جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع :

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:
- كاك إكرام
- بوحميدي إيمان

تحت إشراف الأستاذة:
حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة			
1- حمادي نبيل	**محاضر أ**	جامعة المدية	**رئيسا .**
2- حيولة إيمان	**محاضر أ**	جامعة المدية	**مقررا.**
3- العيداني حبيبة	**محاضر ب**	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا.**

السنة الجامعية: 2018– 2019

شكر وتقدير

أولا الشكر لله عز وجل شكرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وما توفيقي إلا بالله سبحانه وتعالى.

أتقدم بخالص الشكر والاحترام إلى الأستاذة المشرفة " **حيولة إيمان** " التي تفضلت بالإشراف علينا وعلى ما قدمته لنا وللدراسة من دعم وعون وإرشاد ونصح و نسأل الله عز وجل أن يوفقها إلى طريق الخير والسداد والنجاح.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا و توجيهنا من الأساتذة خاصة الأستاذة " **العيداني حبيبة** "و الأستاذة " **طهراوي حياة** " وإلى كل الموظفين بمكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– وعلى رأسهم السيد " **بلعيدي خالد** " وكذا نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور **غربي** عميد كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وكذا نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة .

و إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد .

إهداء

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات الذي أمدنا الصحة والقوة و منحنا الرشد والثبات لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى من مازالت دعواتهما ترافقني في دروب حياتي التي اهتدني الحنان والرعاية ، إليك يا أجمل ما خلق ربي، أمي الغالية سترك الله وأطال عمرك.

إلى سندي الذي منحني الثقة في نفسي ، إلى من ساندي بكل حب ولم يبخل علي أبي الغالي حفظه الله و أطال في عمره.

إلى إخوتي حمزة و رضوان و جوجاتهم (سارة ويسرى) الذان دعمان وساندني فيا كل خطوة أخطوها .

إلى برعومة العائلة ليلى

وإلى كل عائلة بوحميدي وعائلة وزاني .

و إلى زملاء الدراسة (مهدية إسماعيل و كريم).

إلى توأمتي التي لم تلدها أمي التي تقاسمت معي تعب هذا العمل المتواضع إكرام .

إلى كل من قرأ هذا العمل المتواضع و إستنار به.

إيمان

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله و الذي رزقنا الصحة والقوة و منحنا الرشد والثبات ويسرلنا إنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

إلى حبيبتي التي لم تحرمني من دعائها و كانت سندا لي فكل خطوة أخطوها، التي اهتدني الحنان والحب ، إليك يا أغلى ما في الوجود، أمي الغالية حفضك الله وأطال عمرك.

إلى سندي الذي لم يبخل عليا يوما، إلى من دعمني و أنار دربي إلى من وفر لي الحنان والأمان معا، أبي الغالي حفظه الله و أطال في عمره.

إلى أخي الأكبر حسام و إلى أخي مصطفى الذي أزال عليا مشقة الطريق و اللذان كانا داعما لي لوصولي لهذا المستوى، حفضهما الله و أنالهم مبتغاهم .

إلى (أختي سمية وزوجها كمال، وإلى أخواتي ريهام، هبة، كوثر) و إلى براعم العائلة (سناء، باسم وإناس) .

وإلى (جدتاي الحبيبتان، وجدي أطال الله في عمرهم، إلى كل أخوالي وخالاتي وأولادهم ، إلى كل أعمامي وعماتي و أولادهم) .

إلى كل صديقاتي الذين تقاسموا معي الفرح والحزن (نعيمة، خديجة، حورية، فاطمة مهدية، نعيمة، وهيبة، رتيبة، سلمى)و إلى زملاء الدراسة(إسماعيل ، كريم و رؤوف).

إلى أختي التي لم تلدها أمي التي تقاسمت معي مشقة هذا العمل المتواضع إيمان .

إلى كل من قرأ هذا العمل المتواضع و استنار به راحيتا من المولى تعالى أن يجعل عملي هذا نافعا .

إكرام

ملخص الدراسة

تطرقنا في هذه الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية لتفعيل الأداء الوظيفي بمكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–بولاية المدية، كما تطرقنا إلى مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية وإبراز أهم متطلبات تطبيقها وكذلك بنيتها وأساسياتها ومعوقاتها ،كما شملت هذه الدراسة الأداء الوظيفي وأبعاده وطرق قياسه، و هدفت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين المتغيرين ، الإدارة الإلكترونية (متغير مستقل) والأداء الوظيفي(المتغير التابع) ،

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإجراء دراسة إسطلاعية على عينة البحث بتوزيع إستبانة لجمع المعلومات الازمة وزعت على عينة الدراسة بمكتب البريد والمواصلات–بفرع تابلاط – حجمها 25 فرد وكان عدد الإستبانات المسترجعة 25 إستبانة ، فيما تم إستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري باستخدام برنامج spss... الخ.

وتوصلنا بعد تحليل إلى عدة نتائج أهمها :

أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالإدارة الإلكترونية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط– عند مستوى دلالة 0.05 .

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية– الأداء الوظيفي– الحاسب الآلي– البطاقات الممغنطة.

Study summary

In this study, we discussed the role of electronic management in activating
The job performance at the post office and communication department in Tablat branch in the state of Medea. W also discussed the various aspects of electronic administration and highlighted the most important requirements of its application as well as its structure, its fundamentals and obstacles. The aim of this study was to clarify the relationship between the two variables, (independent variable) and functional performance (dependent variable)

In order to achieve the objectives of the study, we conducted, to collect the necessary the sample of the study by distributing a questionnaire information distributed to the sample o study at the post office and the transport of – Tablat – using standard program such as spss… ect. After an analysis, we reached several conclusions:

The independent study variables for electronic management have no statically significant effect on the dependent variable in the post office and the transport of – Tablat – at the level of significance of 0.05.

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
شكر و تقدير	
اهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	**III – I**
قائمة الجداول	**VI – V**
قائمة الأشكال	**VIII–VII**
قائمة الملاحق	**X – IX**
مقدمة	أ – ح
الفصـل الأول: إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	**13 –3**
المطلب الأول: نشأة، مفهوم اللإدارة الإلكترونية	**6 – 3**
المطلب الثاني: مبادئ و مزايا الإدارة الإلكترونية	**10 – 7**
المطلب الثالث: أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية	**13 – 10**
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية	**42 –14**
المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية	**14**
المطلب الثاني: وطائف الإدارة الإلكترونية	**35 – 15**
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**43 – 35**
المبحث الثالث: توجهات و معوقات الإدارة الإلكترونية	**55 – 43**
المطلب الأول: علامات نجاح التحول للمنظمات الإلكترونية	**43**
المطلب الثاني: المعوقات و السلبيات المحتملة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية	**54 – 44**
المطلب الثالث: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**56 – 55**
خلاصـة الفصـل	**57**
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي	
تمهيد	**58**
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	**70 – 59**
المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي	**61 – 59**
المطلب الثاني: أنواع و مكونات الأداء الوظيفي	**66 – 61**
المطلب الثالث: أبعاد و معايير الأداء الوظيفي	**70 – 67**

المبحث الثاني: المحددات و العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	**87 – 72**
المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه	**76 – 72**
المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه	**80 – 76**
المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الوظيفي	**87 – 80**
المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي	**88– 88**
المطلب الأول: تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	**95 – 88**
المطلب الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي	**96 – 95**
المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي	**98 – 97**
خلاصة الفصل	**99**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للإدارة الإلكترونية و دورها في تفعيل الأداء الوظيفي بمكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط –	
تمهيد	**101**
المبحث الأول: تقديم عام حول مكتب البريد و المواصلات	**117–102**
المطلب الأول: لمحة حول مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط –	**103 –102**
المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها مكتب البريد و المواصلات	**112–103**
المطلب الثالث: المشاكل التي يعاني منها هذا المكتب و الاستفادة من التطورات و الحلول المقترحة	**117–113**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**135–118**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**120–118**
المطلب الثاني: اتساق و ثبات أداة القياس (الاستبانة)	**128–120**
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد الدراسة	**135–128**
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفروض	**160 –136**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	**148–136**
المطلب الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و اختبار فروض الدراسة	**156–149**
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	**159–157**
خلاصة الفصل	**160**
خاتمة	**164–161**
قائمة المراجع	**170 – 165**
الملاحق	**201 – 171**

قائمة الجداول

قـائمــة الجــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	19
02	التطور الى أشكال التنظيم الجديد	23
03	نموذج التدرج البياني	83
04	المكونات التنظيمية في الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	89– 91
05	دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية	94
06	مقارنة بين البطاقة الكلاسيكية و البطاقة الذهبية	112
07	درجات مقياس ليكارت الخماسي	119
08	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))	120
09	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات لبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	122
10	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات لبعد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	123
11	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات لبعد معوقات الإدارة الإلكترونية	124
12	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات لبعد الأداء الوظيفي	125
13	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة	126
14	معامل ألفا كرونباخ	127
15	معامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارات	127
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	129
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	130
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل	131
19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	132
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	133
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	134
22	توزيع عينة الدراسة حسب سؤال هل تمتلك جهاز كمبيوتر في بيتك	135
23	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	137
24	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	139–140
25	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد معوقات الادارة الالكترونية	144

26	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء الوظيفي	**146**
27	تحليل محوري الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	**149**
28	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	**151**
29	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير السن	**152**
30	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى المؤهل العلمي	**153**
31	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الحالة الاجتماعية	**154**
32	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الوظيفة	**155**
33	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى سنوات الخبرة	**156**
34	نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر الإدارة الالكترونية على تفعيل الأداء الوظيفي	**158**

قائمة الأشكال

قـــائـــمـــة الأشكـــال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص الإدارة الإلكترونية	5
02	مبادئ الإدارة الإلكترونية	7
03	مقارنة بين التخطيط التقليدي و الإلكتروني	15
04	القيود الخمسة في التنظيم التقليدي	22
05	تطور أشكال الهيكل التنظيمي	26
06	هرمية المعلومات حسب الهرمية التنظيمية	27
07	السلسلة المتصل لتطور التنظيم	28
08	تطور القيادة	31
09	الوصايا العشرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	54
10	أنواع الأداء الوظيفي	64
11	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	66
12	يوضح أبعاد الأداء الوظيفي	67
13	معايير تقييم أداء الفرد	68
14	معايير الأداء	70
15	محددات الأداء الوظيفي	72
16	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	75
17	أهمية الأداء الوظيفي	81
18	طرق تقييم الأداء الوظيفي	86
19	مراحل تطور القيادة	92
20	بطاقة الدفع الكلاسيكيةccp	106
21	البطاقة الذهبية	109
22	طلب البطاقة الذهبية عبر الانترنت	111
23	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	129
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	130
25	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	131
26	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	132
27	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	133
28	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	134
29	توزيع عينة الدراسة حسب سؤال هل تمتلك جهاز كمبيوتر في بيتك	135

قائـمـة الملاحـق

قائمة الملاحـــــــــق

الرقم	العنـوان	الصفحة
01	استمارة الموافقة على اجراء دراسة حالة	172
02	الهيكل التنظيمي لمكتب البريد و المواصلات	173
03	استمارة الاستبيان قبل التحكيم	178 – 174
04	استمارة لأسماء محكمي الاستبيان	179
05	استمارة الاستبيان بعد التحكيم	184 – 182
06	نتائج برنامج SPSS	200 – 185

مقـــدمـــة

مقدمة:

يشكل الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشر على درجة تحقيق و إتمام المهام المستندة للموظف، يواجه الأداء الوظيفي تحديات متعددة و على رأسها الثورة التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في عصرنا اليوم بمكوناتها المختلفة، و خاصة الانترنت، الإنترانت والإكسترانت، تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، و التطور في الفكر الإداري، و هذا ماجعل من حتمية تقدم الأداء الوظيفي و الإداري ضرورة و مطلبا ملحا لتلك الإدارات ما استوجب إيجاد طرق من شأنها الارتقاء بالأداء الوظيفي.

و مع هذه التطورات في الشبكات التقنية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الوسائل، أجريت تغيرات على كل المجالات، حيث أدت هذه التكنولوجيات الحديثة إلى التوسع الهائل و المتنامي في استخدام هذه التقنية من خلال استخدام الشبكات الالكترونية في كافة مجالاتها، إذ تعتبر الإدارة الالكترونية هي حصاد المنجزات التقنية في العصر الحديث، فهي بمثابة ردة فعل واقعي لمجارات ومواكبة الثورة التكنولوجية الحاصلة و تطبيقها في مجال الأداء الوظيفي و الارتقاء من الطرق التقليدية إلى طرق فعالة.

و قد حضي مصطلح الإدارة الإلكترونية بعناية خاصة من قبل المفكرين و هذا لما طرء من تغيرات في الحياة اليومية للإنسان، حيث أصبحت جوهرتا في إحداث التنمية الإقتصادية، و هذا ما جعل الإدارات الحكومية و الإقتصادية تتبناها في تسيير أعمالها، لذا توجب من المسؤولين في الإدارات إنتهاج الإدارة الإلكترونية و تدريب العنصر البشري و الإستثمار فيهما معا، إذ يعتبر هذا الأخير المحرك الرئيسي للتقنية حيث يجب الحفاظ عليه و في نفس الوقت تطويره.

❖ إشكالية الدراسة:

جذب مصطلح الإدارة الإلكترونية اهتمام الباحثين و الدارسين في سلك الإدارة، كونها إحدى النظم الجديدة التي تنتهجها المنظمات و الإدارات المعاصرة، حيت مما لا شك فيه أن أهمية الإدارة الإلكترونية تظهر جليا على جودة الخدمة و الوقت الوجيز الذي تقدم فيه،كما تتسم بالفعالية و الكفاءة العالية في أداء الأفراد سواء في المؤسسات العمومية و الغير عمومية، و بحكم أننا نعيش اليوم ثورة تكنولوجيا متصاعدة ألزم على المؤسسات أن تكون قادرة على مواكبة التطورات الهائلة في نمط المعلومات، و استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الموظف و أداء المؤسسة على حد سواء.

و عليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

-إلى أي مدى تأثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي؟ و ماواقع ذلك في مكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط– ؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟

2- فيما يتمثل الأداء الوظيفي ؟ وكيف يمكن قياسه ؟

3- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد و المواصلات و ما أثرها على الأداء الوظيفي ؟

4- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي بمكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط– ؟

❖ فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1– الإدارة الإلكترونية هي ضرورة حتمية في ظل المتغيرات الراهنة ؛

2– يتأثر الأداء الوظيفي بتغير نمط الإدارة؛

3- تفعيل الأداء الوظيفي يعود إلى توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إيجابات المستجوبين حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاداء الوظيفي بمكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط- عند مستوى الدلالة.$\alpha \leq 005$ تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي)

❖ **أهمية الدراسة:**

تعتبر أهمية البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية و العملية التي سيحققها أو يسعى الباحث لتحقيقها، و منه تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- محاولة توضيح و إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد و المواصلات و ما لها من دور جوهري في تفعيل الأداء الوظيفي فيه، و كذا تحاول الدراسة زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع و من ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات المختلفة. و كذا تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من حيث زيادة طاقات و مهارات العمال.

❖ **أهداف الدراسة:**

تقوم أهداف الدراسة بدور المعايير التي يتم الحكم بها على جدية البحث و ذلك من خلال مقارنة الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها مع النتائج التي توصل إليها في النهاية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو:

1- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث و بيان أهميتها؛

2- إبراز مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته في مكتب البريد و المواصلات و زيادة فعاليته باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛

3- توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات؛

4- التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد و المواصلات؛

5- تقديم بعض المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات.

