

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين: هديل قدور / ياسمين علال

تحت عنوان:

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي  
- دراسة مجمع اتصالات الجزائر بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د/ توفيق تمار
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د/ بيار عبد المطلب
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د/ يونس قرواط

السنة الجامعية : 2022/2021



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

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....



ميدان:

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين: هديل قدور / ياسمين علال

تحت عنوان

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي  
- دراسة مجمع اتصالات الجزائر بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د/ توفيق تمار
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د/ بيبصار عبد المطلب
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د/ يونس قرواط

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مبارك فيه عدد ما كان وعدد ما يكون وعدد الحركات والسكون، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. فله الحمد والمنة أن أعانني على إنجاز هذه الدراسة والحمد لله الذي خير لي من عباده الأخيار وذو العلم والأخلاق الكريمة، وانطلاقا من قول النبي عليه الصلاة والسلام: " من صنع لكم معروفا فكافئوه، فان لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" أتقدم بخالص شكري الى:

▪ إلى أستاذي الكريم الدكتور: بيسار عبد المطلب الذي قدم لنا العون والتوجيهات اللازمة

▪ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير على كل حرف علموه لنا

▪ الى كل من ساندنا في الدراسة التطبيقية موظفي مجمع اتصالات الجزائر

بالمسيلة.

# إهداء



■ إلى من علمتني الأدب قبل الفطام وأهدتني الوصل دون الخصام وربتني وليدة وسفتني من حنانها سهد المدام، إلى أنيسة الروح الغائبة ... إلى **الراحلة أمي رحمها الله** وأسكنها فسيح جناته.

■ إلى من وهبني فرصة التعلم وعلمني أن أسمو بنفسي عن الدنيا لأسلك سبيل الرشاد **أبي الحبيب حفظه الله**.

■ إلى من سندي في الحياة وهم قطعة من روحي **إخوتي: عبد الغاني، لحسن، عمر، حسبية، عبد القادر**.

■ إلى من جمعتني بهم لحظات صدق رائعة أضافت إلى نفسي كل معاني الانشراح **زميلاتي وزملائي**.

■ إلى كل من **ساندني** وقدم لي الدعم ولو بكلمة طيبة.

■ إلى كل من **يعرفني** من قريب أو بعيد.

■ إلى كل من يسهر من أجل رفع راية العلم والمعرفة.

**الطالبة: هديل قدور**

# إهداء



- أشكرك ربي على نعمتك التي لا تعد ولا تحصى، أحمذك ربي لتيسيرك أمري وأحمدك على أنني وفقت في إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.
- إلى من قال فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم: " **الجنة تحت أقدام الأمهات** " التي سهرت الليالي من أجل راحتي وأضاعت لي الدرب بالشموع الى أول اسم تلفظت به شفاهي **أمي ثم أمي ثم أمي** "جنتي" حفظها الله وأطال في عمرها.
- إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي الطريق وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية **أبي الحبيب** نور دربي أطل الله في عمره.
- إلى سندي **إخوتي** حفظهم الله (مصطفى وزوجته)، أيوب وبلقاسم.
- إلى رفيقتي دربي أختي الغاليتين "عبلة" وزوجها عبد الحق "أمال" وزوجها لطفي
- إلى **مهجة قلبي وفرحتي**: تقي الدين، مجيب الرحمان، مهدي، آلاء، طه، رهن، شيراز، محمد.
- إلى كل من **علمني** حرفا في هذه الدنيا الفانية
- إلى **صديقاتي** اللواتي وقفوا بجانبني وساندوني وكانوا خير معين ... كل من دعا لي بالخير سرا وجهرا.
- إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي وورقتي ... وكل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي لذكركم.

**الطالبة: علال ياسمين**

Designed by  **Practical**

**فهرس:**

**1/ المحتويات**

**2/ الجداول**

**3/ الأشكال**



## أولاً: فهرس المحتويات

	إهداء الطالبة: ياسمين علال: .....
V	فهرس المحتويات: .....
VI	فهرس الأشكال: .....
أ الى ز	المقدمة: .....
أ	▪ توطئة: .....
أ	▪ الإشكالية: .....
أ	▪ فرضيات الدراسة: .....
ب	▪ أهمية البحث: .....
ب	▪ أهداف الدراسة: .....
ج	▪ المنهج المستخدم وأدوات التحليل: .....
ج	▪ حدود الدراسة: .....
د	▪ نموذج الدراسة: .....
د	▪ الدراسات السابقة: .....
ز	▪ هيكل الدراسة: .....
09	تمهيد: .....
10	المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية: .....
10	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها: .....
10	مفهوم الإدارة الإلكترونية: .....
12	خصائص الإدارة الإلكترونية: .....
12	المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية: .....
15	عناصر الإدارة الإلكترونية: .....
16	وظائف الإدارة الإلكترونية: .....

17	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية: .....
17	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي: .....
17	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه: .....
19	مفهوم الأداء الوظيفي: .....
19	خصائص الأداء الوظيفي: .....
19	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي: .....
20	عناصر الأداء الوظيفي: .....
21	محددات الأداء الوظيفي: .....
22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: .....
22	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: .....
22	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي: .....
23	مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي: .....
24	أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي: .....
25	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي: .....
25	المطلب الثالث: تعريف وطرق تحسين الأداء الوظيفي: .....
26	تعريف تحسين الأداء الوظيفي: .....
27	طرق تحسين الأداء الوظيفي: .....
27	خلاصة الفصل الأول: .....
29	تمهيد: .....
30	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: .....
30	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر: .....
30	المطلب الثاني المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة: .....
30	المطلب الثالث: أهداف مجمع اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي: .....
31	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية: .....
33	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة: .....
33	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة: .....
33	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة: .....

34	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج أداة الدراسة: .....
36	المطلب الأول: إعداد دليل المقابلة: .....
36	المطلب الثاني: تحليل نتائج سير المقابلة: .....
37	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة: .....
41	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات: .....
44	خلاصة الفصل: .....
46	خاتمة: .....
46	نتائج الدراسة: .....
47	توصيات الدراسة: .....
48	آفاق الدراسة: .....
50	قائمة المراجع: .....
53	ملاحق الدراسة: .....
-	ملخص: .....

### ثالثا: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
د	الشكل رقم 01: هيكل الدراسة
13	الشكل رقم 02: عناصر الإدارة الالكترونية
14	الشكل رقم 03: برامج الحاسوب
32	شكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

# مقدمة الدراسة



## توطئة:

عرف العالم في الألفية الأخيرة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية والتي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا منعكس في إحداث تغييرات عميقة في كافة المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي وجعلها على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمصطلح ومفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود وتقديم خدمات للمواطن بطريقة إلكترونية باستخدام الحاسوب وشبكات الاتصال والتقليل من الورقية في تعاملات الإدارة مع المواطن على عكس الأسلوب الإداري الذي يتميز كثرة الأوراق والتعقيدات والبيروقراطية.

وهذا قد لجأت جميع الدول بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة لاسيما المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير وتسريع وتحسين في الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية مما ألزم الإدارة على تطوير نظم المعلومات المتكاملة بما فيها التنظيم والمعالجة ونخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات والأنترنت والإكسترنات.

إن الجزائر باعتبارها جزءا من هذا العالم معنية كغيرها من الدول بمواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بعد ترقية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للأفراد وللأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية.

## أولا: تحديد وطرح الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر المسيلة؟

التساؤل الرئيسي السابق يؤدي الى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ هل يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بالإدارة الإلكترونية؟
- 2/ هل يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بتحسين أداء موظفيها؟
- 3/ هل توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

## ثانيا فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة نصيغ الفرضيات التالية:

### 1/ الفرضية الرئيسية:

يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر المسيلة.

## 2/ الفرضيات الفرعية

- أ/ الفرضية الأولى: يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بالإدارة الإلكترونية.
- ب/ الفرضية الثانية: يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بتحسين أداء موظفيها.
- ج/ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة انطلاقا من كون التحول نحو تحسين الأداء الوظيفي وهو أساس تحسين الأداء والخدمات الاقتصادية والنهوض بجهودها ما يؤسس للإدارة قائمة في جميع معاملاتها وبالتالي، فأهمية هذا الموضوع تأتي في العناصر الآتية:

1/ حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين. 20.

2/ قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية.

3/ محاولة توضيح وتبيين فجوة هذا الموضوع وتأثيره على تحسين الخدمات والأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية.

### رابعا أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1/ محاولة تحديد طبيعة العلاقة وقوة الارتباط بين متغيري الدراسة الإدارية الإلكترونية وأداء الموظفين عامة وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة.

2/ إزالة الغموض حول موضوع الإدارة الإلكترونية ومحاولة الإحاطة بكافة الجوانب النظرية المتعلقة والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.

3/ إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث ليكون تكملة للدراسات السابقة والتعرف على تطبيقاتها وبرامجها والإجراءات المتبعة في تطبيقاتها.

4/ محاولة الإحاطة بموضوع الأداء الوظيفي وأهم العناصر المتعلقة به ولتقييم وتحسين الأداء الوظيفي.

5/ تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على تطبيقاتها وبرامجها والإجراءات المتبعة في تطبيقاتها.

## خامسا: المنهج المستخدم وأدوات التحليل:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كيميا وكيفيا، إذا يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كيميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

حيث اعتمدنا في بحثنا على أدوات دراسة والتي تساعد في جمع البيانات بدقة وعناية وهي كالتالي:

### 1/ المقابلة:

تعد المقابلة أداء مهمة للتوصل لنتائج بحث دقيق وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدير والمسؤولين والموظفين.

### 2/ الملاحظة:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي لها دور كبير في مجال ميدان الدراسة، فاعتمدنا على الملاحظة المباشرة من خلال التنقل الى مكان ميدان الدراسة من أجل التعرف على الفروع والهياكل والمصالح وكذلك على طبيعة وظروف العمل وملاحظة أداء الموظفين.

