارية واعتماد البرمجيات في مختلف المراسلات الإدارية الضرورية (التقارير المختلفة، الشكاوى....) مما يقلل جهد العاملين مقارنة الادارة التقليدية حيث يكون هذا التأثير ايجابيا ويزيد من تطور أدائهم.

**5 -مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:** والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر الرقابة الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، مما يدل أن بعد الرقابة الالكترونية لها تأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حيث أن الرقابة الالكترونية تهدف الى استخدام أجهزة الحاسوب للتخفيف من الجهد المبذول في الرقابة واكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها، وبالتالي تسهل على العاملين أدائهم من خلال توفير الجهد المبذول في عملية الرقابة مقارنة بالرقابة التقليدية.

**6 -مناقشة نتائج الفرضية السادسة:** والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر الشبكات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، مما يدل أن بعد الشبكات له تأثير على أداء العاملين بحيث تستخدم إدارة البلدية شبكة داخلية لربطها بالموظفين وتوفر خادم (serveur) للتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها، مما يؤدي إلى تطور مستوى العاملين من حيث التميز والجودة في الأداء.

**7 -مناقشة نتائج الفرضية السابعة:** والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر البرمجيات وقواعد البيانات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، مما يدل أن بعد البرمجيات وقواعد البيانات له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن إدارة البلدية توفر البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية وأنظمة آلية متطورة لحماية بياناتها مما يؤدي إلى تطور مستوى العاملين

**8 - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية - محل الدراسة-"، مما يدل على أن جميع عناصر الإدارة الالكترونية الذي تطبقها البلدية محل الدراسة لها تأثير على أداء العاملين فيها بشكل ايجابي، ولقد تم قبول هذه الفرضية على أساس ثبوت صحة كل الفرضيات الفرعية، ونظرا لقلة الدراسات التي جمعت في الربط بين المتغيرين، فانه تم الاستعانة بربط النتيجة الحالية مع نتائج دراسات سابقة استخدمت أحد متغيري الدراسة ( الأداء الوظيفي) مع متغيرات أخرى.

فمثلا نجد أنها اتفقت مع دراسة (الحسيني والخيال، 2013) والتي أشارت إلى وجود أثر ايجابي قوي لتطبيق الأنظمة الإدارية الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي، واختلفت مع دراسة (عبد الرزاق، 2015) والتي أشارت إلى وجود أثر ايجابي متوسط لتطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.

### خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوضيح مصادر جمع البيانات والمعلومات الأولية والثانوية التي استخدمت في الدراسة، كما وبيننا مجتمع وعينة الدراسة المكونة من 35 موظفا في البلدية محل الدراسة، واستخدمنا أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، كما وأوضحنا خطوات إعداد الاستبانة والطرق التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، حيث تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما استعرضنا أيضا نتائج الدراسة وفقا للنتائج المتعلقة بكل متغير على حده، والتي أوضحت وجود أثر للإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، كما وأوضحت نتائج الدراسة الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيقها للأهداف، حيث تم عرض نتائج اختبار الفرضيات.

# الخاتمة

**خاتمة:**

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، ومن خلال مختلف المتغيرات المتعلقة بتحليل الموضوع تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في "هل يوجد أثر لتطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي؟"، حيث قمنا بتحليل الموضوع من جوانبه الرئيسية وهذا بالتعرف أولاً على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الالكترونية ثم التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الوظيفي بداية من التعريف وصولاً إلى تقييم الأداء الوظيفي ثم قمنا بتناول مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وصولاً إلى ذكر أثر كل عنصر من عناصر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي وذلك من الجانب النظري تمهيداً للدخول إلى دراسة هذا الأثر من الجانب الميداني، وعليه خلصنا إلى جملة من النتائج يمكن تفصيلها وفق ما يلي:

**نتائج الدراسة النظرية:**

تعد الانترنت أكثر وسائل الإدارة الالكترونية استعمالاً وانتشاراً، فهي تمنح الإدارة الالكترونية للبلدية فرصة لتطوير أداء العاملين من خلال أبعاد الأداء الوظيفي، كما تلعب الإدارة الالكترونية دوراً مهماً وحيوياً جداً في سير مصالح البلدية خاصة في خضم الثورة التكنولوجية، بينما يتطور أداء العاملين في البلدية بمدى تطبيق الإدارة الالكترونية مقارنة بتطبيق الإدارة التقليدية، كما لعناصر الإدارة الالكترونية تأثير كبير على أداء العاملين في البلدية، كون أن الإدارة الالكترونية تؤثر على أداء العاملين من خلال السرعة في الأداء مقارنة بالإدارة التقليدية، و انخفاض التكاليف عند تطبيق الإدارة الالكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية.

**النتائج التطبيقية:**

بينت الدراسة أن تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية يؤثر على أداء الموظفين بالإيجاب، و يتضح من خلال الدراسة أن نسبة الموظفين الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث أن نسبة الإناث بلغت 54.29% ونسبة الذكور بلغت 45.71%، ويمكن تفسيره من خلال طبيعة العمل الإداري وكذا مشاركة المرأة لأعمال الرجل وخاصة في الوقت الحالي فنحن أمام مجتمع بدأت تتغير فيه النظرة لعمل المرأة في قطاعات كانت في السابق تقتصر في الغالب على الرجل لطبيعتها كالإدارة مثلاً بحكم أنها تتواجد مع الرجل أكثر حيث أصبحت هذه الأعمال تستقطب الفئتين نظراً لارتفاع نسبة التعلم في وسط الإناث والفتحة على المجتمع أكثر.

يتضح من خلال الدراسة أن فئة من 30 إلى 50 سنة هي أكبر نسبة والتي قدرت ب 88.77%، وهذا يدل أن البلدية محل الدراسة تعتمد في سياستها الوظيفية على فئة الشباب، و يتضح كذلك من خلال الدراسة أن فئة الجامعيين هي أكبر نسبة والتي قدرت ب 74.29%، وهذا ما يدل أن المستوى التعليمي في البلدية محل الدراسة عالي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي في البلدية محل الدراسة، حيث أنه كلما تغيرت الإدارة الالكترونية بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب 0.347، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي، حيث أنه كلما تغيرت أجهزة الحاسوب ولواحقها بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب 0.643، وهي علاقة ذات ارتباط جيد تقدر ب 0.622، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الالكتروني والأداء الوظيفي، حيث أنه كلما تغير التخطيط الالكتروني بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب 0.204، وهي علاقة ذات ارتباط جيد تقدر ب 0.654، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني والأداء الوظيفي، حيث أنه كلما تغير التنظيم الالكتروني بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب 0.337، وهي علاقة ذات ارتباط جيد تقدر ب 0.683، و يوجد أيضا أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية والأداء الوظيفي، حيث أنه كلما تغيرت الرقابة الالكترونية بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب 0.706، وهي علاقة ذات ارتباط جيد تقدر ب 0.708، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات والأداء الوظيفي، حيث أنه كلما تغيرت الشبكات بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب 0.342، وهي علاقة ذات ارتباط جيد تقدر ب 0.686، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات والأداء الوظيفي، حيث أنه كلما تغيرت البرمجيات وقواعد البيانات بوحدة واحدة يتغير الأداء الوظيفي للعاملين ب 0.702، وهي علاقة ذات ارتباط متوسط تقدر ب 0.555.