❖ **مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

لقد تم اختيار موضوع الإدارة الإلكترونية و دورها في تفعيل الأداء الوظيفي انطلاقا من الأسباب التالية:

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة و دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–، و الإطلاع النظري و التطبيقي على الموضوع و التعمق فيه؛
- الموضوع يرتبط مع تخصصنا بحكم أننا تخصص إدارة أعمال؛
- التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات الثورة التكنولوجيا المتصاعدة زاد من تطوقنا أكثر بها الموضوع و الإطلاع عنه من قرب في الدراسات الميدانية؛
- محدودية الأبحاث التي تعنى بها الموضوع جعلتنا نطمح بالإثراء العلمي لهذا العمال.

❖ **منهج وأدوات الدراسة:**

نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة سنتناولها من منظور التعدد المنهجي بمعنى:

- منهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم و طبيعة الموضوع؛

- المسح المكتبي و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية بغية توضيح المفاهيم الأساسية و كذا تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع و باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج " spss؛
- سنعتمد المنهج الإحصائي أيضا، كما سنعتمد على دراسة الحالة كمنهج مساعد لدراسة و تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية.

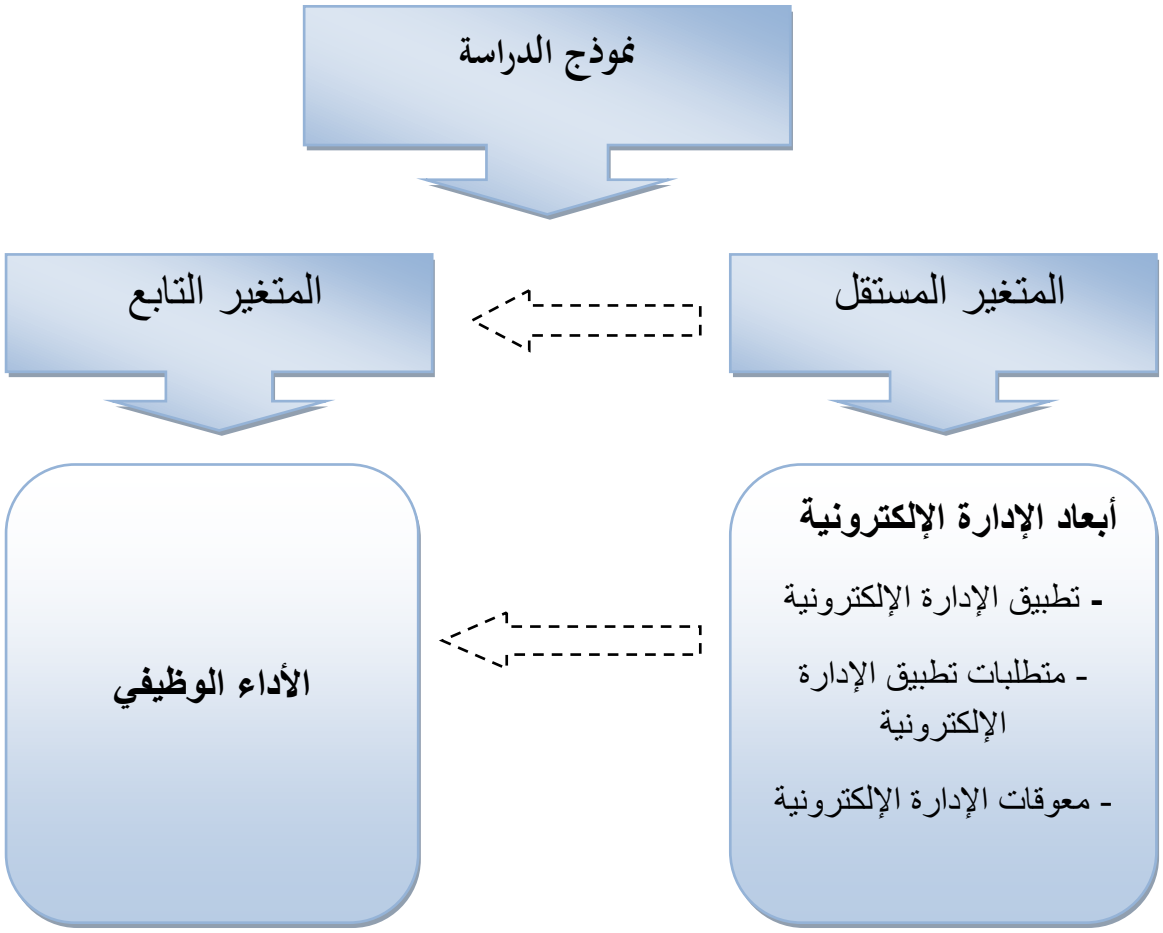
❖ **حدود الدراسة:**

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط–
- **الحدود البشرية:** موظفي مكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط–
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في أواخر فيفري 2019 إلى غاية أواخر ماي 2019.

- **الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى محورين هما الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي و هذا قصد الوصول إلى دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاداء الوظيفي من وجهة نظر العمال بمكتب البريد والمواصلات.

❖ نموذج الدراسة:

يمكن عرض نموذج الدراسة المقترح على شكل مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل و المتمثل في الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الاصالة، الطلاقة، المرونة)، أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي بأبعاده (الكلفة ،الجودة ،المرونة ،التسليم، الابداع).



❖ **صعوبات البحث:** تتجلى صعوبات البحث في:

- ✓ وجود تشابه كبير في المصطلحات مما أدى إلى صعوبة انتقاء المصطلح الأقرب لموضوع بحثنا؛
- ✓ صعوبة في توزيع الاستبيان و أيضا في استرجاعه؛
- ✓ نقص المراجع باللغة الأجنبية .

❖ **الدراسات السابقة:** من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب و مواضيع تشبه موضوعنا و لها علاقة بالبحث نجد.

أ. الإدارة الإلكترونية :

1- نوال مقراني، العربي صبيحة، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية – دراسة حالة بلدية المدية – مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحى فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2017 – 2018.

. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **هل للإدارة الإلكترونية تأثير على أداء العاملين ببلدية المدية؟** وتوصلت في الأخير إلى:

– وجود معوقات تواجه الإدارة الإلكترونية في بلدية المدية لاسيما ضعف برامج البيانات والمعلومات بدرجة عالية؛

– وجود أثر و دلالة إحصائية للإدارة الإلأكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

2- نبيلة مرابط، وزين أمينة، الإدارة الإلكترونية و مدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية –ببلدية السواقي– ولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الدكتور يحى فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2017 – 2018. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه في بلدية السواقي ؟**

–و توصلت في الأخير إلى:

– أظهرت الدراسة أن بلدية السواقي لا تحقق ترابط إلكتروني بين كافة بلديات ولاية المدية.

– أظهرت الدراسة أن شبكات الاتصال تساهم في تطوير عمل بلدية السواقي.

ب- الأداء الوظيفي :

3- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية مديرية شؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة كليمنتس العالمية، دمشق، سورية،2009. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **أبعاد وطرق تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ؟**

و توصلت في الأخير إلى:

-مدراء الإدارات و الأقسام ذوي مؤهلات عملية حيث أن نسبة عالية منهم حاصلون على درجة البكالوريوس و نسبة جديدة على مختلف درجات التعليم العالي، و لديهم من الخبرة في أعمالهم.

- مازالت النظرة التقليدية للتقييم و أدواته و هدفه موجودة لدى نسبة من المدراء و رؤساء الأقسام.

❖ هيكل البحث

من اجل مناقشة الإشكالية و استخراج نتائج البحث تم التطرق إلى ثلاثة فصول.

حيث جاء في الفصل الأول بعنوان: **إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية**، و قد تضمنت ثلاثة مباحث حيث كان عنوان المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية، مع الإشارة إلى الإدارة الإلكترونية و خصائصها و مبادئها و مزاياها أهميتها و أهدافها، أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات الإدارة الإلكترونية: بتحديد عناصرها وظائفها و متطلبات تطبيقها، أما المبحث الثالث: بعنوان توجهات و معوقات الإدارة الإلكترونية و الوصايا العشر من أجل تطبيقها.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان **مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي**: فسنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي و أنواعه ومكوناته و أبعاده، و في المبحث الثاني سنتطرق إلى المحددات و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و طرق تقييمه. أما المبحث الثالث سنتطرق إلى علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي.

أما في الفصل الثالث و الأخير على سنحاول إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الناشطة في مجال الخدمات و هي "**مؤسسة البريد والمواصلات –فرع تابلاط–**" و اشتمل على ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول تقديم عام حول مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط –، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، و المبحث الثالث يتم تفسير و تحليل محاور الدراسة و اختبار الفروض، و في نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:

إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من إحدى المصطلحات والمفاهيم الجديدة في الثروة الرقمية التي تقود عصرنا وإدارتنا إلى عصر المعرفة والرقمة.

فمنظمات الأعمال تنشط في بيئة تنافسية تهدف من خلالها تبني النظام الحديث الذي يعتمد على استخدام الانترنت و الشبكات العنكبوتية و هذا النظام سمي بالإدارة الالكترونية فهي التي تساعد في ربط المنظمات ببعضها البعض و تبويب و تصنيف المعلومات و جعلها في متناول الأفراد و كذلك تساعد هذه الإجراءات و التكنولوجيا المتطورة في تبسيط التعاملات و التقليل من الاستخدام الورقي بأقل شكل ممكن و هذا كله بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة و وضوح و تعظيم و تحسين فعالية الأداء الوظيفي.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث : توجهات و معوقات الإدارة الإلكترونية و الوصايا العشر من أجل تطبيقها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أصبحت المنظمات و الإدارات الرسمية اليوم تبحث لتكون السابقة في استخدام النظام التكنولوجي المتطور و هذا نتيجة للتطورات الحاصلة في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات و انخفاض تكلفتها و جعلها في متناول كافة المنظمات فاستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة من قبل المنظمات له دور كبير في تفعيل أداءها من خلال تبسيط الإجراءات و الحصول على المعلومات.

المطلب الأول: نشأة، مفهوم و خصائص الإدارة الإلكترونية

أولا/ نشأة الإدارة الإلكترونية:

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (BTM[1]) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية و كان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، و استخدام معالج الكلمات، و إن البرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST* : حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن المعلومات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم و عنوان الشخص المرسل إليه.

كما أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التقني في الإدارة، بدءًا من الحرفية عندما يكون الفرد فيها هو العامل الأساسي في الإنتاج و من ثم استخدام الآلات التي حلت محل العمل اليدوي، مرورًا بالأتمتة عندما ترتبط الآلات ببرمجة و رقابة العمل و الانتاج، و من ثم استخدام الآلات التي تقلد السلوك الإنساني و هي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية، وصولا الى استخدام شبكة الانترنت لانجاز العمليات و إدارة الصفقات عن بعد[1].

***BTM**: شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصحيح و تطوير الحواسيب و البرمجيات.

***ST**: الشريط الممغنط.

***MT**: جهاز الطابعة المختارة.

[1] جمعة إسماعيل العياط، **الإدارة الالكترونية**، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 18.

ثانيا/ مفهوم الإدارة الإلكترونية:

لقد شهد مصطلح الإدارة الإلكترونية العديد من التطورات نتيجة لقفزة العالم المعاصر لمرحلة العمل الإلكتروني مستبعدا التعاملات الورقية، فحضي هذا المصطلح باهتمام العديد من الباحثين و تناولها بعدة تعاريف يمكن أن نذكر منها:

تعريف 01 : الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الادارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الانتاجية و زيادة كفاءة و فعالية الأداء بالمنظمة و يتضح من خلال هذا التعريف ما يلي[1]:

1- أن الأساس الذي تقوم علية الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم شبكات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و خاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور و انتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية؛

2- أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية و زيادة كفاءة و فعالية الأداء بها.

- ✓ **تعريف 02** : من المفاهيم الشائعة للإدارة الإلكترونية أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية و احلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة الى اجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا[2].
- ✓ **تعريف 03** : هي أداء العمليات بين مجموعة من المنظمات من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة و فعالية الأداء[3].
- ✓ **تعريف 04** : الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية و مادية و تقنيات و برمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها و تقديم
- ✓ خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر و جهود و تكلفة أقل مما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمنظمات المماثلة[1].

---

[1] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009-1430، ص42.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، طبعة 2008، ص32.

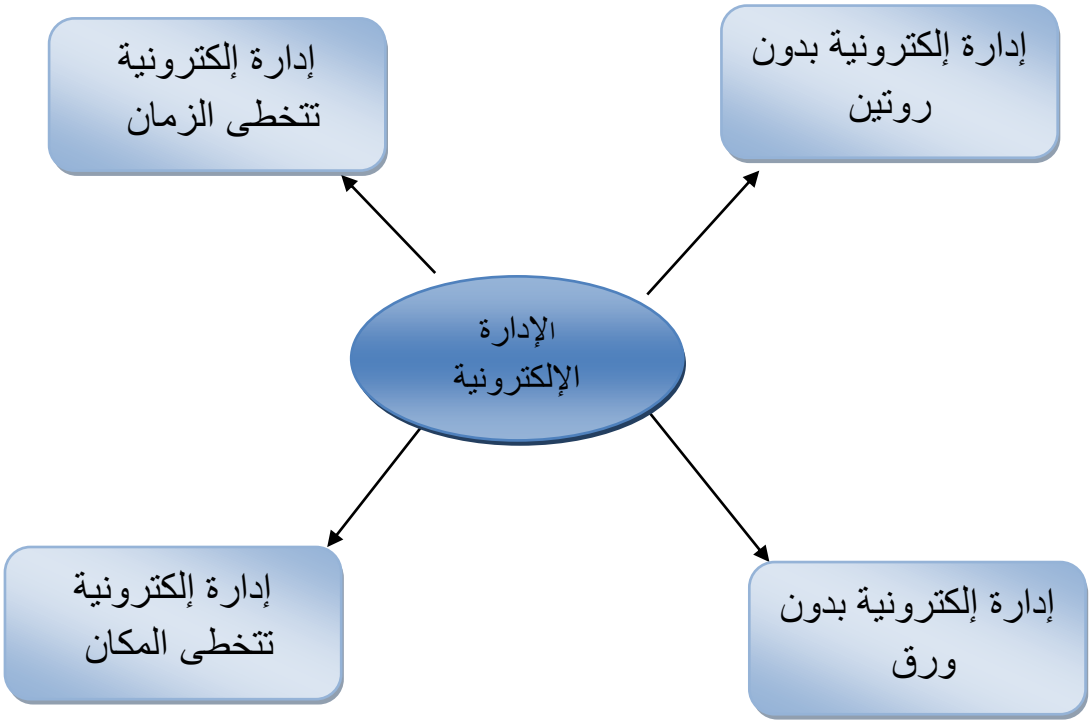
[3] غنيم، أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل**، (المكتبة العصرية ،المنصورة تونس 2004)، ص30.

❖ من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة توجه و تنفد الأعمال الإلكترونية فهي تتم بشكل الكتروني بحيث تصبح كل المهام تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات بحيث تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية الى إدارة باستخدام نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت و بأقل التكاليف و هذا اعتمادا على شبكات الحاسوب و هي الانترنت، الإنترانت، الإكسترانت.

ثالثا/ خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن استعراض خصائص الإدارة الالكترونية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): خصائص الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد عى عدد من المراجع.

[1] جمعة اسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص ص12،13.

من خلال الجدول رقم (01) يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية[1]:

1- إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الالية؛

2- إدارة بلا مكان : و تعتمد أساسا على الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد (التليديسك) و المؤتمرات الإلكترونية؛

3- إدارة بلا زمان : تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل و النهار و الصيف و الشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة : فهي تعمل من خلال المنظمات الشبكية و المنظمات التي تعتمد على *صناعة المعرفة.