أما فيما يخص الملاحظة غير المباشرة هي البيانات والمعلومات المسجلة في الوثائق الخاصة بالمؤسسة حول أداء الموظفين والتطور الهيكلي التنظيمي للمؤسسة والنتائج المحصلة.

### 3/ دراسة حالة:

كما اعتمدا على أسلوب دراسة حالة كذلك لدراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

### سادسا: حدود الدراسة:

تمثل مجال الدراسة فيما يلي:

### 1/ المجال المكاني:

تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

### 2/ المجال الموضوعي:

اقتصرت الدراسة على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

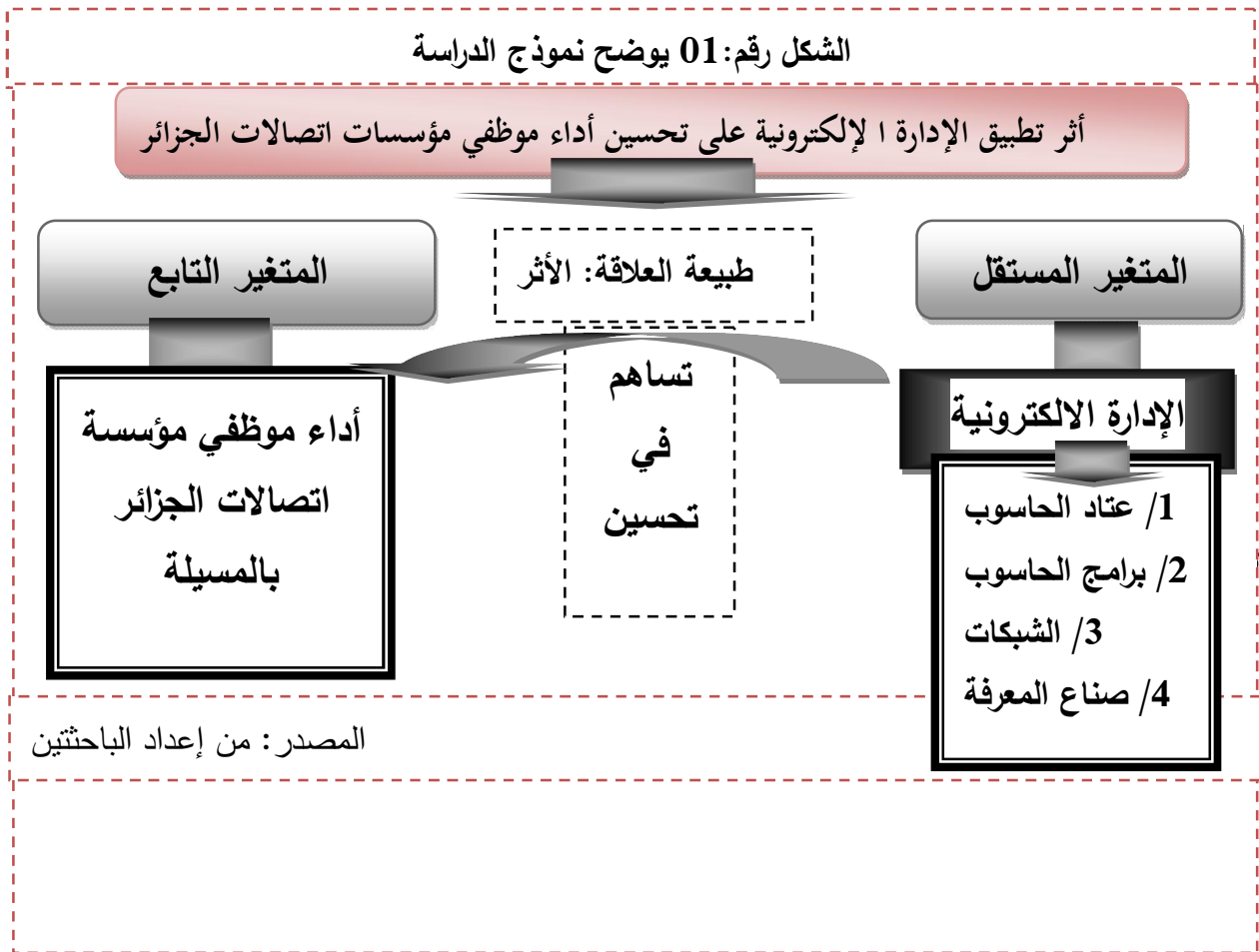
### 3/ المجال الزمني:

تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2022/2021.

سابعاً: نموذج الدراسة:

يهدف تسهيل عملية الدراسة وتحديد مسارها الدقيق بغية الوصول الى أهداف موضوعية تحدد بالدقة المطلوبة الإجابة على التساؤلات المطروحة، حدد نمودجا للدراسة محدد مسار البحث عن حلول للإشكالية المطروحة، حيث تحتوي الدراسة متغيرين إحداهما مستقل هو الإدارة الإلكترونية والآخر تابع هو الأداء الوظيفي وللمتغير المستقل (4) أبعاد تتمثل في: عتاد الحاسوب، برامج الحاسوب، الشبكات، وصناع المعرفة.

وفيما يلي عرض لهذا النموذج:



ثامناً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

## 1/دراسة فراحي وهيبية:(2019) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية"

طرحت من خلال هذه الدراسة الإشكالية: كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية البويرة؟

هدفت إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية، وإبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها. من أهم نتائجها تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجيا، استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان وغيرها.

## 2/ دراسة "دنيا أكرم المدادحة" و "محمد مفضي" سنة (2016) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية"

طرحت من خلال هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها في تحقيق المزايا التنافسية؟ وهدفت إلى تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة زيادة الدعم المالي بهدف الاستعانة بمدرسين مختصين ومؤهلين للقيام بدورات تدريبية تمكن العاملين من تطبيق الإدارة الإلكترونية، إجراء مزيد من الدراسات على عينة ممثلة لشركات التخليص في الأردن والتركيز على عناصر الإدارة الإلكترونية المؤثرة في تحقيق المزايا التنافسية وقدرة الشركات في الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية.

## 3/ دراسة "بكوش لامية" سنة 2019 بعنوان: "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأساتذة بالجامعة"

تناولت هذه الدراسة البحث عن الإشكالية التالية: هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية على الأداء الوظيفي لأساتذتها؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بكليات الاقتصاد بالجامعة محل الدراسة، والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذتنا، اختبار محاولة الوقوف على العناصر السلبية للمناخ التنظيمي السائد بكليات الاقتصاد بالجامعات محل الدراسة والتي قد تعترض أداء الأساتذة، من أهم نتائجها مستوى المناخ التنظيمي بكليات العلوم الاقتصادية محل الدراسة متوسط مع وجود فروق تعزى للجامعة محل الدراسة، تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراسة فقد ثبت تحققها وذلك من خلال وجود تأثير لكل المتغيرات المستقلة للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

#### 4/ دراسة "سيد هارون جمعة" سنة 2019 بعنوان: "استراتيجية إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي"

طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية بما يعكس هذا الأداء على مستوى خريج الجامعة؟

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول لأنسب الطرق لتحديد أي استراتيجيات إدارة التغيير التي تؤثر على الأداء الوظيفي الجامعي، وتعمل على تطوير أداء الجامعات المصرية، التوصل إلى مجموعة من التوصيات في حال الأخذ بها، يمكن من تحسين وتطوير الأداء الوظيفي الجامعي.

من نتائجها أظهرت أن هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعات المبحوثة، فكلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات، أكدت الدراسة على أهمية توافر شبكة حاسبات للتعاملات الداخلية، وتبسيط إجراءات العمل، والإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين، أظهرت نتائج البحث بأهمية عمل الإدارة العليا في الجامعات على توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.

#### 5/ دراسة "منير عبد الله عثمان الطائش" سنة 2016 بعنوان: "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي"

طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتأثيرهم على الأداء الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. من نتائجها أظهرت النتائج من التحليل المستخدم في هذه الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة بناء المجتمع توجد علاقة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية مع الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

#### 6/ دراسة: "بوبكر عبد القادر" سنة 2021 بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"

كانت الإشكالية الرئيسية في هذه الدراسة على النحو التالي: ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الحلة المدنية ببلدية مراد رابح؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية إبراز مكانة الإدارة الإلكترونية في التسيير العمومي المحلي من خلال التعرف على الآثار الإيجابية لهذه الأخيرة من خلال رفع مستوى أداء العنصر البشري العامل بالمصلحة وتقديم بعض التوصيات في هذا المجال.

من نتائجها تتمحور مقومات الإدارة الإلكترونية بمصلحة الحالة المدنية بدرجة مقبولة لاسيما الإمكانيات التقنية والمالية والبشرية، يوجد ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

### تاسعا: هيكل الدراسة:

إن عملية تنظيم البحث، استدعت تقسيم الدراسة إلى فصلين إلى جانب المقدمة العامة، حيث يتناول الفصل الأول دراسة نظرية والفصل الثاني دراسة ميدانية، ففي الجانب النظري تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية الذي يتكون من ثلاث مباحث: المبحث الأول أساسيات الإدارة الإلكترونية من بين هذه الأساسيات مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها، عناصرها ووظائفها وأهدافها، أما المبحث الثاني تناول ماهية الأداء الوظيفي، مفهومه وخصائصه، عناصر ومحدداته، والعوامل المؤثرة عليه، والمبحث الأخير تطرقنا من خلاله إلى الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وتمثل في تعريف وطرق تحسين الأداء الوظيفي ، أهمية وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فقد تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في اتصالات الجزائر بالمسيلة، النشأة والتطور والهيكلة التنظيمي لها، والإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتمثل في منهجية وأدوات الدراسة، الأدوات الإحصائية ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل نتائج أداة الدراسة، إعداد دليل المقابلة، اختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم مناقشة وتفسير النتائج، ليتم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات، وليختتم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات وخلاصة لهذا البحث.