### الاقتراحات:

من خلال الاطلاع على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية والنتائج المتوصل إليها في

الجانب التطبيقي، تقدم الدراسة بعض الاقتراحات:

- ✓ تعزيز توفير الأجهزة الالكترونية المناسبة وتحديثها حسب التطور التكنولوجي ؛
- ✓ تعزيز الاهتمام بالموظفين والحرص على إرضائهم وليس فقط التركيز على رضا المواطنين؛
- ✓ تعزيز ثقافة التعامل الكترونيا بين أوساط الموظفين والمواطنين؛

✓ الحرص على استخدام التطبيقات والبرمجيات الحديثة والمتقدمة ومواكبة التطورات في الجانب التكنولوجي؛

✓ التوعية بمزايا العمل الإداري الإلكتروني مقارنة بالعمل الإداري التقليدي؛

✓ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مبرمجين وفنيين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات؛

✓ يجب على المؤسسات أن توفر للموظفين جميع الظروف الملائمة للعمل من الناحية المادية والمعنوية.

### آفاق الدراسة:

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات؛

- دور الإدارة الإلكترونية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات.



# قائمة المراجع

المراجع  
كتب باللغة العربية:

1. مصطفى يوسف كافي (2011) الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق. دمشق، سوريا، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
2. نجم عبود نجم ( 2017) الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. فداء حامد (2015) ، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، الأردن، دار ومكتبة الكدي للنشر والتوزيع، ط1
4. أحمد محمد سمير (2009)، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط.1
5. محمد شاكر عصفور(2010)، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5
6. محمود حسين الوادي، وبلال محمود الوادي ( 2008)، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن.
7. عبد الرزاق ومحمد السالمي ( 2009) ، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
8. أحمد محمد غنيم ( 2009) ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
9. أحمد محمد الدمرداش. (2018). جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي. القاهرة : دار الحكمة .
10. حسين بن محمد الحسن. نوفمبر(2009)، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي .
11. محمد السالمي ( 2005) ، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
12. خالد رفعت شاكر ( 2013) ، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري، مصر.

13. وائل محمد صبحي، وإدريس طاهر محسن الغالبي (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .
14. صديق محمد عفيفي، وأحمد إبراهيم عبد الهادي (2003)، السلوك التنظيمي، مصر، مكتب عين شمس للنشر والتوزيع.
15. فيصل حسونة (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. نزار عوني اللبدي (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الأردن، دار دجلة.
17. محمد سيد جاد الرب (2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين أداء العاملين، مصر.
18. فيصل عبد الرؤوف الدحلة (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، المكتبة الوطنية .

#### الرسائل والاطروحات:

1. العياشي زرزار. ( 2016 ) الإدارة الإلكترونية: فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة. ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد الأول، المغرب العدد5، 189
2. إيهاب خميس أحمد أمير، ( 2007 )، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
3. كلثم محمد الكبيسي،(2008)، متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية .
4. عبدالكريم عاشور، ( 2010 )، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر .
5. حمد قبلان آل فطیح، ( 2008 )، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

6. عصام عبد الفتاح مطر، ( 2008)، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر.

**المجلات:**

1. وهيبه ختيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون. (2020) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 69-83
2. يحيوي محمد. ( 2019 ) الإدارة الإلكترونية كآلية للارتقاء بالخدمة العمومية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، المجلد3، العدد2، 625 .
3. جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات. (2022). العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات.
4. سحر قدوري، (2016)، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد14/خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية .

**المراجع باللغة الأجنبية: -**

1. barbara cox و kolzer. (2004) *internet marketing*. new delhi: pearson prentice hall of india.
2. ph .and armstrong Kotler و g. (2004) *principle of marketing pearson prentice hall*. upper saddle river new jersey.

# الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## إستبيان

في إطار انجاز مذكرة الماستر بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة - بلدية أولاد اعدي القبالة بولاية المسيلة -

يسرني ويشرفني مشاركتكم في هذه الدراسة، فيرجى التكرم بالإجابة بموضوعية على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها هذا البحث، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبين :

- سعيدة رابح.

- عروسي بوعلام.

الجزء الأول: البيانات الشخصية يرجى وضع إشارة ( X ) في الخانة المناسبة

- 1 . الجنس:                       ذكر .                       أنثى .
- 2 . السن: . أقل من 30 سنة     30 - 50 .     أكثر من 50 .
- 3 . المستوى التعليمي:     ثانوي     جامعي     دراسات عليا .
- 4 . الوظيفة المشغولة:     عون .     ملحق .     متصرف .