[1] فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، **الإدرة الإلكترونية**، زمزم ناشرون و موزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص ص 48،49.

***صناعة المعرفة**: هي أكبر الصناعات العالمية حيث تتسم بالديناميكية والنمو المتسارع تعتمد وترتكز على تقنيات المعلومات فصناعة المعرفة اليوم تعد آلية لزيادة المقدرة التنافسية للمنظمة و الدول .

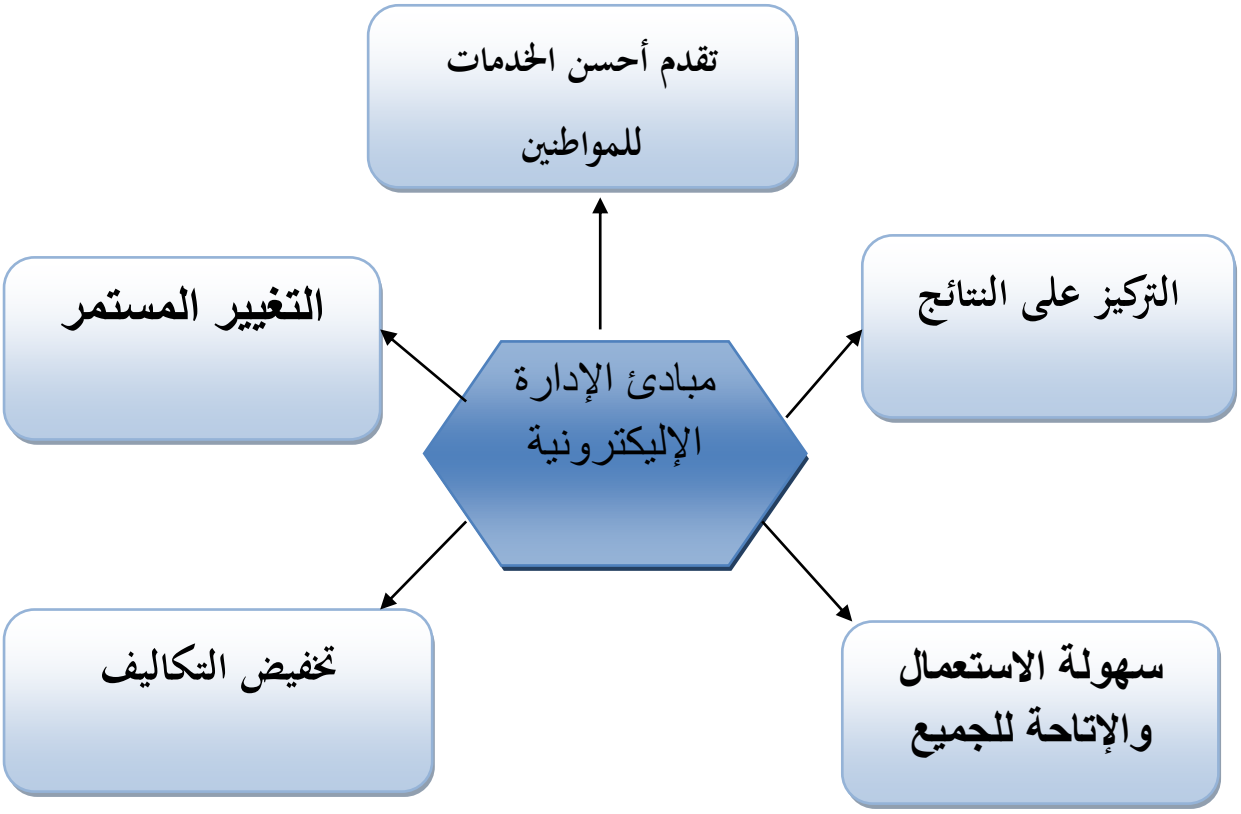
المطلب الثاني: مبادئ و مزايا الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجدارة يجب التقيد بمبادئها والاستفادة من مزاياها.

أولا/ مبادئ الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص مبادئ الإدارة الإلكترونية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): مبادئ الإدارة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع.

ويمكن شرح مبادئ الإدارة الإلكترونية حسب الشكل فيما يلي[1] :

-أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات و الكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها و ضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع و القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة و الضعف و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

-ب- التركيز على النتائج :

حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة في أرض الواقع و أن تحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت و توفر خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل الى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، و الفواتير المطلوبة).

-ج- سهولة الاستعمال و الاتاحة للجميع : أي اتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

-د- تخفيض التكاليف : و يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، و تعدد المنافسين علي تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

-د- التغيير المستمر : و هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، و يحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

[1] مربط نبيلة، وزين أمينة، **الإدارة الإلكترونية و مدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، السنة الجامعية 2017 2018، ص ص 18،19.

ثانيا : مزايا الإدارة الإلكترونية :

بحيث توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات[1]:

-أ- بالنسبة للإدارة العمومية:

- تبسيط إجراءات انجاز الوظائف؛
- توفر برمجة سير المعاملات الكترونيا؛
- تساعد الإدارات على تحسين جودة خدماتها المقدمة؛
- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائرها المختلفة ، و كذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى؛
- تساهم في تحقيق التميز، من خلال تقليص أوقات انجاز المعاملات و تكلفتها.

-ب- بالنسبة لمنظمات الأعمال:

- تساعدها في عرض اجراءات الحصول على الخدمات العمومية و خطواتها و نماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل؛
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

-ج- مزايا للمجتمع: يمكن اختصارها فيما يلي:

- تساهم في زيادة شفافية الادارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات و تبسيط الإجراءات و تسهيل المعاملات بينهما و بين جميع فئات المجتمع؛
- تساهم في توفير المعلومات و اتاحتها لجميع فئات المجتمع؛
- الاسهام في تحقيق الاتصال افضل و اسرع من خلال استخدام بوابة الكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية، و التي تساعد المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية و تكلفة أقل؛
- تمكين المواطنين من ايجاد المعلومات و الحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحاجة الى مراجعة الادارة العمومية المعنية؛

[1] تارقي يونس، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية**، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بادرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2017/2016، ص 7.

- تساعد على زيادة ولاء المواطن، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات و التسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

المطلب 03: أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية:

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين لأهداف الإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه الأهداف على النحو التالي[1] :

أولا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

أ/ أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين و العملاء الداخليين و الخارجيين للمنظمة: وهي:

1- التقليل من التعقيدات الإدارية؛

2- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم و بناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين؛

3- زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و إدارة الموارد كافة؛

4- تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المنظمة؛

5- تحقيق الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين و الاستغلال الأمثل للموارد؛

6- التعليم المستمر و بناء المعرفة.

ب/ أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري: و هي:

1- تحسين مستوى الخدمات؛

2- الانجاز السريع للأعمال و اختصار زمن التنفيذ في مختلف الاجراءات؛

3- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة و أداء العاملين له عن بعد؛

4- تخفيض التكاليف؛

5- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛

[1] جمانة عبد الوهاب شبلي، **واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطور التنظيمي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة أعمال .غزة فلسطين،2011، ص ص11-15.

6- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية و تحويلها الى أداء المهمات الأساسية للمنظمة.

ج/ أهداف تتعلق بزيادة كفاءة و فعالية و ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية: و هي:

1- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
2- توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية للمستفيد و لمتخذي القرار و تسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان و مكان و بشكل آلي؛
3- زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة و إدارة الموارد كافة؛
4- تقليل معوقات اتخاذ القرار .

د/ أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا و عالميا: و هي:

1- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه الى العمل الإلكتروني بقوة؛
2- الحد من الفساد الإداري؛
3- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها؛
4- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات مما يؤدي الى التقليل من الوساطة و المحسوبية؛
5- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي ن فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة و لدلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها و من أهم هذه الفوائد هي:[1]

- تبسيط الاجراءات داخل المنظمات و هذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة؛

[1] موسى عبد الناصر، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**، دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، مقال في مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص 89.

- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- الدقة و الموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة و كذلك مع المنظمات الأخرى داخل و خارج بلد المنظمة؛
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقلل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المنظمة؛
- تقليل استخدام الأوراق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛
- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة الى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة و الاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء و الغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد؛

و هناك المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها:

- تحسين فاعلية الأداء و اتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث المتوفرة؛
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت و المكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا؛
- سهولة و سرعة وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و الزبائن و المراجعين؛
- سهولة انهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذة المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة)؛

- سهولة تخزين و حفظ البيانات و المعلومات و حمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة و هو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث؛

- الفرص و الموارد التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات، و التي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:
  - انخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المنظمة؛
  - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة؛
  - توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات و رغبات العملاء و المستهلكين؛
  - تحسين جودة المنتجات و زيادة درجة تنافسية المنظمة؛
  - تلافي مخاطر العمل الورقي.

و في ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين العلاقات مع الموردين و مجتمع التمويل و زيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم و الملاك.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات و ذلك من خلال التأثير على كل الوظائف و الأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف و أنشطة تطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل و غيرها من العمليات.

بالاظافة إلى ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة و الفعالية و السرعة.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية:

من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارات يجب عيها التقيد بعناصرها و تطبيق وظائفها بكفاءة و توفير متطلباتها و هذا من أجل ضمان السير الحسن للإجراءات و لتحقيق أهداف المنظمة بشكل كفأ و فعال.

المطلب 01: عناصر الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من العناصر يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[1]:

- تخفيض حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج؛
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي؛
- الإدارة الإلكترونية ليست بديل للحكومة العادية و لا تنتهي دورها بل وسيلة لرفع أداء و كفاءة الحكومة؛
- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من البريد الإلكتروني و الأرشيف الإلكتروني و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- إدارة بلا مكان: تتمثل في الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد و العمل عن بعد من خلال المنظمات التخيلية؛
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل و النهار و الصيف و الشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد فحن ننام و شعوب اخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم و قضاء مصالحنا؛
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المنظمات الشبكية و المنظمات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

[1] فداء حامد، **الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية و التطبيقية**، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2015م- 1436هـ ، ص ص 195،196.

المطلب 02: وظائف الإدارة الإلكترونية

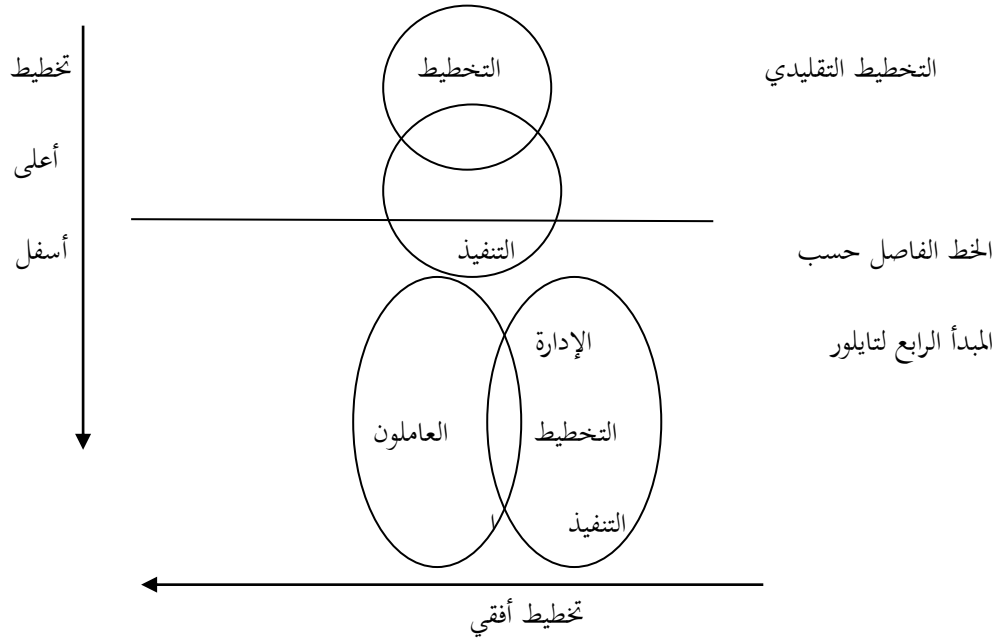
إن للإدارة الإلكترونية عدة وظائف أساسية نذكر منها:

1- التخطيط الالكتروني: يختلف الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات[1]

- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية و اتجاه الأهداف الواسعة و المرونة و الآتية و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر و المتواصل؛
- إنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- إنه يتجاوز فكرة التقسيم للعمل التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.

و الشكل رقم (2) يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي و أبعاد التخطيط الإلكتروني.

الشكل رقم (3): مقارنة بين التخطيط التقليدي و الإلكتروني.



المصدر : محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009م- 1430هـ، ص 250.

[1] Agnés,Bradier,<< le gouvernement électronique une priorité européen >>, revue française d'administration publique, école national d'administrative,N° 110,2004, p 341.

يوضح هذا الشكل أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى – أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي (Horizontal planning) في الإطار العام و متداخل بشكل كبير بين الإدارة و العاملين و من ثم تحديد الوسائل و تخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة و كان هذا أساسيا في مجال التخطيط.

و لكن مع الأنترنت و الأعمال الإلكترونية فإن هذا كله تغير و في مقدمة ذلك ما يأتي:[1]

أولا: الحاجة للتخطيط: في زمن و بنية الأنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط و حيث المنظمات تعمل بحق في الزمن الحقيقي و في الزمن الآني (now time) و بالسرعة الفائقة (hyper speed)، و البيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل.

على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية، و إذا كان التخطيط ضروريا و مفيدًا في الماضي عندما كانت البيئة مستقرة و يمكن تحديد متغيراتها مسبقا، فإن التخطيط في الوقت الحاضر سيكون غير ذي موضوع مع أسواق بعضها متغير بسرعة، و بعضها غير موجودة.

ثانيا: أفق التخطيط: إن الخطة طويلة و متوسطة الأمد قد تكون في المنظمات التي تعمل في زمن الانترنت و بيئتها هي الأقرب أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي عام و هذا ما نجده في المنظمات دات المبدأ الأساس الواحد الذي يمثل مرشدها الإستراتيجي.

ففي الممارسة على الانترنت فإن المنظمات مثل أمازون (Amazon) و الياهو (Yahoo) و إي باي (e-bey) تنمو بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها و قواعدها و أساليبها المعروفة لدى البعض متقادمة بشكل لم يسبق له مثيل.

ثالثا: قيود التخطيط في الممارسة: مع أن التخطيط في المنظمات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المنظمة و التحديد المتأني للقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق و التخصيص و في المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

[1] محمد سمير أحمد،**مرجع سبق ذكره**، ص ص 248-254.

أ- إن التخطيط ينشىء التقييد و الصرامة المقيدة و يحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة؛

ب- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة و غير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة و ليس الخطط الرسمية؛

ت- إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس و الإبداع؛

ث- إن التخطيط يركز اهتمامه على المنافسة التي تواجه الشركة اليوم و ليس على البقاء على الغد؛

ج- الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المنظمة في خين أنه يقود الى الفشل، فنجاح المنظمة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الاخفاق إذا إما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق. و لعل مما يؤكد هذه الملاحظات هو أن المنظمات الناجحة نفسها أصبحت تجد في التخطيط رغم أهميته ما يقيد القدرة الفعالة على التغير السريع الذي تزداد أهميته في بيئة الأعمال اليوم.

و هذا ما تؤكده منظمة (3M)[1] التي رغم انجازاتها الكبيرة، فإنها وجدت في التخطيط الذي يرتكز على أهداف استراتيجية مثل خفض تكلفة التوريد.