**الفصل الأول:**

**الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية  
والأداء الوظيفي**



تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تغيرات سريعة وتحولات مختلفة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة والتأثير الواضح لتحديات العولمة وانفتاح السوق والتقدم المتزايد، هذه التغيرات أدت إلى استخدام تقنيات حديثة وظهور العديد من المفاهيم الإلكترونية من بينها الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلب وضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الاقتصادية، لما تحققه من نتائج ايجابية والاستخدام الأمثل للوقت والمال، وتقليل الجهد المبذول وتحسين مستوى أداء وجودة الخدمة، التقليل من استخدام الورق، الدقة والإتقان في الأداء مما يجعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، هذا ما يفرض عليها تحقيق مستويات أعلى من الأداء والتي تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتحديد الإدارة الإلكترونية قصد التحسين من مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية ويمثل الأداء الوظيفي والعاملين في أي مؤسسة كانت أو مجتمع مطلباً أساسياً لذلك يعد الناتج النهائي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وهو المؤثر الذي تعتمد عليه لمعرفة نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

انطلاقاً مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

فرضت التطورات السريعة في كافة تقنيات ومجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسات إحداث تحولات مختلفة في العمل الإداري، من خلال استخدام أحدث تكنولوجيا خاصة الأنترنت والانترانت، الإكسترنات وتزايد استخدام الحاسب الألي، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة فهي تساعد مسيري المؤسسات في اعداد لتغيير أساليب العمل، باستخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري لتبسيط عملها ولتحسين مستوى أدائها وجودة خدماتها ولتقليل من استخدام الورق والابتعاد كل البعد عن الإدارة البيروقراطية والقيام بأعمالها بشفافية، ومن أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لتنمية قدرتها التنافسية والتحدي المتزايد لتغلب على المنافسين، مما أدى إلى ظهور مفهوم أو مصطلح يطلق عليه الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها:

تعتبر الإدارة الإلكترونية موضوعا حديث إلا أن الكثير يسعى إلى تطويرها فمصطلح الإدارة الإلكترونية يشير إلى تحسين مقدرة المؤسسة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطن باستخدام التكنولوجيا، وهناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الإلكترونية نذكر منها ما يلي:

### أولا: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

1) هي أولا وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد واخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الذي رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها<sup>1</sup>.

2) هي استراتيجية إدارية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم "ادخل على الخط ولا تدخل في الخط"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> / عبد الرحمن توفيق: "الإدارة الإلكترونية في الشئون الإدارية"، القاهرة ، ط2، 2007، ص40.

<sup>2</sup> / طلحي كوثر: "سبل تطبيق الحكومة الإلكترونية الأفاق والتحديات"، العدد 7 يناير 2016.

3) يعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الاجراءات الطويلة باستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق ( Parpelles Management)<sup>1</sup>

4) هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية<sup>2</sup>.

5) كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني E-mail، والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronique Fundus Transfer، والتبادل الإلكتروني للمستندات Data inter changé Electronique، والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى"<sup>3</sup>.

6) يعرف يونس الإدارة الإلكترونية بأنها: "مجموعة العمليات الإدارية التي تستطيع من خلالها استخدام الوسائل الإلكترونية وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري وتحسين القدرة التقنية لمستوى أداء الأجهزة الإلكترونية وتعزيز فاعلية تبادل المعلومات للوصول للأهداف المطلوبة"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي: استراتيجية حديثة تقوم على استخدام المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونظم البرامج المتطورة للقيام بالوظائف الإدارية بسرعة ودقة عالية داخل المؤسسة، وبتكاليف ومجهود أقل لاتخاذ القرار السليم وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> /مصطفى يوسف كافي: "الإدارة الإلكترونية. إدارة بلا ورق"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 54.

<sup>2</sup> /محمد سمير أحمد: "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009م/1430هـ، ص43.

<sup>3</sup> /فراجي وهيبه: «الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية»، (رسالة ماستر: إدارة أعمال استراتيجية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2018/2019، ص 4.

<sup>4</sup> دانيا أكرم المدادحة، محمد مفضي الكساسبة: (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية: أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية)، العدد 10 2016، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 123.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية.

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الانماط الإدارية والانظمة التي تستخدمها تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:<sup>1</sup>

(1) أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

(2) إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.

(3) إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

(4) تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم أساس المعلومات والمعرفة.

(5) إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

(6) استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.

(7) تتميز بالابتكار والعالمية على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

(8) تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل الجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية .... الخ.

(9) تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.

(10) التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

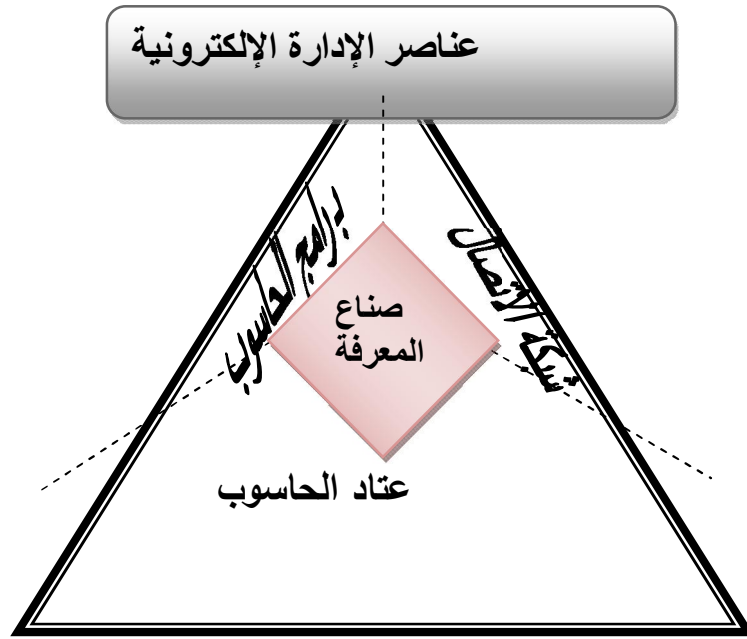
المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات Communication Network، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفة لمنظومة الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط1، القاهرة، 2012 ص ص 20 - 21.

شكل رقم: 02 يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية



في عدد

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ص 31

مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في

العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

■ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

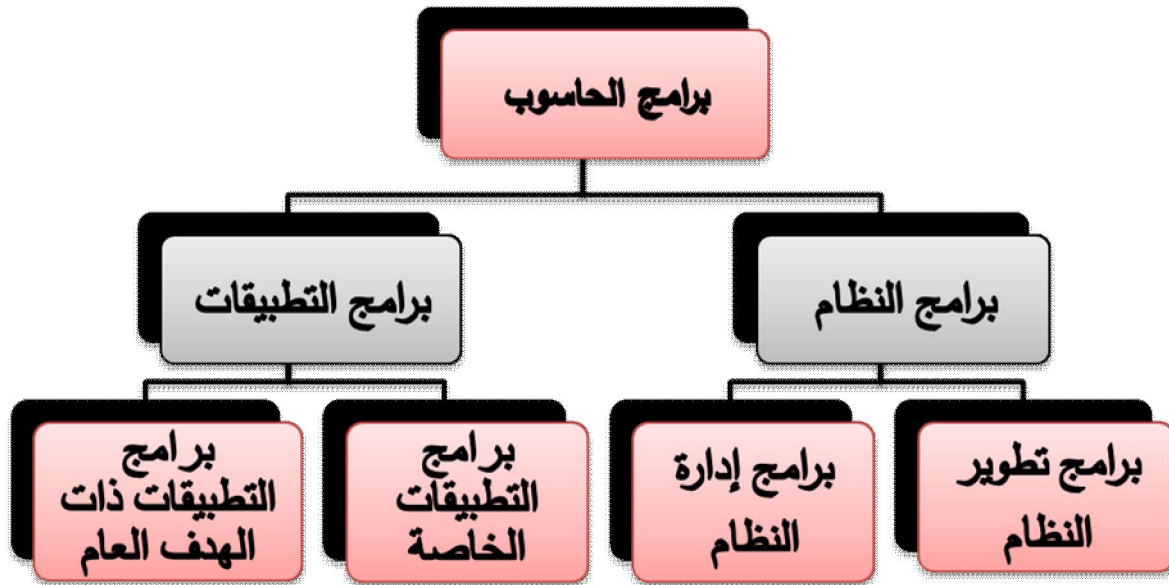
■ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

1) البرمجيات والشبكات: البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من

إمكانياته المختلفة.

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي: (مجلة الباحث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العلي) العدد 09، 2011، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 83.

الشكل رقم: 03 يوضح برامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ص33

بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت الإكسترنات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

2) **صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Digital Leader chips، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاقد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup>/سعد غالب ياسين: "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص32.

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية.

مثلت وظائف الإدارة الإلكترونية مراكز هامة في الإصلاح الإداري، وتغيرا جذريا في تحويل أساليب الإدارة التقليدية إلى إدارة حديث متطورة، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

### 1) التخطيط الإلكتروني (E-Planning):

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاثة مجالات:

- أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة والانية وقصيرة الأمد القابلة للتحديد والتطوير المستمر.
- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط يحوله من زمني متقطع إلى مستمر.
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل<sup>1</sup>.

### 2) التنظيم الإلكتروني (E-Organizing):

التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على اجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشاكل التنظيمات التقليدية في الإدارة والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستخدام وحدات تنظيمية حديثة، تتمثل بصفة أساسية في:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية.
- إدارة الدعم التقني للمستفيد.
- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> / نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ لنشر ، السعودية ، ص 236-237.

<sup>2</sup> / بشير عباس: الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق -مدخل استراتيجي، ط1، المنظمة العربية للتهيئة الإدارية، مصر 2004 ص251.