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الاول : الادارة الالكترونية

الرقم	المؤشرات	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<b>أجهزة الحاسوب ولواحقها:</b>						
01	توفر إدارة البلدية أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة لأداء العاملين مهامهم في مختلف المصالح.					
02	توفر إدارة البلدية العدد الكافي من الطابعات في مختلف المكاتب .					
03	توفر إدارة البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية .					
<b>التخطيط الالكتروني:</b>						
04	تساهم الإدارة الالكترونية بالتنسيق مع جهات الاختصاص في تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا المتطورة.					
05	يتم استخدام شبكات الاتصال على مستوى البلدية لوضع الخطط السنوية والفصلية					
06	يتم استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته على مستوى مصالح البلدية للقيام بالمهام الإدارية المختلفة.					
<b>التنظيم الالكتروني:</b>						
07	يتم اعتماد الأرشفة الالكترونية في عملية حفظ الملفات الإدارية					
08	يتم اعتماد د البرمجيات في مختلف المراسلات الإدارية الضرورية (التقارير المختلفة، الشكاوى....)					
09	يتم اعتماد التفويض الإلكتروني على مستوى مصالح البلدية					
<b>الرقابة الالكترونية:</b>						

					استخدام أجهزة الحاسوب يخفف من الجهد المبذول في الرقابة.	10
					تستخدم إدارة البلدية نظام الكتروني لمتابعة سجل الحضور والغياب للعاملين.	11
					تساعد شبكات الاتصال في متابعة الأعمال على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها.	12
<b>الشبكات:</b>						
					تستخدم إدارة البلدية شبكة داخلية لربطها بالموظفين	13
					تتوفر البلدية على خادم (serveur) للتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها.	14
					إدارة البلدية تستخدم شبكة خارجية (رابط الكتروني) تربطها بمختلف ولايات الوطن	15
<b>البرمجيات وقواعد البيانات:</b>						
					إدارة البلدية توفر البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.	16
					إدارة البلدية لديها أنظمة آلية متطورة لحماية بياناتها.	17
					لدى إدارة البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الالكترونية.	18

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	المؤشرات	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
<b>جودة العمل المنجز:</b>						
19	أحاول تجنب الأخطاء قدر المستطاع أثناء أداء العمل.					
20	أؤدي عملي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
21	أسعى دائماً لإرضاء المواطنين					
<b>كمية العمل المنجز:</b>						
22	أستجيب بسرعة لطلبات المواطنين.					
23	أستطيع إنجاز كمية عمل هائلة.					
24	تتميز خدماتنا بالابتكار والتجديد.					
<b>المثابرة والوثوق:</b>						
25	أنجز عملي بكل جدية وتفاني.					

					أنتق بقدراتي في تحمل المسؤولية	26
					أنجز عملي دائما في الوقت المحدد	27
<b>التميز في الأداء:</b>						
					أسعى دائما لتحقيق التميز في الأداء.	28
					أساهم في تعزيز الإبداع الإداري	29
					أساهم في تعزيز التفوق التنظيمي	30