و في نفس السياق فإن المنظمات المادية عادة ما تسعى لمواجهة هذه الملاحظات و القيود إلى تبني التخطيط الموقفي

(Contingency planing) و الواقع أن هذا المدخل يستند على تراث واسع للمدرسة الموقفية التي ترى أنه ليس هناك نمط أو أسلوب إدارة واحد يصلح لكل الظروف. و إن التغير في بيئة الأعمال الحالية الذي هو المؤكد الوحيد، يتطلب من الإدارة أن تغير أساليبها و عوامل تركيزها حسب ظروف المنظمة الداخلية و الخارجية.

أما على صعيد المنظمات الرقمية فإن التخطيط يواجه تغيرات جذرية و عميقة كما أشرنا مما ينقل هذه الوظيفة من وظائف الإدارة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، فرغم أهمية ضرورة الإدارة بالمنظمة

[1] شركة **3M**، التي كانت تعرف سابقًا باسم Minnesota Mining and Manufacturing Company، هي شركة أمريكية مقرها في سان بول، تشتهر الشركة ببعض علاماتها التجارية الشهيرة مثل سكوتش، التي تم إنشاؤها في العشرينات من القرن الماضي.

و عمليتها الماضية و الحالية فإن الزبائن في ظل منافسة مواقع الواب سهلة الوصول و التصفح و حتى التفاعل، يمكن أن يخبروا المنظمة ماذا تريدون،

و إذا لم تستجب المنظمة فإنها ستفقدهم.

و إذ كان بيتر دراكر (P.F Drucker) في عام 1990 تحدث عن البارجة الكبيرة P.F) (Drucker كنموذج لمصنع الماضي في مقابل أسطول صغير (Flotilla) مكون من مركبات مستقلة.

فإن المصنع الجديد الذي دخلنا فيه القرن الواحد و العشرين هو المصنع الافتراضي الذي قدراته الجوهرية ليست داخل المصنع و إنما خارج المصنع و إنما خارج المصنع و لدى الآخرين الموردين و الموزعين و حتى لدى المنافسين.

فالأسلوب القديم بالتخطيط يشبه حافلة الركاب (Bus) و الأسلوب الجديد بالتخطيط القائم الزبون في ظل الأعمال الإلكترونية يشبه سيارة الأجرة (Taxi) و في البيئة الرقمية حيث التغير يتم بسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب و النقرات غبر الشبكة العالمية، و حيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال و أسواق جديدة و منتجات و خدمات لم تكن معروفة فإن قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات و فرص المنظمة الحالية، و إنما بدرجة أكبر تمكن في القدرة على الاتيان بما هو جديد من الأفكار، الأسواق، المنتجات التي لا تزال غير موجودة، و أساس التخطيط ليس الخطة و إنما تفاعل هؤلاء العاملين مع الأسواق و خصائصها المتطايرة هناك و في كل مكان على الشبكة العالمية و لزبائن و حاجاتهم دائمة التغير في البيئات المختلفة.

و إزاء ذلك فإن التخطيط الإلكتروني لا بد من أن يتحول من الخطط و القواعد القديمة الى الخطط و القواعد الجديدة. و الجدول التالي يوضح ذلك[1]:

[1] محمد سمير أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص254.

جدول (01): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني:

القواعد القديمة في التخطيط التقليدي	القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال و اتجاه .	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة و آنية (أمدها أيام، أسابيع، فصل أو شهر).
الخطة تحدد الأهداف و مراحل و وسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق و وحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدًا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات المنظمة.	الخطة تركز على الأسواق المتغير و الزبائن و حاجاتهم الآنية و المحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
الأهداف محددة واضحة و قابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة و احتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق و في الزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب انجاحه من اجل المنظمة.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الطبعة الأولى 2009-1430،ص254.

2- التنظيم الإلكتروني:

إن ما يقارب من مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطورا في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة). و إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه المنظمة من أهداف و تحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة)، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، و سلاسة الأوامر عبر المستويات التنظيمية (العلاقة بين الأعلى و الأدنى)، و الرسمية التنظيمية التي تكون أكثر كثافة و وظيفية داخل المنظمة و أقل كثافة و وظيفية خارج المنظمة.

و التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. و إن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها و ميزتها الإدارية. و هذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم (التي أصبح ينظر إليها الآن كقيود تنظيمية تحد من المرونة و القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة) التي يمكن تحديدها كالآتي[1]:

أولا: الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام و الموارد و تجميعها في أقسام و إدارات و التنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة. و الهيكل التنظيمي كما واضح في التسمية يمثل الهيكل العضمي الخاص بالمنظمة، و هو الذي يعطي القوام الصلب لها و لأقسامها و وظائف المكونة بحدود واضحة و لا يمكن تجاوزها. و هذا هو المصدر الأول للقيود التنظيمية في كل منظمة تقليدية.

ثانيا: التقسيم الإداري: و هو قاعدة تجميع المراكز و الأنشطة و الوظائف في إدارات و أقسام. و الخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية.. إلخ. و على الإدارة و جميع العاملين الالتزام بالتقسيم الإداري و متطلباته الوظيفية في الوجيه و انجاز الأعمال حسب ذلك. و هذا هو القيد الثاني في المنظمة التقليدية.

ثالثا: سلسلة الأوامر: و هي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر من أو من يتبع من في هذه المستويات. و سلسلة الأوامر تتميز

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات**، دار المريخ للنشر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونية، الأردن، ص ص: 244 – 258.

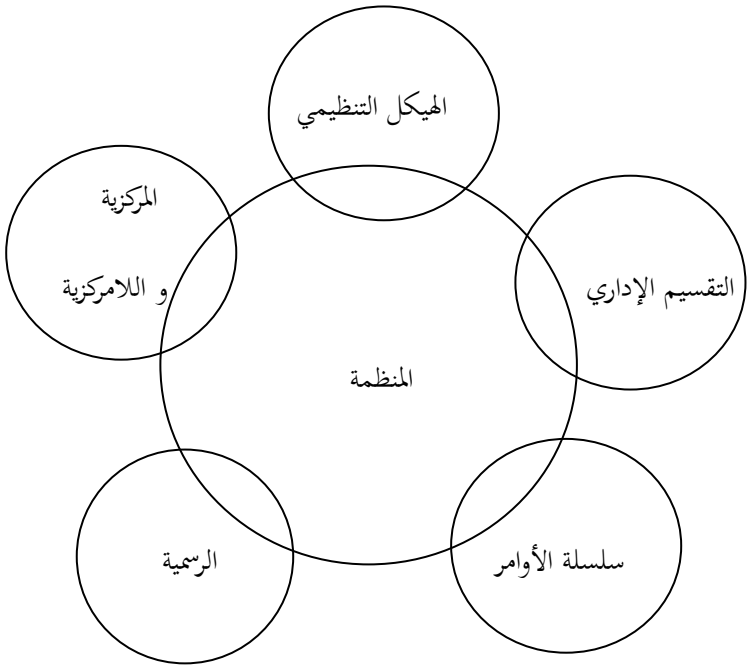
عن سلسلة العلاقات الأخرى كالعلاقات الاستشارية أو العلاقة بين النظراء في نفس المستوى التنظيمي، بأنها علاقات إشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها من حيث طرف يصدر الأوامر (الإدارة) و طرف ينفذ (العاملون). و هذا هو القيد التنظيمي الثالث في المنظمة.

رابعا: الرسمية: و هي تتمثل في مجموعة اللوائح و السياسات و القواعد و الاجراءات المكتوبة التي توجه العاملين و تحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم. و هي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة تتسم بالصلابة و الحدة في التوجيه و التنفيذ لمرونة العمل و الاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه و هذا هو القيد التنظيمي الرابع.

خامسا: المركزية و الامركزية: و المركزية هي تركيز سلسلة إتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات التنظيمية الدنيا. و إذا كانت المركزية تركز السلطة و تؤدي إلى نطاق رقابة أضيق (Narraw Span of Control) و بالتالي زيادة عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية و بالتالي هيكل تنظيمي طويل (Tall Structure)، فإن اللامركزية تخفف من ذلك من خلال التفويض. و هذا يؤدي إلى نطاق رقابة أوسع (Winder Span of C.) و بالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح (Flat Structure).

و الواقع أن المركزية في المنظمات التقليدية تعمل على تقييد المنظمة في كل مستوياتها و أقسامها و أفرادها، في حين أن اللامركزية و إن كانت تخفف ذلك التقييد على مستوى المنظمة ككل فإنها تبقى على ذلك التقييد على المستوى التنظيمي الواحد. و هذا لا يعود فقط إلى أن اللامركزية تظل تعمل في ظل الهرمية التي تقوم عليها المنظمات التقليدية و إنما أيضا بفعل صعوبات التنسيق في ظل تقسيم العمل القائم على التخصص و صعوبة التنسيق الإداري بين الوحدات التنظيمية. و هذا هو القيد الخامس. و الشكل رقم (4) يوضح هذه القيود التنظيمية الخمسة.

الشكل رقم (4): القيود الخمسة في التنظيم التقليدي:



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريح للنشر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة– الأردن، ص 246.

يتضح من خال الشكل الموضح أعلاه أن هذه المكونات (القيود الخمسة) قد شهدت تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التي سبقت ظهور الإنترنت. مما يعني أن إعادة التنظيم و التطوير التنظيمي كانت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود و محاولات الحد منها. إلا أن هذه التطورات التى فعلت جميع هذه المكونات لم تكن واحدة في قوتها و أبعادها. فبعض هذه التطورات يبقى الهيكل التنظيمي على حاله و يدخل وحدات تنظيمية ذات سمة فنية كما هو الحال في التنظيم المصفوفي (Matrix O.) أو التنظيم المشروعي (Project O.)، أو الانتقال من السلطة الخطية (Line authority) إلى السلطة الاستشارية (Stuff Authority).

و بعضها الآخر كان يحافظ على السمة الرسمية في الصلاحيات و الوظائف و الاتصالات و إن كان يتجاوز الهيكل التنظيمي في إيجاد هياكل تنظيمية متعددة كما هو الحال في وحدات الأعمال اللامركزية المستقلة، أو يتجاوز السمة الرسمية و حتى المستويات التنظيمية الرسمية في التنظيم القائم على الفرق (Team-based O.) الرسمية. و الجدول رقم (2) يوضح أبعاد هذا التطور و الإنتقال من أشكال التنظيم التقليدية إلى أشكال التنظيم الجديدة.

الجدول رقم (2): التطور إلى أشكال التنظيم الجديد:

المكونات التنظيمية	من	إلى
–الهيكل التنظيمي	– التنظيم العمودي. – الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. – تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة (One Big Unit O.) – التنظيم أعلى– أسفل. – شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	– التنظيم المصفوفي أو المشروعي. – الهياكل القائمة على الفرق. – تنظيم الوحدات المصغرة (Mini Unit O.) – مخطط من اليمين إلى اليسار. – شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
–التقسيم الإداري	– التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. – التقسيم الإداري التقليدي.	– التنظيم القائم على الفرق. – التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
–سلسلة الأوامر	– سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. – سلسلة الأوار الخطية. – التنظيم إداري الرئيس المباشر (Single Boss O.)	– الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. – الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا. – التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين (Two Multip Bosses).
–الرسمية	– اللوائح و السياسات التفصيلية. – القواعد و الاجراءات. – جداول العمل القياسية و المجدولة مسبقا.	– السياسات المرنة. – الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. – جداول العمل المرنة و المتغيرة.
–المركزية و اللامركزية	– المركزية: السلطة في القمة. – اللامركزية: السلطة موزعة.	– تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردن، ص 247 – 248.

- التأثيرات الأساسية للانترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم و التي تمثل بالآتي[1]:

1-أن الانترنت بمكوناتها و خصائصها الأساسية أصبحت تقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمنظمات بدلا ن الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية، كما يتجاوز حاجة المديرين و العاملين إلى المزيد من المعلومات إلى أنهم بحاجة إلى وسائل و برمجيات لاستلام و تنقيب البيانات (Data mining) التي تتعلق بمجال أو وظيفة محددة مثل إدارة الموارد البشرية فقط بهدف السيطرة بسهولة أكبر.

2-إن الانترنت توفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية و تبادل المعلومات الإلكترونية هنا و في كل مكان، بما يجعل المنظمة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط و ضعف الاتصالات و بطئها التي تعاني منها جميع المنظمات التقليدية، و إنما أيضا تحقق الإفراط في الاتصالات داخل المنظمة و خارجها.

3-إن الانترنت تعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي و عبر الأقمار الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء و هذه السرعة أصبحت تسهم في الأعمال الإلكترونية ليس فقط في عمل الصفقات و إنما أيضا في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال و الصفقات، فبدلا من تقسيم اليوم (24) ساعة في منظمات ما قبل الانترنت فان اليوم في عصر الانترنت يتكون (ألف دقة سوتش (1000 satch beat) أي أن وقت الانترنت يستخدم خط زواله الخاص تمييزا لوقت الانترنت الجديد عن غيرة.

4-إن الانترنت هو التكنولوجيا الأكثر عمولة من كل تكنولوجيا أخرى و هذا مما يعطي المنافسة بعد عالميا غير مسبوق.

5-إن الانترنت أوجد مجالا غير متطور هو فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر و موازي لكل قطاعات الأعمال المادية. فالمكان السوقي يقابله الفضاء السوقي (market space) و سلسلة توريد القيمة الافتراضية. و إدارة الاشياء المادية تقابلها الإدارة الرقمية بالنقرات على الانترنت.

لقد كان لهذه الخصائص آثارا واسعة على المنظمة عموما و عميقة على الكثير من المنظمات و جذرية على البعض منها. أن التنظيم الالكتروني (E-organazing) هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة و المهام و العلاقات الشبكية-الأفقية.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 249،250.

التي تحقق التنسيق الآني و في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني و قاعدة أو مستودع البيانات المشتركة و إدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة و إدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية.

و يتطلب الانترنت القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية و من خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب و الهرمية الرسمية و غيرها.

قمع الانترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب الى التنظيم الشبكي الفضفاض و الواسع، و كذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل و الخصائص التنظيمية الرسمية على منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم و يمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات في ظل الانترنت و مع التنظيم الالكتروني. كالآتي:

1/ التنظيم الشبكي: بكونه تنظيما مرنا للاتصال و التعاون بين الأفراد، كما هو الحال في الشبكات المهنية أو غرق العمليات في المستشفيات أو في مشروعات أو فرق تطوير المنتجات، حيث أن كل مشروع هو بمثابة نسخة أو تشكيلة قوسية في التنظيم الشبكي يشارك به مجموع تتفاعل و تعمل ثم تحل عند انتهاء المشروع.

فالتنظيم الشبكي يتميز بثلاث أنواع من الشبكات:

أ- الشبكة الرسمية: و هي التي تتألف من أقسام و مستويات تنظيمية و حتى من مناطق جغرافية (في المنظمات متعددة الفروع) تعمل سوية على مهمة أو مهام محددة

ب- الشبكات الغير الرسمية: و تتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل رسمي و يتقاسمون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم و خبراتهم الشخصية و الشبكات غير الرسمية تبرز كنموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي.