### 3) التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكتروني المتقدمة، كأشكلة الأنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.<sup>1</sup>

### 4) الرقابة الإلكترونية (E-control Ling):

الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايدة نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة وتدقق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تحقيق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي.
- الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة.
- الرقابة الإلكترونية تقلص من الوقت.
- الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري والمطلوب في الرقابة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية الى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، فهي تنظر للإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1) اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، والدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- 2) تسهيل إجراءات الاتصال بين إدارات المنظمة والمنظمات الأخرى، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.

<sup>1</sup> / أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية - أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل - المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص 73.

<sup>2</sup> / نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>3</sup> / حسين مصطفى هلال وآخرون: "الإدارة الإلكترونية": دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010، ص 79.

- 3) توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية موحدة، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار.
- 4) متابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية، وتركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 5) زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.<sup>1</sup>
- 6) القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في البحوث والدراسات الإدارية، وذلك لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة ولتحقيق أهدافها، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة على كفاءة أداء مواردها البشرية، وحسن أداء هذا المورد البشري يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحسنها المستمر، فيما يلي نتناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل التي تؤثر فيه ومحدداته.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي يتوجب التعرف على مفهوم الأداء.

#### 1) مفهوم الأداء:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويختلف الأداء عن الجهد حيث هذا الآخر عن الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها<sup>2</sup>.
- "يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الاستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية قصيرة وطويلة الأجل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> / فداء حامد: "الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2015م/1436هـ، ص 228.

<sup>2</sup> / برحومة عبد الحميد، تمار توفيق: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، (الجزائر، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جزء 1، جامعة المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر 2009).

<sup>3</sup> / الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص 218.

- وعرف AKHERHEN الأداء بأنه: " انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وعليه فإن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة"<sup>1</sup>.
  - كما عرف بأنه: " المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.
  - كما تم تعريفه وفق معايير الكفاءة والفعالية بأنه: " الجودة، الوقت، التكلفة وهناك من يضيف المرونة وسرعة رد الفعل الإبداع... وقد تبين هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا لأن من المحتمل أن يؤدي الى تعظيم الجانب الاقتصادي الى التقليل من الفعالية ولتحقيق الكفاءة الأعلى وكذلك من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكبر"<sup>3</sup>.
- ويرجع سبب تنوع وتعدد تعاريف الأداء لمفهومه شامل الاستعمال وبناء على ما سبق يمكن القول بأن: الأداء هو مدى بلوغ الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل والرشيد للموارد المختلفة باعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا.

- ويعرف كل روبن وويرسميما الأداء بكونه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"<sup>4</sup>

## (2) مفهوم الأداء الوظيفي:

- عرف "بيش Beach" (1975) الأداء الوظيفي بأنه: " التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكوامنه للتطور"<sup>5</sup>.
- ويعرف كود(Good575:1984) الأداء على أنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته"، أما ولسن ووسترن (Wilson and Western) فقد عرفا الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة"<sup>6</sup>

1/ المرجع نفسه ص 218.

2/ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد ... لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

3/ فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، عمان، ص222.

4 / طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الإلكترونية-منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، الأردن -عمان، 2007، ص 477.

5/ محمد صلاح بوطوطن، زديرة خمار: (مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي)، العدد الثاني، ديسمبر 2014، جامعة عنابة، الجزائر، ص 41.

6 / حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص

حسب معجم المصطلحات الاجتماعية: يعرف أداء المورد البشري من الناحية الإدارية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما<sup>1</sup>.

## ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

يتميز الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- 1) ضرورة تناغم مقاييس الأداء استراتيجيا مع غايات المنظمة وأهدافها.
- 2) يجب أن تتضمن مقاييس الأداء خليطا من المقاييس المالية وغير المالية
- 3) ينبغي أن تتضمن نظم قياس الأداء تلك المقاييس التي تسهل من مهمة المنظمة في تقييم فعاليتها إلى جانب كفاءتها.
- 4) تكاملية المقاييس المستخدمة وعدم تضاربها أو تناقضها.
- 5) ينبغي أن تتسم مقاييس الأداء الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- 6) ينبغي أن تتسم مقاييس الأداء بقدر من المرونة لإمكانية إجراء التعديلات الضرورية عليها عند الحاجة.
- 7) يفترض أن تكون المعلومات اللازمة للمقاييس المختارة متوفرة وبتوقيتات مناسبة، وأن تكون تكلفتها مناسبة مما يسمح بالحصول عليها.

## المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

### أولا: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- 1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2) نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

<sup>1</sup> / بكوش لامية: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، (أطروحة دكتوراه، علوم التسيير)، علوم

التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 98.

<sup>2</sup> / هارون جمعة: (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: استراتيجية إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية: 2019/12/17)، ص 560.

3) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه.

4) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله<sup>1</sup>.

#### ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

باعتبار أن الأداء الوظيفي يتمثل في ممارسة نشاط في وظيفة ما، وذلك يعتبر سلوكاً وهذا الأخير

عرضة للتأثير سلبياً أو إيجابياً ببعض العوامل التي من شأنها تؤثر على الأداء الأفراد والتي يطلق عليها

بمحددات الأداء، حيث وجد الباحثون صعوبة في تحديدها، فقد حددتها بعض الدراسات نذكر منهم ما يلي:

وضع "بورتير" (Porter) وزميله "إدوارد لولير" (Lawler) سنة 1968م نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من

الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

■ **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضهما ببعض كالأجور والمكافأة، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، المكانة الوظيفية، تحديد أهداف الأداء.

■ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم التدريب والخبرات.

■ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

بالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من

آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> / شفاء كرو: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (رسالة ماجستير: إدارة أعمال)، أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 34.

<sup>2</sup> / عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم: (مجلة الاقتصاد والمجتمع: تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) عدد 6، 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، ص 57.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي نذكرها على النحو التالي:<sup>1</sup>

1) غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط استراتيجية تفصيلية لأداء عملها وأهدافها وقياس معدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققه المنظمات من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أداؤهم، وذلك بسبب عدم وجود معيار وأوضح ومحدد لتقييم الأداء فلا تملك المنظمة مؤشرات أو معايير للأداء الوظيفي الجيد.

2) عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم قدرة العاملين على مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات سوف يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور العاملين بالمسؤولية وعدم القدرة على العمل الجماعي، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي وحل المشاكل التي يواجهونها في الأداء الوظيفي.

3) اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم قدرة الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردودية المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4) مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الإدارية والشخصية للعاملين.

5) التسبب الإداري: يعني فقدان ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> / منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص 51/50.

<sup>2</sup> / منير عبد الله عثمان الطائش: مرجع سبق ذكره، ص 51.

### المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

قبل التعرف على عملية تحسين الأداء يتوجب التعرف على عملية تقييم الأداء الوظيفي والطرق المستخدمة في العملية، ليلها التعرف على مفهوم تحسين الأداء والإجراءات المستخدمة فب ذلك.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي

##### أولا مفهوم عملية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات فيما يلي أهم التعاريف لتقييم الأداء:

1) تقييم الأداء هو: " عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته"<sup>1</sup>.

2) تقييم الأداء هو: " نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"<sup>2</sup>.

3) تقييم الأداء: " يعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الانتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الاجراءات المصممة للوصول الى قياس أداء كل فرد في المنظمة"<sup>3</sup>.

4) تقييم الأداء: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"<sup>4</sup>

5) تقييم الأداء هو: " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها"<sup>5</sup>

وفي ضوء ما تقدم من تعاريف لتقييم الأداء يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لعملية تقييم الأداء على النحو التالي:6

<sup>1</sup>/ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 169.

<sup>2</sup>/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 284.

<sup>3</sup>/ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 242.

<sup>4</sup>/ رجب تركي براء، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2005، ص 79.

<sup>5</sup>/ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 149.

<sup>6</sup>/ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 129.

■ عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

■ عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير الأداء للعامل والمنظمة.

■ عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

■ عملية من شأنها اتاحة الفرصة للعاملين.

ثانيا: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1) يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.

2) يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل وتخفيض التكاليف وترشيد الموارد وأنواعها.

3) يساهم في تحديد مدى نجاح الموارد البشرية وسلامة برامجه وخططه المعدة للمنظمة.

4) يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.

5) لعملية تقييم الأداء أهمية بالغة من الناحية تنظيمية على مستوى المنظمة، وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

■ توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.

■ توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.

■ الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.

■ تحسين عملية اختيار العاملين.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الأداء.

■ اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

أما بخصوص الأهداف التي ترمي إليها عملية تقييم الأداء فنذكر أهمها على النحو التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> /سيد هارون جمعة، مرجع سبق ذكره، ص561.

<sup>2</sup> /محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بدون ذكر اسم البلد، 2010، ص 188.

<sup>3</sup> /محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 138.

- 1) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين بعد معرفة مواطن الضعف لديهم من عملية التقييم.
  - 2) وضع نظام عادل للحوافز حيث تبين عملية التقييم تبين مستوى الأداء الفعلي للموظف وقدرته على تحقيق متطلبات الوظيفة.
  - 3) يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.
  - 4) يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة.
  - 5) يساهم التقييم في تحسين عملية الاشراف حيث يدفع التقييم الرئيس الى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار.
  - 6) يساعد تقييم الأداء الادارة على معرفة معوقات العمل.
- المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا الطرق التقليدية:

يعتمد هذا النوع من الطرق على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم.