قراءة وصفية لمتغيرات الدراسة

متغير الإدارة الإلكترونية				متغير الأداء الوظيفي		
	N	Moyenne	Ecart type		Moyenne	Ecart type
س1	35	4,14	,912	س19	3,40	1,143
س2	35	4,37	,690	س20	4,03	,857
س3	35	3,91	1,011	س21	4,31	,867
الأجهزة	35	4,14	0,74	جودة	3,91	0,80
س4	35	3,54	1,039	س22	3,74	1,094
س5	35	3,89	1,132	س23	3,66	1,056
س6	35	3,97	,954	س24	3,77	1,031
التخطيط	35	3,80	0,93	كمية	3,72	0,9
س7	35	4,20	,584	س25	4,29	,622
س8	35	4,20	,677	س26	4,26	,852
س9	35	3,80	,964	س27	4,09	,853
التنظيم	35	4,06	0,64	المثابرة	4,21	,670
س10	35	4,26	,980	س28	3,94	1,083
س11	35	3,91	,887	س29	3,77	1,140
س12	35	3,91	,919	س30	3,97	1,09
الرقابة	35	4,03	0,82	التميز	3,98	1,04
س13	35	4,03	1,043			
س14	35	3,94	,919			
س15	35	3,91	1,095			
الشبكات	35	3,96	0,91			
س16	35	4,40	,737			
س17	35	4,00	,900			
س18	35	4,14	,879			
البرمجيات	35	4,18	0,92			

اختبار الفرضيات  
الفرضية العامة الأولى

لمحور الأول	t	Ddl	Sig. (bilatéral)
	الاجهزة	33,022	34
التخطيط	24,004	34	,000
التنظيم	37,257	34	,000
الرقابة	28,856	34	,000
الشبكات	25,549	34	,000
البرمجيات	35,507	34	,000
الإدارة الالكترونية	36,862	34	,000

الفرضية العامة الثانية

Corrélations			
		الأداء	الإدارة الالكترونية
Corrélation de Pearson	الأداء	1,000	,981
	الإدارة الالكترونية	,981	1,000
Sig. (unilatéral)	الأداء	.	,000
	الإدارة الالكترونية	,000	.
N	الأداء	35	35
	الإدارة الالكترونية	35	35

الملحق (04):

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R- deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	<sup>a</sup> 803,	645,	634,	5,27250	645,	845,797	1	33	,000
الإدارة الإلكترونية. Prédictors : (Constante),									
b. Variable dépendante :									

الملحق (05):

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23512,511	1	23512,511	983,59	,000 <sup>b</sup>
	de Student	917,375	33	27,799		
	Total	24429,886	34			
a. Variable dépendante :						
b. Prédictors : (Constante),						



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **سعيدة راجح** ..... المولود بتاريخ: **1984/10/16** - **المسيلة**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رخص) رقم: **203235822**  
الصادرة بتاريخ: **2018 108 102** عن **بلدية أولاد عدي لقبالة**  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير وموسيقى**  
خلال السنة الجامعية: **2024/2023**

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية**

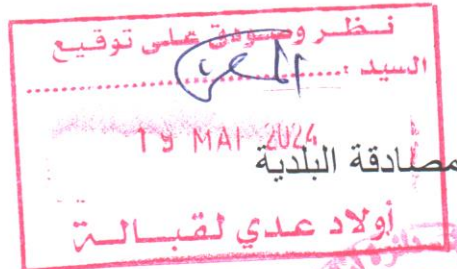
**على الإدار الوظيفي - دراسة ميدانية لعينة من موظفي بلدية**  
**أولاد عدي لقبالة ولاية المسيلة**

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

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **2024/05/16**

التوقيع والبصمة



من رئيس المجلس الشعبي البلدي  
بواسطة رئيس مفه شؤون التسيير لإدارة الإقليمية  
بـ **بلدية لقبالة**



## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **عمر موسى بوعلام** المولود بتاريخ: 1985/05/14 م بحمام الضلع

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رئس) رقم: 207 918 434

الصادرة بتاريخ 2022/05/28 عن بلدية حمام الضلع

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير عمومي**

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر تحريك الإدارة**

**الإلكترونية على الأداء الوظيفي**  
- دراسة ميدانية على عينه من موطئتي بلدية الخلد  
عبد القباله - ولاية المسيلة

أصرح بشرقي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **شهران/أغسطس/2024**  
حمام الضلع في: **المسيلة**  
عن رئيس المطابقة: **سعودي الهادي**  
ويستأيد منه عون رئيسي الإدارة الإلكترونية: **سعودي الهادي**  
2024 جوان



التوقيع والوصمة

نحمده بحمد الله