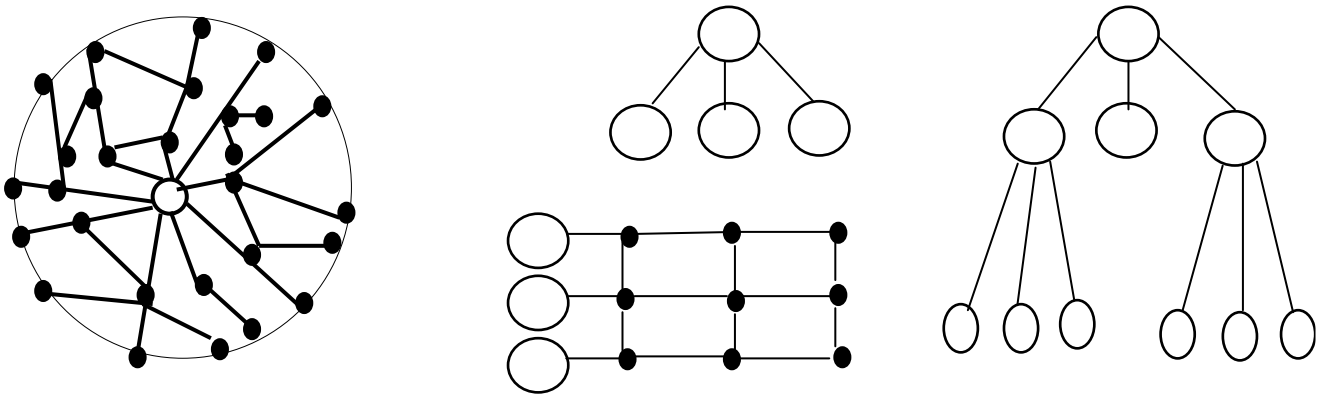
ج- الشبكات الإلكترونية: و تقوم على تشبيك من خلال البريد الالكتروني و استخدام برمجية الحوسبة التشاركية مثل (otus notes) لتساعد المديرين على تبادل الرسائل و المعلومات و فرق العمل الافتراضية (virtuel teamwork`s) في عالم الأعمال اليوم.

و الشكل رقم (5) يوضح أشكال التنظيم التقليدية انتقالا الى التنظيم الشبكي الذي تسمى بالصلات الفائقة بين أفراد التنظيم من جهة و ديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام و الحاجة الى تقاسم المعلومات

من جهة اخرى و هذا كله لا بد من أن يؤدي الى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع و المستمر بين العاملين و التشكيلات و الفرق المدارة ذاتيا.

شكل رقم (5): تطور أشكال الهيكل التنظيمي:

التنظيم الوظيفي التنظيم المصفوفي التنظيم الشبك

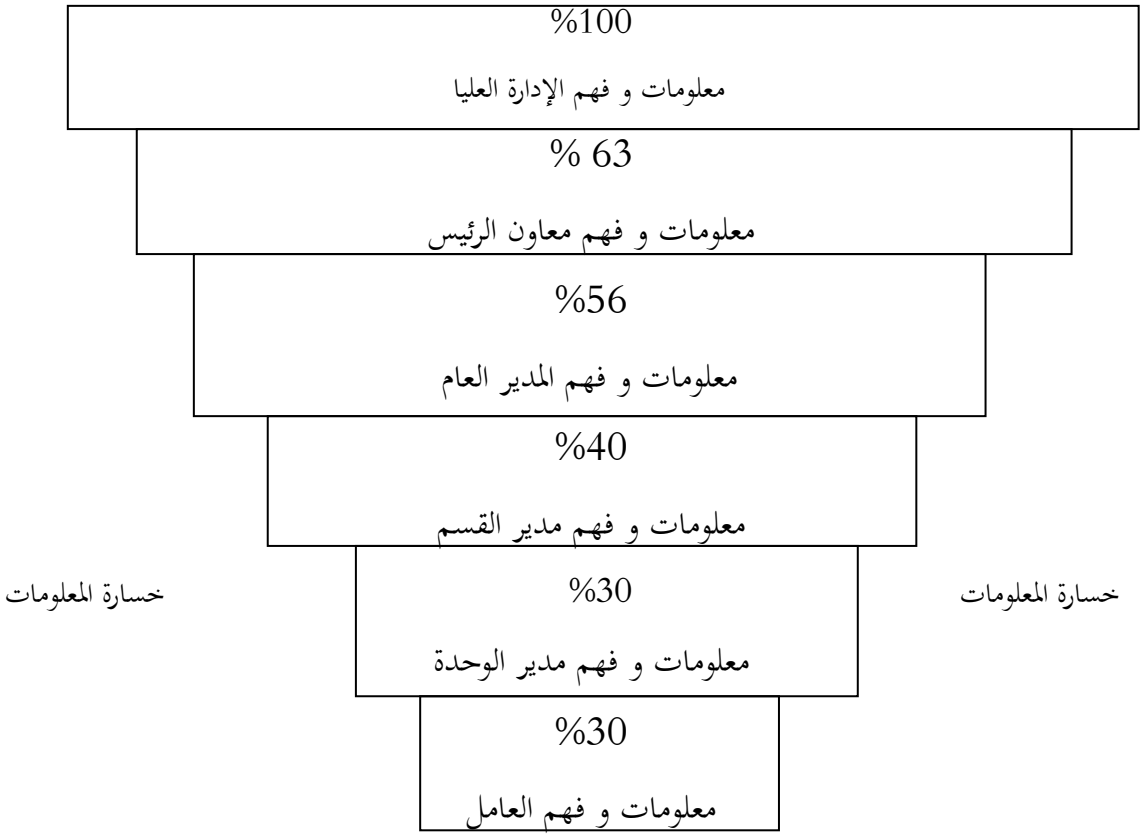


إتجاه التطور

Source: Richard L. Daft (2000) : Management, The Dryden Press, Fort orth, p338.

2/ إن الانترنت تحقق الك الفائق و الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (intranet) و تؤدي الى الصلات الفائقة الآن (في الوقت الحقيقي) و في كل مكان في المنظمة و لا شك في أن هدف الصلات فائقة القائمة على الانترنت ستؤدي الى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي. و يظهر ذلك من خلال الشكل رقم (6):

الشكل رقم (6): هرمية المعلومات حسب الهرمية التنظيمية:



Source : **Pamela S. Lew et al.**, (**2001**) : **Management**, **South– Westers College Publishing**, **Australia**, **p 401**.

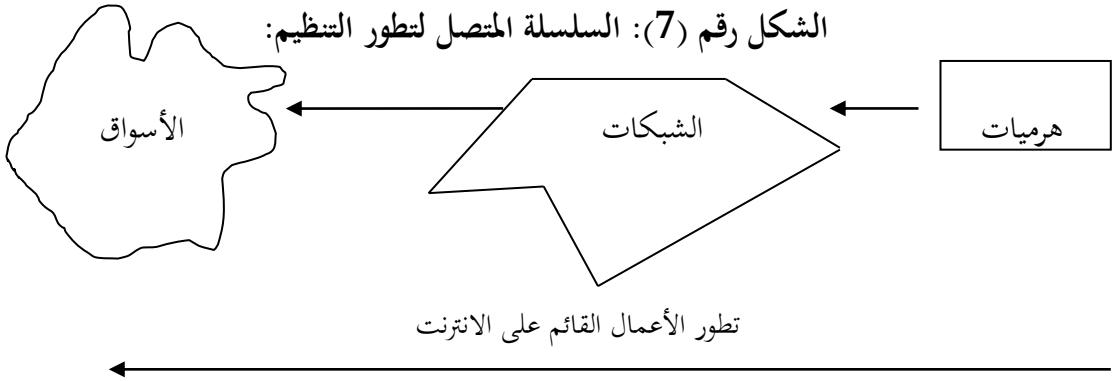
و في مقابل هذه الهرمية في الاتصالات و المعلومات فإن الانترنت أدت الى تجاوز هذه الهرمية نحو ما يمكن أن يطلق عليه بالصلاتية الفائقة (Hyperarchy) كسمة أساسية متوافقة مع استخدام الانترنت و الشبكة الداخلية بين العاملين في المنظمة و الشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج المنظمة مثل الموردين و الزبائن، في مقابل الهرمية (Hierarchy) التي يتجاوزها الى حد بعيد. فالوب (web) الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الانترنت هو التمثيل الأفضل لهذه الصلاتية الفائقة. فليس في الوب صفحة أصل (Root Page) حيث يمكن البدء فيه من أي موقع، و أن كل موقع قد يقرر أصحابه أن يكون فيه نظام هرمي من أجل عرضه و توثيقه، و لكن بين مواقع الوب لا توجد هرمية لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الواب[1].

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 253.

و إذا كانت موجة الأعمال الإلكترونية و المنظمات القائمة على الانترنت بشكل عام قد أدت الى الميل نحو المزيد من التحرر من الهرميات التنظيمية و التبني للتنظيم الشبكي، فإن البعض قد ذهب الى ما هو أبعد من ذلك بالقول أن الأسواق أصبحت أذكى من المنظمات و إدارتها. و إن الأسواق كتنظيم منفتح فضفاض الى أقصاه يجب أن يحل محل الهرميات كتنظيم مغلق من حيث سلسلة الأوامر و تعدد المستويات التنظيمية و هرمية الاتصال التي تفتقر الى المرونة. إلا أن ما أشار اليه مالون و زملاؤه (Malone et al.) حول استخدام الأسواق بدلا من الهرميات، لم تم اختياره تماما بما يؤكد هذا التحول. و إن هيس و كيمرر (Hess and Kemerer) اختبر هذه الفرضية على نطاق محدود بالاعتماد على دراسة الحالة و بالتركيز على تنظيم القروض المحسوبة فأكدت الدراسة على أن التجارة الالكترونية أنتجت أشكالا جديدة من التنظيم مثل الشبكات و شراكات القيمة المضافة بدلا من التمويل المتزايد من قبل المنظمات على الأسواق.

و إن اتصالات الشبكية الداخلية (Intranet) و الخارجية (Extranet) عبر الانترنت تساعد على الاستجابة الفعالة للتنظيم الجديد القائم على الأسواق المصغرة (Mini Market) و مشروع فرد لفرد القائم أي اتصالات فرد (العامل) لفرد (عامل آخر، مورد، أو زبون) بما يحقق انتاج فرد لفرد، خدمة فرد لفرد، تسويق فرد لفرد، توريد فرد لفرد، استشارات فرد لفرد، تقاسم معلومات فرد لفرد.. إلخ. و على هذا الأساس يمكن أن يكون تطور التنظيم في سلسلة متصلة من الهرميات الى الشبكيات الى الأسواق المصغرة كما في الشكل رقم (7).

الشكل رقم (7): السلسلة المتصل لتطور التنظيم:



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردن، ص 254.

3/ المنظمات الافتراضية: مع شبكات الأعمال و الانترنت أصبح بالامكان تحقيق نمط جديد من المنظمات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية و المزايا الأساسية للمنظمات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي (virtuel factory)، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى و الزبائن، منظمة إي باي (EBay) نموذج لمنظمة افتراضية ليس لديها انتاج أو معارض أو مخازن و إنما موقع الوب (لعرض السلع كل السلع التي ينتجها و يقدمها الآخرون في مصانعهم و متاجرهم مع مكتب لحفظ الاتفاقيات و عقود التأمين لحماية العملاء و قواعد البيانات).

الواقع أن بعض المنظمات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في التشبيك الواسع و تبادل البيانات الإلكترونية تحولت الى نمط التنظيم بلا حدود (Boundary lesso) و هو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عمودية أو أفقية، داخلية (من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات و الوظائف أو خارجية تشكيلات شبكية مع جهات خارجية متغيرة باستمرار يفرضها هيكل محدد مسبقا.

إن الانترنت يؤدي الى تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير و عميق على التنظيم. و هذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما[1]:

الأول: يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات و مهارات عالية من مهيني و عمال المعرفة الذي لا يمكن التعامل أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.

و الثاني: استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب Telecommuters و خلافا لنمط العاملين (محدودي التعليم و المهارة) في العصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية، و إن نمط العاملين الجدد (من ذوي التعليم العالي من مهني و عماله المعرفة) لا بد من أن يفرز أنماط جديدة من التنظيم.

أن نمط العاملين محدود التعليم و المهارة انشأ نمطه التنظيمي الملائم القائم على العلاقات الهرمية العمودية و المركز الواحد الذي يوجه الجميع. و الواقع أن هذه النمط من العاملين قد أدى على تغيرا عميقة في الإدارة و التنظيم، و لعل السبب الأكثر أهمية في هذا التحول هو التغير المهم في التغير المهم في مركز القوة و الأصول من الإدارة بالشكل الهرمي – العمودي إلى الاستشارة بالشكل الهرمي – الأفقي كالذي تتم به النماذج التنظيمية الجديدة.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 256.

و بالتالي لم يعد المديرون قادرين على اجبارهم على القيام بأعمال معينة من خلال علاقات هرمية. و إنما يتم ذلك من خلال الظروف المشجعة و علاقات الثقة التي يتم التعبير عنها بالتحول من الهياكل الهرمية على الهياكل المساعدة الأفقية، و من الإدارة كمركز متحكم و موجه الى الإدارة كوحدة استشارية خدمية.

أما نمط العاملين عن بعد على أساس الحاسوب و شبكات الأعمال فإنهم يرتبطون بمنظمة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، و على علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي و جغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركز، كما أن بعض هؤلاء الأفراد قد لا يعملون في المنظمة و إنما يعملون لحسابهم الخاص و يقدمون خدماتهم عن بعد للشرك. ما يجعلهم غير ملزمين بالعلاقات الإدارية و التنظيمية الرسمية الخاصة بالمنظمة، و لا بد من التأكد على أن كلا هذين النوعين من العاملين بحاجة الى نمط جديد من الإدارة هي إدارة الذات (Self – management) و نمط جديد من التنظيم الأكثر مرونة مثل التنظيم الشبكي الفضفاض و الفرق المدارة ذاتيا و العلاقات الأفقية الأكثر مرونة.

إن الانترنت يفعل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذ يحول الزبائن من ملتقين سلبيين الى مشاركين فعالين. فإذا كان الزبون في العصر الصناعي يتعامل منتجات خطوط إنتاجية تمثل أفضل تخمينات المنظمات لما يرده و يفضله الزبائن و لكن هذا كله قد تغير مع الانترنت التي أخذت كما يقول أدريان سلايرتزكي (A. J SI ywotzky) تجعل تحول السلطة من داخل المنظمة الى الزبون خارجها. فقد أنشأت الانترنت القدرة على أن يشارك الزبائن في تصميم المنتجات التي يطلبون و اختيار الخصائص و توليفها التي يحددوها عبر الحاسوب فتقوم المنظمة بإنتاجها.

و كل هذا يجعل الشركة أكثر شفافية و انفتاحا على الزبائن الذين يصبحون جزءا مشاركا في المنظمة بدون جدران سميكة من الأسمنت و الحديد ولا جدران تنظيمية و الوظيفية أو المستويات التنظيمية مما يوسع التنظيم الشبكي الى الزبائن و يضعف الحدود الضيقة لتنظيم المنظمة نحو منظمة بلا حدود.

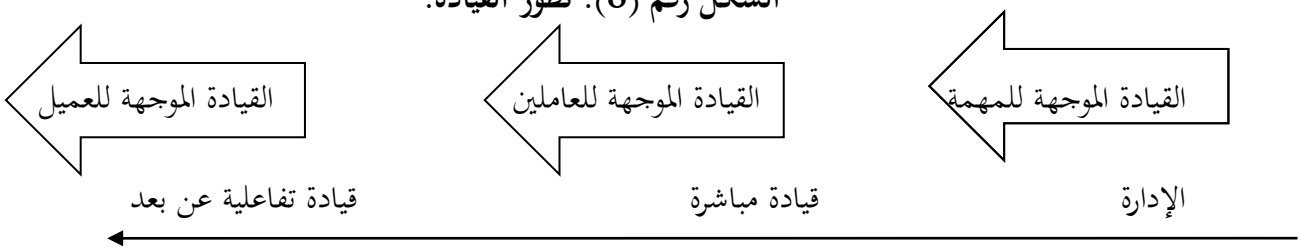
3- القيادة الإلكترونية:

1/ تعريف القيادة الإلكترونية:

القيادة الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على البتكار و التحديث و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية، صنع المعرفة و إدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة و مؤكدة.