- 1) طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق، وهي تعتمد على ترتيب العاملين تسلسليا من الأحسن إلى الأسوأ، لكن التأثيرات الشخصية قد تعرض التقييم للخطأ، من مزاياها السهولة ووضوحها لدى العاملين.
  - 2) طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل من جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم في المجموعة.
  - 3) طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين مسبقا، ثم يقيم كل فرد حسب أدائه.
- وهناك طرق أخرى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- طريقة التدرج البياني
- طريقة قوائم المراجعة
- طريقة الاختيار الإجباري
- طريقة المواقف الحرجة

#### ثانيا: الطرق الحديثة

تعتبر هذه الطرق حديثة نسبيا مقارنة مع الطرق المذكورة سالفا ومواكبة للتطورات الحاصلة في حياة المنظمة وهذه الطرق هي:

<sup>1</sup> بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية مراد رايس، (الجزائر المجلد السابع، العدد 01، أبريل 2021، ص 377).

- 1) طريقة الإدارة بالأهداف: يعتبر "دروكر" أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف وهي فلسفة إدارية جديدة محورها العنصر البشري، حيث يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من المرؤوسين والرؤساء، ويتم الاتفاق على مستوى إنجاز الأهداف ومن ثم يقيم أداء الموظفين على ما تم تحقيقه من أهداف.
- 2) طريقة نظام قياس وتقييم الإنتاجية: حيث يتم تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية من خلال تزويدهم بالمعلومات المرتدة عن إنتاجيتهم.
- 3) طريقة الجودة الشاملة: على عكس الطرق السابقة التي تركز على الأداء الفردي وتقييم الرئيس المباشر فقط، تركز مقارنة الجودة الشاملة في عملية التقييم على الأداء الجماعي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحسين الأداء من خلال تزويدهم بمعلومات حول أدائهم ومجالات تحسينه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تعريف وطرق تحسين الأداء الوظيفي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم تحسين الأداء والإجراءات المستخدمة لذلك وذلك علة النحو التالي:

#### أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

- يخلى موضوع تقويم أداء الموظفين بأهمية بالغة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الى العمل بحيوية ونشاط نتيجة تحسين وتصحيح نقاط الضعف الحاصلة في أداء الموظف وتعزيز نقاط القوة لديه فمصطلح التقويم لغة يشير الى التعديل والاصلاح وازالة الاعوجاج ويعرف على أنه:
- 1) تحسين الأداء هو: "الجهد المنظم الذي يمكن من خلاله تحديد قدر أو قيمة أو معنى الشيء"<sup>2</sup>
  - 2) يعرف على أنه: "الوسيلة الحيوية الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء، والتقويم ينصب على البرامج التنظيمية والخطط أداء العاملين، النشاطات التدريبية"<sup>3</sup>.
  - 3) كما يعرف على أنه: "عملية تقويم الأداء عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 378.

<sup>2</sup> سامي بن عبد الرحمان السويلم، "مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي" أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 04.

<sup>3</sup> صلاح عباس، مرجع سابق، ص 72.

<sup>4</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، ص 332.

4) ويعرف أيضا علة أنه: " عملية شاملة تتضمن الإصلاح الإداري بدءا من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، متضمنة عملية تقييم الأداء الوظيفي باعتبارها عملية جزئية من عمليات تقويم الأداء"<sup>1</sup>

5) هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>2</sup>

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستخلص التعريف الاجرائي التالي:

" يعتبر وسيلة وأداة تنظيمية لتصحيح الانحرافات الحاصلة في أداء الموظف والمحددة بناء على نتائج تقييم الأداء، والهدف منها العمل على التقليل أو التخلص من نقاط الضعف لدى الموظف وتحسين مستواه المهني داخل المنظمة، إضافة الى تعزيز نقاط القوة لديه والسعي لتطويرها لتمكينه من أداء مهامه بجدارة وتحقيق الأهداف المنوطة به بفعالية وبأقل التكاليف "

### ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يوجد الكثير من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة حيث تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي:<sup>3</sup>

- 1) تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- 2) خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- 3) الإدارة بالأهداف.
- 4) المشاركة والعمل الجماعي.
- 5) تصميم العمل (الوظيفة).
- 6) إزالة العناصر غير منتجة في العمل.
- 7) استخدام أساليب عمل محسنة.

<sup>1</sup> / سامي بن عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> / عبد المجيد أونيس، " مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين " دار النشر اليازوري، ب م ن ، ص 279.

<sup>3</sup> / مرجع نفسه، ص 279.

## خلاصة الفصل

عموماً يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثروة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته أو التحسين في أدائه، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تتخذ بسرعة عالية ودقة متناهية عن طريق مكينة كافة النشاطات الإدارية وتبسيط الإجراءات، وبمعنى أدق الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة إلكترونية ورقمية وذلك بالاعتماد على نظام معلوماتي يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف. فهي تساعدنا في محاربة الفساد الإداري وهذا ما تحتويه من عناصر وخصائص وأهداف، كما أن للإدارة الإلكترونية أثر أو تأثير على الأداء الوظيفي والذي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الموظف وهذا ما يبذله من جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه، ويمكن القول أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، فالأداء الوظيفي يعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أن للإدارة الإلكترونية أثر على تقييم أداء الموظفين والذي يساهم بشكل واضح في اكتشاف نقاط القوة والضعف الموظفين وبالتالي يسمح للإدارة بتقييم الأداء ومعرفة طرق تقييم أداء العاملين والذي يساعد الإدارة على العمل على تطويرها ومعالجتها للوصول للهدف الرئيسي والذي يتمثل في تحسين الأداء الوظيفي .

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري في الفصل السابق من خلال التطرق الى الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وبدرجة أولى الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها وذلك من خلال اثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها كأساس لهذه الدراسة.

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث قسم الى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيخص الإطار المنهجي للدراسة الميدانية حيث تعرض فيه منهج وأدوات الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة أما المبحث الثالث سنعرض فيه ونحلل نتائج أداة الدراسة من خلال إعداد دليل المقابلة واختبار فرضيات الدراسة وفي الأخير مناقشة وتفسير النتائج.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعد الإطار المنهجي من أهم الأسس التي تقوم عليه الدراسة فهو عبارة عن مؤشر للباحث يساعده للتعرف على المؤسسة. فمن خلال السعي إلى معرفة الحقائق العلمية المطبقة في الواقع المدروس من خلال الدراسة والمجال الزمني والمكاني والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

أما مرحلة عرض ومناقشة نتائج الدراسة أهم مرحلة في الجانب الميداني، حيث اعتمدنا على إجابات التي تم الحصول عليها وسنقوم بتفريغ البيانات ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وكذلك محاولة الوصول إلى استنتاج عام لهذه الدراسة.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

ينص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذا الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م. وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشاورها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### المطلب الثاني: المديرية العامة للاتصالات بالمسيلة

ستتعرف من خلال هذا المطلب على المديرية العامة للاتصالات بالمسيلة باعتبارها المؤسسة المختارة لدراسة الحالة:

#### أولاً: نشأتها وتعريفه:

أنشئت المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ثانيا: المهام الرئيسية:

يُمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالي:

- 1/ رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.
- 2/ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي.
- 3/ زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- 4/ إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة محلية (انترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée.
- 5/ تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

المطلب الثالث: أهداف مجمع اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي:

تتمثل أهداف مجمع اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي في النقاط التالية:

أولا: أهداف مجمع الاتصالات:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها

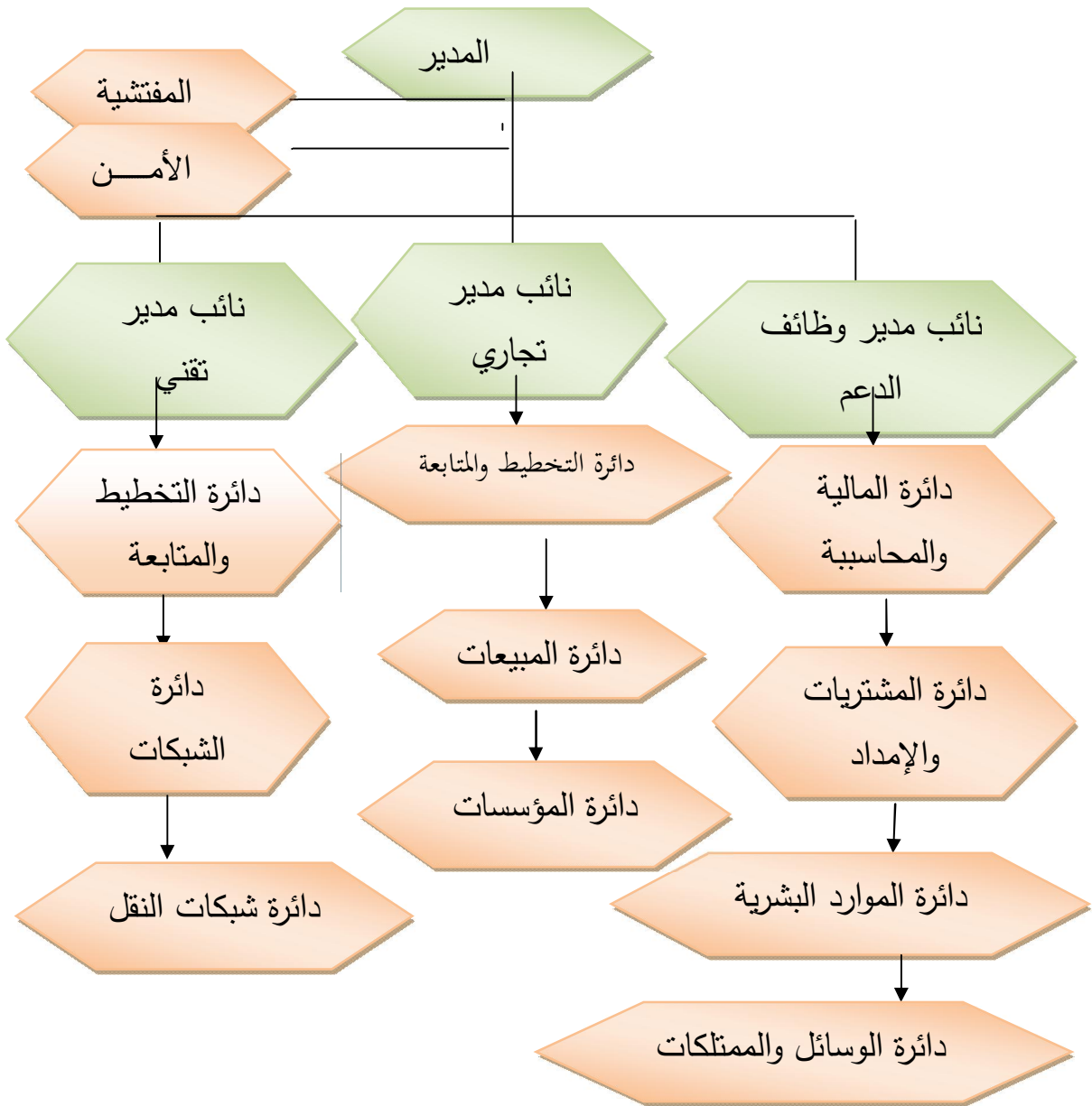
الشركة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق

اتصالات الجزائر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

شكل رقم: 04 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهج المتبع في الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو أحد مناهج البحث العلمي الذي يدرس الواقع أو الظاهر موضوع البحث كما هي في واقعها، ويهتم البحث فيها بوصفها وصفاً دقيقاً من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في التطوير والتغيير، وهذه الظواهر تكون طبيعية أو اجتماعية أو سياسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للتمكن من جمع البيانات بطريقة علمية ممنهجة وتحليلها اعتماداً على المقابلة

أولاً: المقابلة: فيما يلي عرض لتعريفها وأنواعها

#### 1/ تعريف المقابلة

تعددت تعريفات المقابلة من كاتب إلى آخر، ومن محلل إلى آخر ومنه اخترنا هذا التعريف الذي هو كالآتي:<sup>2</sup>

■ **المقابلة:** هي الوسيلة التي يحاول الباحث الحصول بواسطتها على البيانات، والتي لا توجد في أي مكان آخر وتكون مع الأشخاص الذين كانوا في معظم الأحيان شهوداً أو مشاركين في الفعاليات التي شملها موضوع البحث، والمقابلة من حيث المبدأ هي الحصول على بيانات لموضوع بحث ما، ويمكن أيضاً أن تستخدم المقابلة لمراقبة ردود أفعال موضوع البحث لقياس مدى استجابته للمحفزات التي يحدثها الباحث.

■ **المقابلة:** يمكن إن اتخذ أشكالاً مختلفة حسب الأشخاص المستجوبين، وتقنيات القيام بالمقابلة، تستخدم المقابلة كأداة إضافية، وهي مفيدة بشكل خاص في بداية ونهاية البحث.

والميزة الرئيسية للمقابلة هي أنها تجعل الاتصال مباشر مع موضوع البحث، وينصح بها عند المباشر مع موضوع البحث المرغوب فيه لأن البيانات المطلوبة تتعلق بقضايا معقدة جداً، وميزة أخرى هي صحتها ودقتها وثباتها العائليين، ومن سلبياتها هي أن تفاعل القياس للمقابلة يكون في مستوى الحد الأقصى لأن التعاون بين الباحث وموضوع الدراسة ضروري، تكلفة المقابلة هي أعلى عموماً من أدوات جمع المعلومات الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، البحث العلمي، ط 2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2013، ص 66.

<sup>2</sup> بوجعة عمرون، منهجية البحث العلمي، دليل إعداد مشروع بحث علمي: نظري تطبيقي، ب ط. د، ب د ن، ص 217، 221.

## 2/ أنواع المقابلة:

هناك العديد والأنواع للمقابلة وستتطرق في دراستنا إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

### 2-1 المقابلة الفردية:

عادة ما تستخدم المقابلات الفردية للمواضيع الحساسة أو للتجارب الشخصية أو للتعمق في فهم آراء ومواقف الأفراد في المجتمع إذ يستطيع الباحث، عن طريق المقابلة أن يتعرف على أفكار ومشاعر ووجهات نظر الآخرين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للباحث أن يعيد بناء الأحداث الاجتماعية من خلال الإجابات التي يحصل عليها في المقابلات الفردية، وتعتمد هذه الطريقة على بناء الثقة بين الباحث والمشارك في الباحث من أجل ضمان المصداقية والدقة في الإجابات.

تندرج تحتها نوعان من المقابلات الفردية:

■ **المقابلة المنتظمة:** حيث يتم سؤال المشارك العديد من الأسئلة المعدة سلفاً، ويتلقى جميع المشاركين الأسئلة نفسها وبنفس الترتيب والطريقة، ويكون دور الباحث محايداً، كما أن طبيعة هذا النوع من المقابلات يركز على الأسئلة العقلانية لا العاطفية، ويمكن أن تكون الإجابات محددة الأنماط مسبقاً، أو يمكن أيضاً استخدام الأسئلة المفتوحة التي تسمح للمشارك الإجابة بالطريقة التي يريدون قيوداً أو ضوابط.

■ **المقابلة غير المنتظمة:** هي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة، ويكون دور الباحث أقرب إلى دور مدير للحوار أكثر من مقابل، هذا النوع من المقابلات يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث المسبقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من فهم تفكير المشارك.

### 2-2 المقابلة الجماعية:

هي المقابلة التي يعمل فيها الباحث مع مجموعة من المشاركين في وقت واحد، في هذا النوع من المقابلات يكون دور الباحث فيه إدارة الحوار وتسهيله، وتكون مهمته تسجيل التفاعل الذي يدور بين المشاركين وهذا يتطلب مهارات في إدارة الحوار وتوجيه النقاش في الوجهة المرادة.

قد تظهر المقابلة الجماعية جوانب من الحالة المدروسة ربما لا تظهر في أنواع المقابلات الأخرى وذلك نتيجة لما يعطيه التفاعل بين آراء المشاركين.

### المطب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع هذه العينة يتمثل في كل الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولاية المسيلة حيث يقدر عدد العاملين على مستوى هذه المؤسسة 97 عامل موزعين على الفروع التابعة لها ببلدية المسيلة وقد تم أخذ عينة

<sup>1</sup>/ريما ماجد: منهجية البحث العلمي، ب ط، الناشر مؤسسة فريدريش أيبيرت، بيروت-لبنان، 2016، ص34-35.

عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد العمال حيث قدر حجم هذه العينة بـ: 50 مفردة، مأخوذة من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة – الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.

### المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج أداة الدراسة

نتناول من خلال هذا المبحث اعداد دليل المقابلة، وتحليل نتائجها

#### المطلب الأول: إعداد دليل المقابلة

قمنا بإعداد المقابلة واختيار الأسئلة التي تمكننا من الإجابة على التساؤلات المطروحة

#### 1/ استمارة المقابلة

اعتمدنا على نموذج المقابلة المعتمد في اعداد البحوث الاكاديمية وفيما يلي نموذج استمارة المقابلة المعتمدة في

بحسبنا:

#### ■ عنوان المذكرة:

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.

- الطالبة: قدور هديل، علال ياسمين.

- المشرف: بيبصار عبد المطلب.

- الجامعة: محمد بوضياف المسيلة.

■ المؤسسة محل الدراسة الميدانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

■ التاريخ: .....

■ الساعة: من ..... إلى .....

■ المكان: مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

■ الخبرة: .....

■ المنصب: .....

#### تحية طيبة:

إنني أشكركم عن منحي من وقتكم، وجئت لإجراء مقابلة معكم في إطار دراسة تتناول أثر تطبيق

الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية، إذا كنتم لا تمانعون نبدأ هذه المقابلة:

المحور الأول: .....

المحور الثاني: .....

المحور الثالث: .....

2/ حيثيات اجراء المقابلة:

يمثل الجدول التالي حيثيات اجراء مقابلة الدراسة من خلال تحديد تاريخ ومدة المقابلة وظروف اجراء

المقابلة، والهدف منها:

جدول رقم: يمثل حيثيات اجراء مقابلة الدراسة

المقابل	تاريخ ومدة اجراء المقابلة	ظروف اجراء المقابلة	أهداف المقابلة
مؤسسة اتصالات الجزائر - مدير خلية الاعلام والاتصال -	التاريخ: 2022/05/30 الساعة: 15:15 مساء المدة: 20 دقيقة عن طريق المقابلة الفردية الشخصية	الظروف تتميز فيها اجراء المقابلة بشكل جيد لما كان فيها من الاثراء الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة	أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات وأثرها على زمني الأداء الوظيفي للموظفين في المسيلة
	التاريخ: 2022/05/31 الساعة: 10.00 صباحا المدة: ساعة	نفس الظروف	نفس الأهداف

المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج سير المقابلة

بعد تحديد الأسئلة وضبط محتواها بما يخدم موضوع دراستنا، قمنا بالبحث عن إجابات لهذه الأسئلة

من خلال المقابلات التي أجريناها، وفيما يلي عرض للأسئلة المطروحة والأجوبة المتحصل عليها وكذا التحليل بناء على

هاته الأخيرة:

1-السؤال الأول:

كيف لبرمجيات المعتمدة في المؤسسة القدرة على نشر وإيصال وثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن؟

التحليل	الجواب
البرمجيات المعتمدة متطورة تساعد على نشر المعلومة لأكبر قدر من الموظفين وفي وقت وجيز إذن فهي تساعد على تخفيض تكاليف الجهد والوقت وتساهم في توسيع نطاق المعلومة	تساهم البرمجيات في إيصال المعلومة لأكثر من جهة وفي آن واحد وخاصة تلك البرمجيات التي تعتمد الانترنت والأنترنات

2- السؤال الثاني:

كيف تستخدمون الإدارة الالكترونية في المؤسسة (التطبيق)؟

التحليل	الجواب
عند تحليلنا للإجابة استنتجنا أنه عند توفير عناصر الإدارة الالكترونية المتطورة تساهم في تحسين وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة	من خلال توفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات والشبكات وعمال وصناع المعرفة

3-السؤال الثالث:

هل تساهم الإدارة الالكتروني على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والحد من تحريف المعلومة؟

التحليل	الجواب
للإدارة الالكترونية ميزات فهي تساعد على اتخاذ القرار الصائب والمناسب وتساعد على مراجعة والعمل وإن كان بأخطاء للقيام بتصحيحها.	نعم، فهي تمنحنا سرعة في اتخاذ القرار والسرعة في تدفق المعلومة

4-السؤال الرابع:

ما العائد من استخدام الإدارة الالكترونية؟

التحليل	الجواب

توفير الوقت	عند تحليلنا للإجابة تساعد الإدارة الالكترونية على تحقيق
توفير الجهد	الفعالية والكفاءة في المؤسسة
التقليل من الورقية	
تحقيق الأرباح	
النهوض بالاقتصاد	

### 5-السؤال الخامس:

هل تمتلك المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة؟

التحليل	الجواب
تسعى المؤسسة لحماية بياناتها بفضل التقنيات الحديثة حيث تمتلك كل موظف حساب خاص به لا يستطيع أي شخص الدخول إليه + التوقيع الالكتروني.	نعم، تمتلك نظام الحماية المركزي SOPHOW

### 6-السؤال السادس:

هل تساهم الإدارة الالكترونية في الزيادة من البطالة؟

التحليل	الجواب
ظاهريا تساهم في زيادة البطالة أما في الواقع لا تساهم على العكس الواقع تزيد من مناصب الشغل (مثلا التسويق الالكتروني + التوصيل الالكتروني)	لا تساهم إلا الالكترونية في الزيادة من البطالة

### 7-السؤال السابع:

ماهي الأسباب التي تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية؟

التحليل	الجواب
التحليل بعد تحليلنا للإجابة يجب تهنئة للموظف بشكل جيد لاستعمال الوسائل التكنولوجية لتحسين أداء المؤسسة في مواجهة المنافسين.	- تنمية الموارد البشرية (مستمر) - التدريب والتكوين للمورد البشري (مستمر) - تهيئة المورد البشري (التقليل من الخوف)

### 8-السؤال الثامن:

كيف يتم تقييم (تحسين) الأداء الوظيفي؟

التحليل	الجواب
نستنتج أنه عند تقييمنا للأداء الوظيفي في ظل الإدارة الالكترونية لا بد من توفر نظام أو برنامج انترنت هاتف، مثلا: البصمة الالكترونية، SBS لمراقبة المركبات.	من خلال الرقابة

9- السؤال التاسع:

هل يساهم الموظفون في عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع القرارات؟

التحليل	الجواب
يعتبر الموظف عنصر فعال في وضع القرارات والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة	نعم يساهم الموظفون في عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع القرارات

10- السؤال العاشر:

ماهي التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الالكترونية؟

التحليل	الجواب
المواطن والموظف ليس لديه ثقة في التعاملات الإلكترونية ولديه ردة فعل لمقاومة التغيير المستمر.	ثقافة المواطن والموظف مقاومة التغيير من قبل الموظفين

11- السؤال الحادي عشر:

ما علاقة عناصر الإدارة الالكترونية بتحسين الأداء الوظيفي؟

التحليل	الجواب
بعد تعمقنا في الإجابة نجد ان هناك تأثير وتأثر بالإيجاب لتسهيل العمل والتنمية.	علاقة وطيدة بين عناصر الإدارة الالكترونية

12- السؤال الثاني عشر:

ماهي التعاملات الالكترونية التي تعتمد عليها اتصالات الجزائر من أجل تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

التحليل	الجواب
بعد تحليلنا للإجابة بعد توفر هذه المعاملات تؤدي الى الغاء عامل المكان والزمان في المعاملات، القضاء على البيروقراطية، توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية	- البريد الإلكتروني خاص أي مراسلات ترسل فيها - بوابات دولية الكترونية - مواقع تواصل اجتماعية

- الصحف، الهاتف، .....

### 13-السؤال الثالث عشر:

هل يوجد تسبب إداري وما أثره على الأداء الوظيفي؟

التحليل	الجواب
<p>نستنتج من خلال الجواب أن عندما تكون الإدارة الالكترونية بنسبة كبيرة لا نستطيع المراقبة عليه على عكس وجود الإدارة الالكترونية تستطيع مراقبته لأن هناك نظام يتكون من عدة برامج.</p> <p>عندما تقل مراقبة المسؤول على الموظف فإن هذا الأخير يصبح يتأخر وأحيانا يغيب، وإذا استمر الوضع على هذا الحال تصبح هذه العادة منتشرة لدى جميع الموظفين ويصبح التأخير عن العمل روتين يومي</p>	<p>يوجد تسبب إداري يختلف بحسب الإدارات</p>

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها من إجابات المقابلة وذلك

على النحو التالي:

أولا اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه:

يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بالإدارة الالكترونية

ومن أهم النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل نتائج المقابلة ما يلي:

1/ التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية.

2/ استخدام أجهزة حاسوب متطورة وحديثة.

3/ استخدام الأنترنت والأنترنات.

4/ الاعتماد على البريد الالكتروني Email ومواقع التواصل.

5/ الاعتماد على جهاز البصمة لإثبات الحضور.

5/ مواكبة التطور التكنولوجي.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول بأن الفرضية الأولى: " يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بالإدارة الالكترونية" محققة.

وهو ما بينته أجوبة الخبير الذي أجرينا معه المقابلة حيث أكد على أن الإدارة الالكترونية نُحِث في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا من خلال الدعم الحكومي لها من كل الجوانب والحصول على إنتاج معرفي والمتمثل أساسا في التجسيد الفعلي للإدارة الالكترونية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية للدراسة على أن:

يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة  
بتحسين أداء موظفيها

تحسين أداء موظفيها:

- 1/ القيام بدورات تدريبية للموظفين متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 2/ تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين بهدف تحسين أداء موظفيها.
- 3/ محاولة تبسيط وتحسين الإجراءات ونماذج العمل والخدمات وتحقيق الشفافية.
- 4/ الرغبة الحقيقية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في تجسيد المشروع وتوفير كامل الدعم المالي والتنظيمي له.
- 5/ تطوير وتحفيز الأفراد من خلال التدريب التكويني.
- 6/ تشجيع الموظف على التقدم.
- 7/ تشجيع الموظفين على التقدم باقتراحات لتطوير برامج العمل الالكتروني وطرح أفكار جديدة.

ومن خلال ما سبق نستخلص بأن الفرضية الثانية: " يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية من قبل اتصالات الجزائر بالمسيلة بتحسين أداء موظفيها" مقبولة وهو ما بينته إجابات الخبير ضمن المقابلة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة من الدراسة تنص على أن:

توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء موظفي  
مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

من أهم النتائج المتوصل اليها بخصوص هذه الفرضية ما يلي:

1/ من خلال الرقابة الالكترونية لعمل الموظفين وبالتالي تساهم الإدارة الالكترونية تلقائيا في تحسين الأداء الوظيفي عند وجود رقابة مستمرة.

2/ توفر الإدارة الالكترونية على عدة امتيازات لاسيما ما تعلق بانخفاض تكلفة الوقت والجهد يساهم لا محالة في شعور الموظف بالراحة في عمله حيث بالنسبة له سيستغرق وقتا أقل وجهد فكري أقل من الذي كان يبذله في غياب الإدارة الالكترونية.

3/ تساهم الإدارة الالكترونية في تشكيل قاعدة بيانات ومعلومات كافية على مر الزمن تساعد الموظف على أداء مهامه التي تتطلب بيانات ومعلومات من الأرشيف وبالتالي سيتمكن الموظف من أداء مهامه بكل سهولة مما يتوفر عليه من معطيات كافية توفرها الإدارة الالكترونية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة" محقة.

وهذا من خلال التحسيد الفعلي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة للإدارة الالكترونية وتطبيقها بشكل فعال والسعي الى الاستمرار في التحيين للمعطيات ومواكبة جميع التغيرات الحاصلة حتى تكون مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء موظفيها بارز بشكل فعال ويظهر هذا التأثير بشكل متزايد مع مرور الوقت والاستخدام الدائم لها.

وأخيرا ومن خلال النتائج سالفة الذكر نستخلص بأن الفرضية الرئيسية للدراسة محقة والتي تنص في فحواها

على أن:

يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء موظفي  
مؤسسات اتصالات الجزائر المسيلة

### خلاصة الفصل الثاني:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة المقابلة مع رئيس خلية الاعلام والاتصال والتي تحتوي على محورين هما: الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر بالمسيلة؟" وبعد طرح الأسئلة المطروحة ضمن حيثيات المقابلة تم الحصول على الإجابات وتحليلها لتتوصل في النهاية الى أن فرضيات الدراسة محققة وأن الفرضية الرئيسية محققة أي: "يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر بالمسيلة".

# خاتمة الدراسة

- النتائج، التوصيات، الآفاق -



## خاتمة:

تأسيسا على ما سبق يتضح أن الإدارة الالكترونية أحدثت تغييرا جذريا في حياة الشعوب والمجتمعات، وأنهت معاناة الكثير من الناس في الحصول على المعلومات والخدمات هذا التطور التقني الذي وظفته العديد من الحكومات والمؤسسات الاقتصادية في القيام بمهامها وتقديم الخدمات لمواطنيها أدى الى تحسين نوعية الخدمة المقدمة، وتبسيط الإجراءات وريح الكثير من الوقت سواء في انجاز تلك الوظائف والأعمال أو الحصول عليها وتطوير طرق العمل التقليدية الى طرق أكثر مؤونة وفعالية من ناحية وتقديم الخدمات بطريقة إلكترونية مما يسهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الاقتصادية (اتصالات الجزائر بالمسيلة)، من خلال ما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، ومن خلال ما توفره الإدارة الالكترونية من إمكانيات حتى يكون مردودها إيجابي على المهام وأعمال المؤسسة، لم يعد بإمكان الحكومات والمؤسسات بصفة عامة سواء عمومية كانت أو اقتصادية، أن تعمل في إطار ضيق بحيث أصبح عليها مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، والتي بإمكانها أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاقتصادية (اتصالات الجزائر بالمسيلة).