و قد شهدت القيادة تطورات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (8): تطور القيادة:



المصدر: عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، يبراء ستار البياتي(2009)،الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات عمل فكرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، ص 107.

حيث يمكن أن نميز بين 03 مداخل:

أ- المدخل الذي يرتكز على المهام: حيث تقوم الادارة على قوة التنظيم المتمثل بقوة المركز الإداري، القوة المتعلقة بالسلطة الرسمية و قوة المعلومات أين يصبح المدير هو الأقرب للأداء و معاييره سواء برضا العاملين أو دونه.

ب- المركز الذي يرتكز على العاملين: أي قوة العلاقة بين القائد و المرؤوسين لقائدهم و تأثيره فيهم

ت-مدخل القيادة القائمة على الزبون: أي قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد.

2/ أبعاد القيادة الإلكترونية: لها ثلاث أبعاد و هي:

[1] فاطمة الزهراء طلحي، **تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية**، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، ص ص 119 – 123.

أ- القيادة التكنولوجية الصلبة : تعتمد بشكل رئيسي على استخدام الانترنت في إدارة أعمال المنظمة تتسم بالخصائص التالية:

الخاصية 01 : قيادة حس التكنولوجيا: نظرا للتطورات السريعة لتكنولوجيا الانترنت أصبح القائد ذا قدرة على تحسين أبعاد هذا التطور و يعمل على استغلال مزاياه لتكون نقطة قوة للمنظمة.

الخاصية 02 : حسب الوقت على الانترنت: يجب على القائد الإلكتروني أن يون سريع المبادرة و الاستجابة إذ أن الانترنت توفر القدرة على انجاز الأعمال في أي وقت أو مكان بحيث لم يعد الاتصال عائقا في ظل تكنولوجيا الانترنت.

الخاصية 03 : حسب الطوارئ إن التغيير الآخر للأنترنت يتمثل في استخدام نماذج الأعمال الجديدة و التي بالداخلين الجدد الى السوق مما يجعل القابد الإلكتروني أكثر تحسسا و قدرة على اتباع الأساليب الحديثة المواجهة للحالات الطارئة، أي أن الانترنت كنظام مفتوح يساهم في توسيع الرقعة الجغرافية للسوق مما يزيد في شدة المنافسة.

ب - القيادة البشرية الناعمة: بالرغم من اعتماد القيادة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا لكي تمس الجانب الإنساني ذلك لأن[1]:

- التكنولوجيا بحاجة إلى أفراد ذوي مؤهلات و تخصصات و كذا المبتكرين المبدعين و هذه الفئة تتطلب موارد بعيدة عن الهرمية و المركزية و الرسمية؛
- إن الكثير من العاملين سيعملون على الانترنت وفقا لنمط العمل عن بعد على الحاسوب في مناطق متباعدة داخل و خارج البلد الواحد؛

تتميز هذه القيادة بالخصائص التالية:

الخاصية 01 : قائد لعملاء المنظمة: بما أن العميل يسعى للحصول على السعر المناسب الأقل و المعلومات الأكثر و الجودة الأفضل.. إلخ على القائد الإلكتروني أن يجمع بين كل هذه المتغيرات حتى يكون قائد عملاء المنظمة و يتجنب التركيز على متغير واحد فقط مثل: السعر الأقل.

[1] فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الخاصية 02 : قائد لعاملي و مهني المعرفة: على القائد الإلكتروني السعي للاحتفاظ بالعاملين و كسب ثقتهم و عدم فقدانهم من المنظمة كونهم نقطة قوة لها بما يتوفر لديهم من خبرة و معرفي و كفاءات و قدرات ذاتية...

الخاصية 03 : القائد التنافسي: بسبب زيادة عدد المتنافسين و اتاحة العمل على الانترنت للجميع فإن ذلك يجعل القائد مطالبا بالأداء التنافسي من حيث:

- الأسرع في الوصول الى السوق و العملاء من المنافسين؛
- الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، العملاء من المنافسين؛
- أكثر قدرة على تحسين ما يأتي به المنافسون؛
- أكثر قدرة على تقديم الأساليب و الخدمات و المنتجات الجديدة من المنافسين.

الخاصية 04 : القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون المنظمات الجديدة يظهرون خصائص ملائمة تتجسم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية قرارات فورية و سريعة و عليه فإن قادة الذات يتسمون بمايلي :

- القدرة على تحفيز أنفسهم و التركيز على انجاز المهام؛
- الولاء للمنظمة التي يعملون لها و الرغبة في حل مشاكلها؛
- المهارة و المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

إذا إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ القرارات السريعة و الفورية، مما يجعله بحاجة الى تطوير اتجاهات و قواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة و لهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:

- القدرة على تحفيز أنفسهم و ابقاء التركيز على انجاز المهام؛
- فهم المنظمة و مساهمتها من أجل حل المشكلات؛
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛
- البراعة ، المهارة و المرونة في التكييف للبيئة المتغيرة
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية و أنشطتهم و تطورهم.

كما هناك بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:

أ- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية و شبكات الاتصالات الإلكترونية و البرمجيات الخاصة بها و التعامل الجيد معها.

ب-مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفاهية.

ج- مهارات إدارية: و هي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي و التعاون بالإضافة الى مهارات التخطيط و التنظيم و المتابعة و الرقابة.

4- الرقابة الإلكترونية:

الرقابة هي نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال، و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تكمن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من علها من التزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الإيجابي السليم، و من اكتشاف الفروقات و القيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها، و الرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، و ممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين و النوعية، و ذلك بفضل التعريف بالقواعد و الاجراءات، و كذلك العقوبات و الاجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها[1].

تميزت الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط و التنفيذ لتحديد الانحراف و أسبابه، و اتخاذ القرارات و الاجراءات التصحيحية، كما أن نظام التقارير (جمع البيانات و المعلومات و جدولتها و تحليلها و كتابة التقرير النهائي) يستغرق وقتا طويلا، و يجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير، أما الرقابة الإلكترونية فتسمح بالرقابة الفورية مساعدة الشبكة الداخلية للمنظمة، و من ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف و تصحيحه، و هي عملية مستمرة

[1] مقراني نوال، العربي صبيحة، **الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، – دراسة حالة بلدية المدية – جامعة الدكتور يحى فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2017 – 2018 ، ص ص 14-16.

متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، و بالتالي فإن الرقابة الإلكترونية تحفز استخداما فعال لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة عن الانترنت.

المطلب 03: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في الأساليب و الإجراءات و الهياكل و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية و هي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها و تطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها و من أهم هذه المتطلبات ما يلي [1]:

أولا/ المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها:

1- وضع استراتيجيات و خطط التأسيس:

إن الانتقال الى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية، سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و صيانة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح و رصد الموارد المادية و الكفاءات و المهارات البشرية اللازمة بأقل عناء و بأسرع وقت و بمنتهى الدقة.

2- القيادة و الدعم الإداري:

يعد دعم و التزام الإدارة العليا أمرًا مهما و حيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات و تذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية. و عليه فان جهود التحول الى الإدارة الإلكترونية في المنظمات، لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذه الدعم من قبل صانعي القرارات فيها.

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 60 – 72.

3- الهيكل التنظيمي:

لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند الى قواعد تقليدية و روتين إداري و عمل يدوي. إذ أن المشاركة في صنع القرارات و تفويض الصلاحيات، هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي، لاعتباره من التنظيمات الادارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية. و عليها فقد ذكر (Hagel and Brown) أنه " عليك أن تتبنى قبل كل شيء انظمتك المعلوماتية التي تتناس و طبيعة الهياكل التنظيمية المتاحة، ولا بد من بدء العمل بعدها بشكل تدريجي يتصاعد مع طبيعة تطور استخدام تلك التفنية " . لذا يتطلب أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، و ذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض، و اعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة و سرعة الانجاز.

4- التعليم، التدريب و التثقيف:

بما أن التقنية علم و ثقافة و أداة عمل جديدة و مغايرة لأدوات العمل الادارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة و تدريبهم على أساليب العمل الجديدة و الأجهزة و حسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فكلما كانت ثقافة المنظمة إيجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المنظمة و بالتالي تقل مقاومتهم للتغيير. لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، و هذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم و التدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديدة بما في ذلك:

أ- تطوير نظم التعليم التقليدية في خلال إدراج التفنية و تطبيقاتها ضمن المناهج و المقررات الدراسية خلال مراحل التعليم المختلفة؛

ب- الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم بمراحله المختلفة لإعداد و تأهيل خريج لديه مهارات و قدرات إبداعية معارفية متراكمة و يهتم بالرغبة في الانجاز و السعي للتميز؛ و تحمل المخاطرة و الابتكار و التجديد و تقبل و استيعاب التغيير؛

ت-عقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية؛

ج-تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و تحديد التغييرات المطلوبة احداثها في قيم و معتقدات العاملين و عاداتهم و تقاليدهم و سلوكياتهم في العمل و التي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني؛

ثانيا/ المتطلبات البشرية:

و يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع و في أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها و من ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و الى العنصر البشري.

و بالتالي فان الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز و جود ميادين التكنولوجيا، و أدوار التدريب الى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات و المعرفة لتسهيل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب[1].

ثالثا/ المتطلبات المالية:

يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمنظمات من خلال توافر السيولة النقدية لديها، و التي تسهل تطبيقه و تضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارًا للدعم، مما قد يعطل المشروع، و من ضمن التكاليف التي تتحملها المنظمات نتيجة التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية: تكلفة شراء الآلات و المعدات، و تكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب و الشبكات[2].

رابعًا/ المتطلبات القانونية:

يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية و التي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة و القدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. و في هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية و تحديد النشاطات

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص61.
[2] المرجع السابق، ص 62.

السلبية منها و العقوبات المفروضة عليها و تحديد الأمن الوثائقي و تحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني و خصوصيته

رابعا/ المتطلبات الأمنية[1]:

تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن و حماية معلوماتها، هذه الأخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية و ثمينة مما يجعلها عرضة للتهديد و التعدي و الخرق من قبل العابثين و المتلصصين و قراصنة الحاسوب. و يقصد بأمن المعلومات " مجموعة الاجراءات و التدابير المستخدمة في المجالين الإداري و الفني لحماية المصادر البيانية (من أجهزة و برمجيات و بيانات و أفراد) من التجاوزات و التداخلات غير المشروعة و التي تقع عن طريق الصدفة أو عمدًا أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر ".

و من أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات، و هذه العناصر هي:

أ- **السرية (التوثيق)** : و تعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف و لا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك.

ب-التكامل و سلامة المحتوى: إن عملية التكامل يقصد بها تكامل الرسائل المرسلة بين الأطراف و عبر الشبكات كشبكة الانترنت و شبكة الاتصالات اللاسلكية حيث أنه لضمان التكامل بين الرسائل لا بد من استلام الرسائل نفسها بدون أن يتم اعتراضها أو تغيير محتوياتها و عادة يتم ذلك بتقنيات بسيطة لمعرفة ما إذا تم تغيير محتوى الرسالة أم لا.

ت-استمرارية توفر المعلومات: و هي تعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات و استمرارية القدرة على التفاعل مع المعلومات و تقديم الخدمة لمواقع المعلومات، و ضمان عدم إنكار المرسل للرسالة التي أرسلها الى أحد الأشخاص أو المؤسسات، أي لا بد من استخدام طريقة تثبيت من أن الذي أرسل هذه الرسالة هو شخص معروف و تحمل توقيعه و لا يمكن لأحد ما أن يقوم بتزوير هذا التوقيع و لا يمكن لمرسل الرسالة أن ينكر أنه أرسل هذه الرسالة حيث تحمل توقيعه الإلكتروني

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص63.

المعتمد.

وهناك العديد من نظم تأمين و حماية معاملات الإدارة الإلكترونية و التي تحقق البعد الأمني لأنظمتها، و يتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي:

1- التشفير الالكتروني: هو استخدام خوارزمية أو رموز لتشويش المعلومات المرسلة بحيث تصبح غير مقروءة حتى يتم فك التشفير. و التشفير الإلكتروني يحمي المعلومات عندما تكون مخزنة في وسيط للتخزين كالأقراص الصلبة، و عندما يتم تحويلها عبر تحويلها عبر وسائط الاتصال، و بالتالي يحقق الضمانات التالية:

- لا يمكن تغيير المعلومات بعد إرسالها من المرسل و لا قبل وصولها للمستقبل.
- لا يمكن معاينة المعلومات إلا من طرف المستقبل لها.

2- التوقيع الإلكتروني: يوفر التوقيع الإلكتروني درجة عالية من التأمين و الحماية الخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية لاسيما أن التوقيع الإلكتروني لا يمكن إعادة إنتاجيه باستخدام عمليات النسخ و اللصق. و هناك متطلبات عديدة يجب توافرها في التوقيع الإلكتروني و هي على النحو التالي:

- لا يمكن نقل التوقيع الى وثائق أخرى، فهو مرتبط بوثيقة معينة؛
- لا يمكن إدخال تغييرات على الوثائق التي تم التوقيع عليها؛
- لا يستطيع الموقع إنكار توقيعه؛

و يتخذ التوقيع الإلكتروني صورا عدة فقد يأخذ شكل التوقيع البيومتري المعتمد على الخواص الفيزيائية أو الجسدية للشخص الموقع، أو مجموعة أخرى، أو يتم باستخدام القلم الإلكتروني و غيرها من الصور الأخرى، و تتباين هذه الصورة فيما بينهما من حيث درجة الثقة و مستوى ما تقدمه من ضمان بحسب الإجراءات المتبعة في إصدارها و تأمينها و التفنيات التي تتيحها.

3- التأمين و الحماية ضد الفيروسات: يعرف الفيروس بأنه " برنامج يقوم بتخريب المعلومات عن طريق اختراق ثغرة في نظام الأمن و المعلومات ".

و يمكن ايجاز أهم وسائل التأمين و الحماية ضد الفيروسات فيما يلي:

- استخدام برامج خاصة لتأمين و حماية برامج حواسيب المنظمة من الفيروسات المختلفة.

- التحسين و التطوير المستمر للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها و فعاليتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات.
- إعداد نسخ احتياطية من برامج المنظمة تتضمن أعمالها و كل معاملاتها و ذلك بشكل دوري.
- إجراء الختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود أية فيروسات على أية ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الانترنت و ذلك قبل حفظ هذه الملفات على حواسيب المنظمة.

سادسا/ المتطلبات التقنية:يتطلب نجاح و تحقيق فعاليات تطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات و الاتصالات الإلكترونية، و فيما يأتي عرض لأبرز العناصر و المكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية[1]:

1-عتاد الحاسوب: يمكن اجمال أهم المتطلبات المتعلقة بعتاد الحاسوب على النحو الآتي:

أ-جهاز الحاسوب: تختلف أنواع الحواسيب باختلاف المهام التي ضممت من أجلها كما تختلف حاجة المنظمة إليها بناءًا على طبيعة عملها و إمكانياتها و حجمها، حيث يجب على المنظمة اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجاتها للتطبيق.

ب-وحدات الإدخال: للحاسوب وحدات إدخال متعددة و التي تعتبر الوحدات المسؤولة عن إدخال البيانات للحاسوب و التي سيتم تخزينها تمهيدًا لإجراء عمليات المعالجة المطلوبة عليها، و يرجع السبب في وجود العديد من وحدات الإدخال الى اختلاف أنواع البيانات المطلوب إدخالها للحاسوب، و نذكر منها لوحة المفاتيح، الفأرة، الماسح الضوئي و غيرها.

ت- وحدات الإخراج: و هي التي تقوم بعرض و اظهار البيانات بعد معالجتها من قبل الحاسوب و تشمل أنواع مختلفة منها: الطابعات، أجهزة تكبير الصوت و غيرها.