## 1/ نتائج الدراسة:

## أ/ النتائج النظرية:

خلصت الدراسة الى تحصيل النتائج التالية:

- تعتمد الإدارة الالكترونية على استخدام القدرات الجوهرية بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة والفعالية.
- الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الحاسب الآلي، برامج الحاسوب، شبكة الاتصال صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة على تحسين أداء موظفيها وأعمالها ووظائفها الإدارية.
- استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان، الزمان، وغيرها.
- تعمل الإدارة الالكترونية على تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة وأقل تكلفة.
- يمثل الأداء الوظيفي عن مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يقدم بها الموظف في عمله من خلال ما ينجزه من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي.
- للأداء مجموعة من العناصر أهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية وكمية العمل المنجز، والمثابرة والثوق.

- تعمل الإدارة الالكترونية على زيادة حجم العمل لأي مؤسسة تقدم خدمات المستخدمين مباشرة بدون اتصا لهم بالموظفين والاداريين وفي هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري.

#### ب/ النتائج التطبيقية:

- مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مرتفع جدا.
- مستوى تحيين الأداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مرتفع جدا.
- يساهم استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين أداء الموظفين باتصالات الجزائر بالمسيلة المؤسسة محل الدراسة.

- يساهم ملائمة البرامج المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في اتصالات الجزائر بالمسيلة.

#### 2/ التوصيات:

- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها.
- تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على اكسابهم ثقافة العمل الإداري الالكتروني وزجهم بمزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية التهيئة نحو العمل الإداري الالكتروني.
- اجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الالكتروني للعاملين والموظفين بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها.

- دراسة جميع المعوقات كل على حدا خاصة الراضين لها لأجل أغراضهم الشخصية.
- تطوير آلية العمل بالبريد الالكتروني.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية للموظفين محل الدراسة.
- الوعي والقيام بمجالات تحسيسية بأهمية الإدارة الالكترونية من أجل التقليل من مقاومة التغيير.

## د/ آفاق الدراسة:

مما سبق ومن خلال النتائج المتوصل إليها فإنه تبين لنا بعض المحاور التي تتطلب دراسة جديدة والتي تمثل آفاقا لدراستنا نذكر منها ما يلي:

- ربط موضوع الإدارة الالكترونية بأسلوب التوجيه للموظفين لتكون الدراسة تتمحور حول: " دور الإدارة الالكترونية في تحسين أسلوب توجيه القائد للموظفين"
  - دراسة الإدارة الالكترونية من زاوية التأثير على الحياة المهنية للموظف ومساره المهني لتكون الدراسة تتمحور حول: " دور الإدارة الالكترونية في تحديد المسار المهني للموظفين من خلال نظم المعلومات"
  - دراسة نموذج للإدارة الالكترونية يستخدم من قبل الإدارات على سبيل المثال دراسة نظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية والمستخدم على مستوى إدارة الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.
  - الإدارة الالكترونية لها علاقة بتحسين جودة العمل واكتشاف الثغرات لاسيما ما تعلق بتلك الخروقات التي تحدث في التسيير التقليدي لتكون الدراسة تتمحور حول: " دور الإدارة الالكترونية في تقويم العمل الإداري وتثبيط الفساد بالادارات العمومية".
  - يمكن أيضا البحث عن موضوع الإدارة الالكترونية كتغير مستقل وتأثيره على القيادة لتكون الدراسة كما يلي: " دور الادارة الالكترونية في تطوير السلوك القيادي بالمؤسسة"
- ومن خلال ما سبق فإن موضوع الإدارة الالكترونية يعتبر نقطة من بحر ويمكن التعمق فيها من مختلف الجوانب وربطها بالعديد من المتغيرات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية والعناصر الإدارية المختلفة لتشكيل فيما بعد موضوع مهم يمكن دراسته والتعمق فيه والبحث عن إجابات لإشكالياته وفرضياته.

# قائمة المراجع



أولاً: الكتب

- 1/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 2/ أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية - آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل - المكتبة العصرية، مصر، 2004.
- 3/ بشير عباس: الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق-مدخل استراتيجي، ط1، المنظمة العربية للتهيئة الإدارية، مصر 2004.
- 4/ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد ... لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- 5/ حسين محمد الحراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2010.
- 6/ حسين مصطفى هلالي وآخرون: "الإدارة الإلكترونية": دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010.
- 7/ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 8/ رجب تركي براء، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراجحة، عمان، 2005.
- 9/ ريم ماجد: منهجية البحث العلمي، ب ط، الناشر مؤسسة فريديش أيرت، بيروت-لبنان، 2016.
- 10/ سعد غالب ياسين: "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- 11/ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003
- 12/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009،
- 13/ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الإلكترونية-منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر والتوزيع ط1، الأردن، عمان، 2007.
- 14/ طلحي كوثر: "سبل تطبيق الحكومة الإلكترونية الأفاق والتحديات"، العدد 7 يناير 2016.
- 15/ عبد الرحمن توفيق: "الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية"، القاهرة، ط2، 2007.
- 16/ عبد المجيد أونيس: "مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين" دار النشر اليازوري.
- 17/ فداء حامد: "الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2015م/1436هـ.
- 18/ فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، 2006، عمان.
- 19/ محمد سمير أحمد: "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009م/1430هـ.
- 20/ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع 2004.
- 21/ محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بدون ذكر اسم البلد، 2010.

- 22/مصطفى يوسف كافي: "الإدارة الإلكترونية. إدارة بلا ورق"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سوريا، 2011.
- 23/نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن.
- 24/نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ لنشر، السعودية.
- 25/نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

### ثانيا: المذكرات والأطروحات

- 1/ بكوش لامية: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، (أطروحة دكتوراه، علوم التسيير)، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر
- 2/ سامي بن عبد الرحمان السويلم، " مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي " أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003
- 3/ شفاء كرو: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (رسالة ماجستير: إدارة أعمال)، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- 4/ منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص51/50.

### ثالثا: الملتقيات والمجلات

- 1/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009،
- 2/ بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية مراد ريس، (الجزائر المجلد السابع، العدد 01، أبريل 2021)
- 3/برحومة عبد الحميد، تمار توفيق: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، (الجزائر، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جزء 1، جامعة المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر 2009).
- 4/عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم: مجلة الاقتصاد والمجتمع: تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) عدد 6، 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة الجزائر.

- 5/هارون جمعة: (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: استراتيجية إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية:2019/12/17).
- 6/محمد صلاح بوطوطن، زديرة خمّار: مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، جامعة عنابة، الجزائر.
- 7/موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مجلة الباحث: مساهمة الغدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. العدد التاسع، 2011، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر.

# الملاحق



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: مدير الاتصالات الجزائر  
بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

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

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و. / ر.س	الإمضاء
01	قدهيل هديل	173509 4068	203372 629	<u>Kadobah</u>
02	علال ياسمين	173509 4083	206949 942	<u>Allo</u>

عنوان المذكرة: أثر ترقية حبيب الإدارة الإلكترونية على نصيب أداء المؤسسات الاقتصادية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
<u>عبد المولى الحبيب</u> مدير العلاقات جامعة محمد بوضياف المسيلة	<u>ok pour</u> 27/12/2014 Chef de Département Ressources Humaines BECISSA Abdelouahab	<u>السيد</u> رئيس قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : علاء حسام الدين ..... المولود(ة) بتاريخ: 1997/08/23 ب: أولاد عدي لبقالة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20694994 الصادرة بتاريخ: 2011/09/13 عن: أولاد عدي لبقالة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علم التسويق تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2011/2012

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \* : التطبيق الإلكتروني على

تطبيق الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: انصالة الجزائر - بالجيل 4

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2012/06/14

التوقيع و البصمة





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : قدور هديل ..... المولود(ة) بتاريخ: 14-04-1999 ب: أريادج لقيالة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20332000 الصادرة بتاريخ 09-09-2018 عن: أريادج لقيالة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم لسي تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: .....

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\* : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على

تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

حراسة حالة دراسة الجزائر - بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 14/06/2022

التوقيع والبصمة

# ملخص الدراسة

- باللغة العربية والأجنبية -



### المخلص:

يهدف هذا البحث الى دراسة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وبلوغ هذا الهدف تناولنا الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع، ارتبطت مباشرة بالإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية (اتصالات الجزائر المسيلة)، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة الواقع الإدارة الالكترونية باتصالات الجزائر بالمسيلة، ومدى تأثير ذلك على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

تم الاعتماد على المقابلة كأداة أساسية ومهمة للحصول على المعلومات لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية ويتم التوصل الى أن قطاع اتصالات الجزائر تستخدم الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية بالإضافة الى وجود تأثير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية (اتصالات الجزائر بالمسيلة).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي.

### Abstract:

This Research aims at the impact of the application on improving job performance in Algerian economic institutions through a case study of the Algeria Telecom corporation.

And improving job performance in economic institution while the applied chapter included a study of management in Algeria Telecom of its impact on improving job performance in economic institutions.

The interview was relied on as a basic and important tool for obtaining information to determine the nature of the data and appropriate tests for each hypothesis and it was concluded that the Algeria Telecom sector in msila uses electronic management efficiently and effectively in addition to having an impact on improving the functional .

**Key Words:** Electronic management – Functionality – Improve job performance -- job performance – Evaluation.