2-وسائط الاتصال: و هي الوسيلة التي تنتقل فيها المعلومات من جهاز الى آخر عبر شبكة الاتصالات، و تصنف الى نوعين رئيسيين هما:

أ- الوسائط السلكية: و هي التي تستخدم الأسلاك و الكابلات في نقل المعلومات و تشمل:

[1] فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص65.

- الأسلاك المزدوجة الجدولة: و تتكون من مجموعة الأسلاك النحاسية المجدولة بشكل ثنائي، و هي كالتي تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية.
- الكابلات المحورية: و تتكون من مادتين ناقلتين، الأولى شكلها أسطواني محوق و الثاني هو سلك كهربائي عادي يتوسط المادة الناقلة الأولى و يغطي بمادة عازلة و يربط الحواسيب لمسافة من 12 الى 15 كلم.
- كابلات الألياف الضوئية: عبارة عن أسطوانية تتكون من مادة ناقلة للضوء و مغلقة بعازل تسمح بإنتقال أشعة الليزر خلالها.

ب-الوسائط اللاسلكية: نذكر منها:

- الميكروويف (Microwave) : و هي عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع، تستخدم لبث الصوت و المعلومات الصوتية، و هي تتميز بالسعة و السرعة الفائقة في حمل و نقل المعلومات.
- الأقمار الصناعية: هي أقمار مصطنعة تتحرك في مجالات ثابتة تبعد 220000 ميل فوق سطح الأرض و تكون لها القدرة على التقاط الاشارات من أجهزة البث حتى و لو كانت ضعيفة.

3- شبكات الاتصال: و تتمثل في شبكة الاتصال المحلية، شبكة الإنترانت، شبكة الاكسترانت، و شبكة الانترنت التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية من دونها و تقدم شبكة الانترنت للإدارة الإلكترونية الخدمات التالية:

أ- خدمة الاتصال عن بعد: قد يكون الاتصال بواسطة الميكروويف، أو بواسطة الأقمار الصناعية.

ب-خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الانترنت فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان الى أية رقعة من العالم، و تأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو.

ج-خدمة الحوارات: و التي تشمل خدمة تدعم تدعم كثيرًا من المتحاورين حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

ت-خدمة الملفات: تعتبر عملية نفل الملفات و تبادلها بين المشتركين بالشبكة من مجالات

الاستخدامات الشائعة في الوقت الحالي، حيث يستطيع أي مستخدم أن ينقل الى جهازه الملف الذي يحتاجه من أي مكان في العالم خلال دقائق محدودة.

د-خدمة المحادثات: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، و تقدم تبادل الملفات، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة؛
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط و تستخدم غالبا مع الطباعة؛
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات؛

من خلال ما تقدم يتبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية مسعى ممكن تحقيقه لو تم الالتزام بمجمل متطلباته.

المبحث الثالث: توجهات و معوقات الإدارة الإلكترونية و الوصايا العشر من أجل تطبيقها

سوف نتطرق في مبحثنا هذا الى التوجهات التي تسلكها الإدارة الإلكترونية و كذلك الى المعوقات التي من المحتمل أن تواجهنا لمعرفة طرق التصدي لها و كذلك السلبيات التي يمكن أن تقع فيها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و طرق تجنب هذه السلبيات يكون من خلال الوصايا العشرة المتعارف عليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: علامات نجاح التحول للمنظمات الإلكترونية

يعتمد نجاح التحول للمنظمات الإلكترونية على مجموعة من العوامل التي من أهمها ما يلي[1]:

1- اقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة؛

2- التحول من مجرد استخدام النظام الى الاعتماد عليه؛

3- انتشار مبدأ الشفافية في المعاملات بين المديرين و العاملين؛

4- ارتقاء مستوى تقديم الخدمات المالية و الإدارية التقليدية؛

5- التحول الى المنظمة المتعلمة؛

6- التوثيق الكامل لأنشطة المنظمة و مخرجاتها على مدار الأعوام و بناء ذاكرة منظمة معلوماتية حقيقية.

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع- القاهرة، جمهورية مصر اعربية، 2007، ص 46.

المطلب الثاني: المعوقات و السلبيات المحتملة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية

عند الاعتماد على أي نظام جديد لابد أن يصطدم بمعوقات تعيق تطبيقه ، وكذا من الطبيعي أن يحتوي هذا النظام على نقائص وسلبيات، حيث سنوجز المعوقات والسلبيات فما يلي :

أولا/ معوقات التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية :

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية الى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، و على مختلف الأصعدة: الإدارية، و البشرية، و المالية، و الفنية، و الشريعية، و الأمنية، مما يحد من فرص التطبيق، أو يعطل المشروع أو يجهضه، و ربما يحول دون البدء في تطبيقه أصلا، و يمكن استعراض تلك المعوقات كما يأتي[1]:

1/ معوقات إدارية[2]:

تواجه الإدارة في رحلة تحركها من الأسلوب التقليدي الى الأسلوب الإلكتروني عددًا من المعوقات الإدارية، لعل من أبرزها:

1- ضعف التخطيط و التنسيق من الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تتهيأ الأجواء المناسبة، و قد يصل ضعف التخطيط الى حد الارتجال و العشوائية، مما قد يؤدي الى عكس المرجو من مشروع التحول تماما؛

2- استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول، و مراقبة تطوراته، تحسبا لظهور عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت تنفيذه و للتأكد من أن خطة التحول تطبق بالتزام و على نحو صحيح، هذه الاستهانة من قبل الإدارة العليا تعد من أحد معوقات التطبيق، ففي بعض البيئات المعارضة أو غير المتحمسة لها يلزم اهتمام القيادة العليا بالتطبيق حتى يستشعر الموظفون و الجهات المستهدفة أهمية الأمر، و يحظى المشروع بالدعم المجتمعي اللازم لانجاحه؛

---

[1] حسن محمد حسن، **إدارة الإلكترونية: المفاهيم– الخصائص– المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص ص 187- 197.

[2] نفس المرجع، ص 187.

3- من الممكن أن تستعين المنظمات في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بجبرات و تجارب منظمات و أجهزة سبقتها الى هده التجربة، مما يسهل التطبيق و يسرع من وتيرته، و يجنب الجهة المستعينة ما وقعت فيه الجهة السابقة من مشكلات، لذا فإن غياب التنسيق بين هذه الجهات و انقطاع القنوات التي يمكن من خلالها تبادل المشورة يصبح معوقا من معوقات التطبيق، إذ تبدأ كل جهة و إدارة و منظمة مشروعها من الصفر، في حين كان من الأنفع و الأيسر أن نبدأ من حيث انتهى الآخرون؛

4- تعد الاجرءات الإدارية غير مرنة و غير المتحمسة لمشرع الإدارة الإلكترونية أحد المعوقات التي تقف في وجه التطبيق مما يفرغ المشروع من مضمونه فيتحول الى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري و شخصيته. و قد أفادت دراسة اجراها أحد الباحثين بأن انعدام التخطيط لبرامج الإدارة الإلكترونية و انخفاض حماس الإدارة العليا لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية و غياب التنسيق بين الغدارات الحكومية كلها عوائق تقف أمام تطبيق هذا المشروع في المملكة.

كما أكدت دراسة أخرى أم المعوقات الإدارية بالفعل تقف عائقا دون تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، و من أبرز هذه المعوقات: تعقيد الإجراءات الإدارية، و انعدام مرونة الهياكل التنظيمية؛

5- ندرة الموارد اللازمة للتحول الى التقنية، سواء المالية، أو الطاقات البشرية، أو الاستعداد العام للعناصر الإدارية؛

6- الانصراف عن التركز على بعض العمليات التي تعد محاور رئيسية و جوهرية للتحول المفيد للمنظمة، و الاهتمام ببعض النقاط و المفاهيم التي لا تعد و كونها إعادة لترتيب المقاعد الإدارية، دون أن يستفيد واقع التجربة و جوهرها شيئا أو يتغير فيه شيء، فنجد أنفسنا أمام إدارة تقليدية تدار بالحواسيب؛

7- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المنظمة و عدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها؛

8- التصور و الاعتقاد الخاطئان بأن التغيير يحدث فقط في العمليات و الاجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها و علاقاتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة، و كثيرا من مفاهيم البيئة الإلكترونية كالشفافية و المرونة و نبذ المركزية و غيرها؛

9- عدم اقتناع إدارة المنظمة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها؛

10- عدم تهيئة الأفراد نفسيا و إشعارهم بأهمية دورهم، و أنهم جزء من عملية التحول و النجاح؛

11- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انساني و سلس.

2/ معوقات بشرية: يعترض طريق التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونة في المنظمات عدد من المعوقات البشرية التي يمكن لها أن توقف حركة التحول، أو على الأقل تأخر تطبيقها، و من بين تلك المعوقات[1]:

أ- انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين و بخاصة أصحاب الحل و العقد في بعض المنظمات، اظافة الى عدم توفر القوى البشرية المؤهلة و الملمة بالمهارات الأساسية لشغل شواغر الوظائف القائمة على استخدام الحاسوب و الانترنت في بعض المجتمعات، نظرًا الى حداثة عهد تلك المجتمعات بالتقنية، و اعتماد إدارتها على النمط التقليدي، مما يحد من رغبة تلك القوى في الإلمام بمهارات التقنية، و يجعل إدارات هذه المجتمعات تعاني تلك الندرة في المؤهلين من القوى البشرية للقيام بمهام عمل الإدارات الإلكترونية، كما يجعل خيار الإدارة الإلكترونية غير محبذ لدى هؤلاء مما يؤدي الى إلغاء الفكرة أصلا.

ب - خوف بعض الموظفين (خاصة القدامى) من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، و كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية و خصوصا الانجليزية، مما يحد من رغبتهم في تطوير أنفسهم، الأمر الذي يقف عائقا أمام مهمة الإدارة التي يعملون بها، و يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المنظمات من اعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدال آخرين بهم في حال عدم قابليتهم لإعادة التأهيل.

ج - يحد ضعف الحوافز المادية و المعنوية من طموح العاملين من متابعة التعليم و التدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية و أحيانا انعدامها، مما يؤجل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في ظل انخفاض حماس الموظفين لاكتساب مهارات التقنية التي لم تدر عليهم فائدة تذكر.

د - شح البرامج المعتمدة من قبل منظمات القطاعين العام و الخاص في مجال التقنية الحديثة و المتطورة، الأمر الذي يقلل من فرص الملتحقين بتلك البرامج فضلا عن أن شح تلك البرامج يجعل توجه أفراد المجتمع و العاملين في الدوائر الإدارية محدودًا و يجعل دعوات التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية لا تصل الى كل أفراد المجتمع بالدرجة الكافية لإيجاد اتجاه عام نحوها.

[1] حسن محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 189.

هـ – عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل لدى المنظمات الحكومية المقترة في انفاقها على الجانب التقني، و توجه هذه الكفاءات للعمل لدى منظمات القطاع الخاص التي تدفع بسخاء لجذب هذه الكفاءات للعمل لدى منظمات القطاع الخاص التي تدفع بسخاء لجذب هذه الخبرات و الاحتفاظ بها، و ربما تلجأ هذه الكفاءات الى الهجرة (و بخاصة في الدول النامية) الى أسواق عمل خارجية يستثمرون فيها قدراتهم، مما يضيق قاعدة المستفيدين من أفراد المجتمع من هذه الخبرات، و ربما يحرم المجتمع عطاءها تماما في حالات الهجرة.

ث – محدودية وعي صناع القرار في بعض المنظمات و بخاصة الحكومية بأهمية التحول الى التقنية و عوائده، مما يؤخر تلك المنظمات عن اللحاق بركب التقنية.

ز – قصور نظرة بعض الأفراد الى المشروعات التقنية و الحاسوب عامة و اقتصارها على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر الى ايجابياتها و فوائدها.

ي – ضعف الوعي الاجتماعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات، و بأهمية دخول المجتمعات الحديثة بمنظماتها الخاصة و العامة و أفرادها في هذه التجربة.

ك – مقاومة بعض القيادات للتغيير و شعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشا مع استقدام موظفين و قيادات جديدة تفهم لغة هذا الواقع الجديد. و تزداد هذه المقاومة مع " تنامي شعور بعض المديرين و ذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم " (على الأقل ايطائه "، و يعود ذلك الى رغبة هؤلاء في المحافظة على استمرارية المصالح و الامتيازات القائمة، لأن نشر الوعي التقني يتطلب مشاركة كل قطاعات المجتمع، و هو معوق يعترض (بشكل أكبر و أوضح) سبيل تطور الإدارات الحكومية الخاصة التي تكون أسبق الى إدراك مثل هذه المنافع و التطبيقات، فضلا عن بيئة القطاع الخاص و رقابة أصحاب تلك المنظمة على إداراتهم و موظفيهم يكفل عدم نمو مثل تلك المجموعات النفعية في منظماتهم.

ح – الهاجس الأمني لدى بعض الأفراد و تخوفهم من العبث بسرية معلوماتهم و بخاصة أرقام حساباتهم البنكية، يجعل بعض المجتمعات تتهيب الإقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية في ظل ما تنشره صفحات الجريمة كل يوم من جرائم الفرضية المعلوماتية.

ل – عدم قيام أجهزة الإعلام بدورها في حث أفراد المجتمع على التعلم الذاتي لبرامج التقنية و تطبيقاتها، و إشعار المجتمع بأهمية التثقيف و التعليم التقني بهدف صناعة توجه اجتماعي عام داخل المجتمع نحو خوض تجربة التقنية.

3/ معوقات مالية:

تحول بعض العوائق المالية دون تعميم تطبيقات التقنية على الإدارات، أو تؤخر تنفيذ هذا المشروع التقني المعلوماتي، و من بين تلك العوائق[1]:

1- ضعف موارد المنظمة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة حاسوب، و شبكات، و برامج تطبيقية و انشاء المواقع، و ربط الشبكات، مما يضع هذه المنظمات أمام خيار الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو تبحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الانشاءات.

2- يتضرر الجانب التدريبي أيضا في المنظمات الساعية الى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية، و صرف مكافآة المتدربين، و صرف أجور المدربين، إذ يلزم (أحيانا) الاستعانة بخبرات أجنبية في التدريب، مما يزيد من الكلفة المادية، في مقابل محدودية الموارد، مما يعوق هذا المشروع، و يبطئ من وتيرته.

3- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودة الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها و شبكاتها، و غيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع و أجهزة جديدة بالمعطوب من القطع الداخلية لبعض الأجهزة أو من الأجهزة نفسها و الشبكات فضلا عن تكلفة أجور القائمين على صيانة الأجهزة و الشبكات.

4- جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.

5- تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الانترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة مما يعوق إمكانية تواصل تلك الاسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.

[1] حسن محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 192.

4/ معوقات فنية:

هناك بعض المعوقات الفنية التي تعترض طريق التحول الى أسلوب الإدارة الإلكتروني مشروع لدى كثير من الإدارات، و من أبرز هذه المعوقات ما يأتي[1]:

أ- أول ما يواجه المنظمات التي تسعى الى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية: ما تحتاج اليه تلك الاجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب و اصلاحها، و تحديث الأجهزة القديمة، و تظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة و الاستشارة، و تتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية و ظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج الى تحديد الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها.

تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلخم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافيا و مهاريا عن اللحاق بها، و تعويقهم دخولها الى سوق العمل و الدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.

ب -اختلاف نظم الإدارة و أساليبها حتى داخل المنظمة، ما يجعل من الصعوبة بمكان الوصول الى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المنظمات.

ت – صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة و مواصفتها، و شروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

ث – عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس و تفوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.

ج – ضعف تقنية استخدام اللغة العربية، حيث لا تتيح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.

[1] حسن محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 195.

5/ معوقات تشريعية:

تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية، و هي معوقات عامة تحتاج الى تدخل على مستوى الدول و إن كان بعضها داخليا يخص المنظمات سواء الخاصة أو الحكومية، و من تلك المعوقات التشريعية[1]:

أ- قصور التشريعات و القوانين، مثل قواعد الاثبات و الحجية و المصداقية، مما يجعل الخوف كبيرًا داخل المقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق الإلكترونية و اعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.

ب - احتياج الواقع الإداري الإلكتروني الى جهد و وقت طويلين لوضع القوانين و التشريعات التي تضبط علاقاته و تضع الأطر القانونية لممارسته، و تحدد القواعد الضابطة لمعاملاته، فضلا عن الحاجة الى تعميم التشريعات على المستوى الدولي أو الاعتراف بها دوليا، نظرًا الى أن التعاملات الإلكترونية قد لا تقتصر على نطاق دولة بعينها، مما يجعل الطريق طويلا أمام إرساء القانون الحاكم للبيئة الإلكترونية الذي يحيط بجميع تفاصيلها و عملياتها و ملابساتها، و هو عائق كبير لأصحاب المعاملات التقنية، لما تمثله من تهديد خطير لحقوقهم و معاملاتهم.

ج - عدم صلاحية الأنظمة و اللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة و اللوائح التي تضبط علاقات العمل و التعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

د - تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني، و التعامل مع البريد الإلكتروني و التحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرًا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات و تحقق الفائدة المرجوة منها.

هـ - غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، و تضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، يجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان الى درجة أن يتحرى

[1] حسن محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 196.

بعضهم الابتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان مع قيام احتمال السطو على معاملاته، و بخاصة الحسابات البنكية و المستندات ذات الخصوصية و أسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

6/ معوقات أمنية:

بعد الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس و العوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، و أن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة، مما يعزز هذا الهاجس، و يؤكد المخاوف قول أحد الباحثين[1]:

" إن التعامل الإلكتروني يمكن الناس من معرفة خصوصيات الآخرين " .

و يبقى الهاجس الأكبر ما يتعرى الكثيرين من فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان.

و لا يعد هذا هاجسا محليا أو خاصا بدولة أو مجتمع ما بقدر ما هو هاجس عالمي، إذ ذكر في كثير من الدراسات و التقارير الصادرة حول الخسائر التي وقعت في ظل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة نجاح محاولات الفرصنة و الاختراق، من أن جرائم الحاسوب تكيد اقتصاد الدول بمبالغ كبيرة سنويا، و تتنوع تلك الجرائم بين فيروسات تهاجم أنظمة الحاسوب و شبكاته و برامج تحسس، و سرقة أجهزة حاسوب.

و تتفاقم تلك المشكلة الأمنية الإلكترونية في ظل عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية، و لا يحدث هذا الاتفاق إلا في ظل توافق البرمجيات و مواصفاتها بين الدول المصنعة المصدرة لها، مما يجعل من الضروري موافقة منظمات التوحيد القياسي، و الموردين، و المنظمات، و مستخدمي نظم المعلومات، على المعايير و التوجهات الحاكمة الضابطة لقياسات الأمن ذات الطابع الدولي، مما يهيئ المناخ العالمي، و البيئات المعلوماتية عالميا لنجاح فرص التعاون الدولي المشترك لتضييق الخناق على محاولات الاختراق، و يجعل بالإمكان التوصل الى من يمارس هذه الجرائم، و بالتالي يهيئ الأجواء لمزيد من الشعور المفقود بالأمن بين المتعاملين في أوساط تقنية المعلومات و تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا

[1] حسن محمد حسن،مرجع سبق ذكره، ص 197.

واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية و البرامج و الأجهزة المستخدمة، و بعضها الآخر يرتبط بالأفراد و الهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم، و تخص منها هنا الإدارات الحكومية. و لكي يكون التغلب على هذه التحديات و العوائق ممكنا، يلزم اتباع إجراءات الحماية المباشرة (برامج الحجب و تقنياته) و غير المباشرة بالتنسيق بين الإدارات لضبط حالات الأمن التقني العالمي الذي لا يزال على شكل جهود متفرقة و مشتتة و ينتظر التحرك العالمي، نظرًا لعدم إمكان الاستغناء عن التقنية رغم المخاطر.

ثانيا/ السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد البعض أنه و عند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب و المشاكل الإدارية و التقنية و العملانية، لكن الواقع يشير الى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج الى تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرارية تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت و المال و الجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و هي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي[1]:

- التجسس الإلكتروني.
- زيادة التعبئة.
- شلل الإدارة.

أ/ التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقني، و التجسس احدى هذه المجالات، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام " الإدارة الإلكترونية " فإنه سيتحول أرشيفها الى أرشيف إلكتروني كما سبق و ذكرنا و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تمكن من التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق

[1] فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 154- 157.

و أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو المنظمات أو الإدارات أو حتى الدول. فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي الى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، و إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي الى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، و مصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكر (القراصنة) .
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع ، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل الى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية و وثائق المنظمات و الإدارات و الأفراد و الأموال و ما الى ذلك مما يشكل تهديدًا فعليا على الأمن القومي و الاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه بيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها الى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

ب/ زيادة التبعية الخارجية:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و هي دول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، و على العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها أن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية و هو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالإعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تغريض للأمن الوطني و القومي لهذه الدول للخطر و وضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما اذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينهما... و لا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية و سياسية بل

يتعداه الى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات من الحصزل على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك كله نحن ننصح و نشدد على ضرورة دعم و تسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي و الانفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا و الأمن التكنولوجي خاصة و أنه لدينا القدرات البشرية و المادية اللازمة لمثل ذلك و نشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة و دراسات معمقة و التأكد من استقلاليتها و خلوها من الأخطار الأمنية.

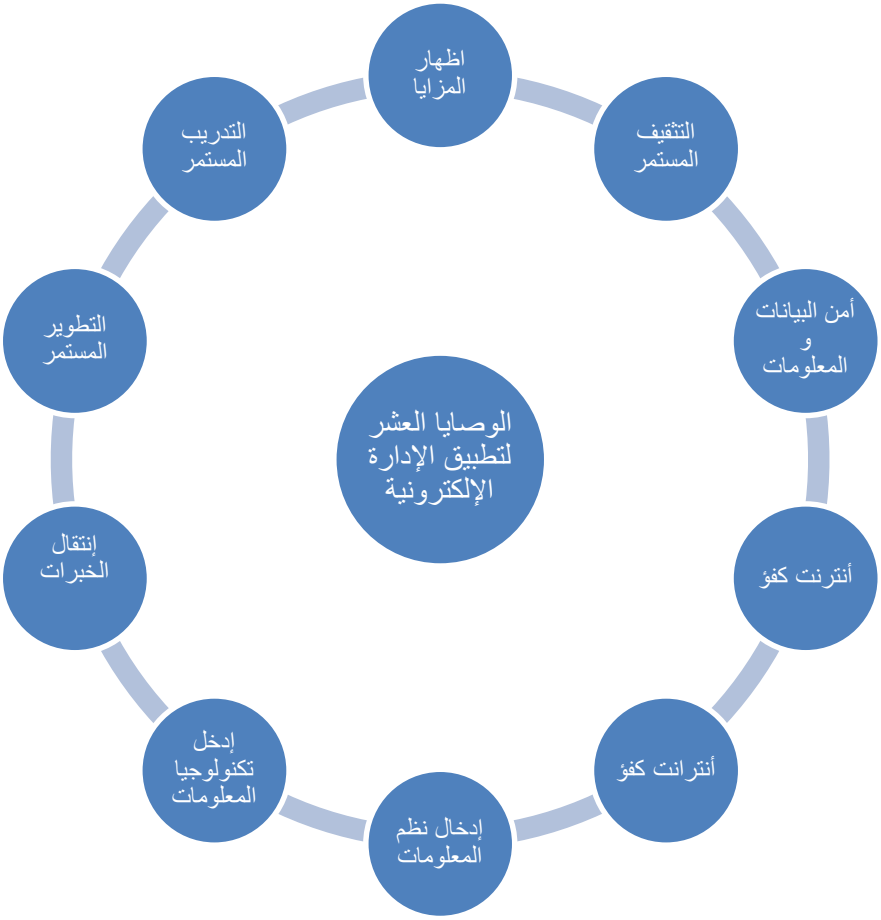
ت/ شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و استراتيجية الإدارة الإلكترونية و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل و التدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي الى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي الى تعطيل الخدمات التي تقمها الإدارة أو ايقافها ريثما يتم الانجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة الى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء و هذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

المطلب 03: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن استعراض الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الجدول التالي :

الشكل رقم (9): الوصايا العشرة الإدارة الإلكترونية



المصدر:مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014م-1435هـ، ص 191.

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أنه لتطبيق مبدأ الإدارة لالكترونية بفعالية و كفاءة يجب علينا اتباع الوصايا العشر التالية[1]:

الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقق و تقديم أفضل الخدمات الى الجمهور المعني و في هذا المطلب سيتم استعراض عشرة وصايا يجب اخذها بعين الاعتبار لبلوغ النتائج المرجوة من الانتقال الى أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمة:

1- التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛

2- التأكيد على اظهار مزايا الإدارة الإلكترونية و ما تقدمه من خدمات و سرعة في اتخاذ القرار؛

3- استمرارية التدريب و التثقيف لهيئة الكادر المتعلم و الكفء في إدارة البيئة الإلكترونية ؛

4- متابعة التطورات و ما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم و الأطر العملياتية لصالح إدارة المنظمة، و الجهور المستفيد؛

5- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية؛

6- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في نظم و مرافق المنظمة كافة؛

7- السعي نحو مكننة الأعمال و الفعليات و الأنشطة التنظيمية؛

8- ربط المنظمة و مرافقها بشيكة حواسيب كفؤة و فاعلة و تفعيل ما يدعي (ب) الإنترانت الداخلي؛

9- ربط المنظمة بالعالم الخارجي و جمهور ضمن حزمة إنترنت كفؤة؛

10- استخدام نظم و أدوات كفؤة لضمان أمن و تحقيق الحماية للبيانات و المعلومات.

[1] مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الإلكترونية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014م – 1435هـ، ص ص 190-191.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال تطرقنا لماهية الإدارة الإلكترونية و بالتالي وعرفة مفهومها و طرق و منهجية تطبيقها، حيث أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أصبح اليوم متبنى من قبل جميع الإدارات، و هذا ناتج عن العصر الذي تنشأ فيه هذه المنظمات ألا و هو عصر العولمة و التكنولوجيا.

فالإدارة الإلكترونية هي بمثابة منظومة الكترونية تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي الى بدون ورق تعتمد على استخدام الحاسوب، فهي الانجاز المهم الذي تحققه الإدارات، و كذلك للإدارة الإلكترونية فوائد ملموسة على الأرض الواقع و لهذه الفوائد تجعل المعاملات تعقد بشكل أسرع و الحصول على المعلومات بصفة أدق و أوضح.

و الاستفادة من هذه الفوائد يجب تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لمتطلباتها و استعمال عناصرها بطرق فعالة.

وعلى الرغم من امتلاك هذه التكنولوجيا عدة فوائد فهذا لا يمنع من وجود سلبيات لها و كذلك وجود معوقات مما يجعل أدائها أو انتهاجها يؤثر بالسلب على الإدارة و على أداء عمالها.

و من أجل مواجهة هذه الصعوبات و تفادي هذه السلبيات يجب تطبيق الوصايا لتطبيق إدارة الكترونية و اتباع الوسائل و الاجراءات اللازمة لذلك.

الفصل الثاني:

مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي

تمهيد

إن نجاح وتفوق المنظمات المعاصرة اليوم مرتبط باهتمامها بالأداء الوظيفي حيث حضي هذا الأخير باهتمام العديد من المفكرين والباحثين ، وأكدوا على ضرورة الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة والعمل على تفعيله ،وهذا من أجل أن تصل المنظمة إلى أهدافها ورؤياها بكفاءة وفعالية عالية .

وفي ظل المعطيات البيئية المتغيرة أصبح الأداء الوظيفي وتقييمه أحد المهمات الضرورية في سلسلة إدارة الموارد البشرية وهذا لما يحققه للمنظمة ككل، وكذا يساعدها للتكيف والاستجابة مع بيئتها حيث يعتبر الأداء الوظيفي أحد الأسلحة الاستراتيجية من أجل النمو والاستمرارية .

ومن هذا المنطلق وجب التركيز على هذه العناصر حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث توجز في ما يلي :

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي .

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تقييمه .

المبحث الثالث : علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، العلمي والعملي، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية استخدامه وهذا ما جعله من الموضوعات التي نالت اهتمام العديد من الإداريين والباحثين. فهو يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، لهذا الجميع يعمل على الارتقاء بالأداء الوظيفي لمؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة مكاملة للأداء الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعاريف المختلفة للأداء الوظيفي وأهميته .

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي

حيث يعرفه كل من [1]:

- من وجهة نظر هذا الكاتب A.KHERAKHEM فإن "الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط او تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة ". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والاهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة.

- تعريف الأداء الوظيفي حسب D.KAISERGRUBERR ET J.HANDRIEU

يعتبر الأداء الوظيفي حسب هذين الكاتبين عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين .نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى جانب الشرعية الاقتصادية .

- كما عرفه MILLER ET BROMILY ينظر هذان الكاتبان غلى أنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية ولاستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

[1] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة أولى، عمان .الأردن، 2016 ص 16.

- يعتبر قاموس اللغة الفرنسية LA ROUSSE كلمة الأداء كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة PERFORMANCE، المأخوذة من كلمة PERFORMER والتي تعني أتم و أنجز وأدى accomplir [1].

-يعرف الأداء الوظيفي من منظورا أخر أنه النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة من خلال فترة زمنية معينة[2].

* استنتاجا لما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه الوسيلة أو الطريقة التي تنجز بها المهام وتؤدى بها الأعمال وتنفيذيها الأوامر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والغايات المرسومة من قبل المنظمة .

ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي

تمثل أهمية الأداء الوظيفي في[3] :

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود تنتج مخرجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما تحتاج لعدة موارد لتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام والموارد الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها. وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، ويجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وقدرة وتكلفة وأكثر ربحا.

إن التركيز على الأداء الوظيفي في العملية الإنتاجية، يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به مثل أسس لتنظيم المنظمة نفسها والإدراك والأقسام وكل ما يتعلق بالعامل نفسه في مواقع العمل. ويدفعنا إلى التركيز على تحسين هذا الأداء لتنميته وتطويره عن طريق التدخل والتحكم في بعض العوامل المحركة للطاقة الكامنة به، خاصة الناحية العاطفية والنفسية والمعنوية لأنها المحرك الرئيس للقيام بأعمال واستغلال الطاقة لمخرجات التعليم

[1] DICTIONNAIRE LA ROUSSE DE LANGUE Français 2001 P 76 .

[2] عز الدين هروم، **واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الموسم الجامعي 2007-2008 ص24.

[3] بالعربي فاطمة الزهراء، دور **إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، الموسم الجامعي 2018/2017.

والتدريب لأقصى حد ممكن ضمن المعايير المناسبة التي تحافظ على كيان الفرد. وتعطينا في نفس الوقت أفضل مردود، وتجدر الإشارة هنا على ضرورة التدخل بالبيئة القريبة المحيطة بهذا الأداء وتهيئها للتعامل الإيجابي والتكيف مع البيئة الخارجية البعيدة عن التنظيم. بما ينعكس إيجابا على الاداء وضرورة التداخل بقدرات ومهارات ومستوى تعليم الفرد وغيره من العوامل الإنتاجية الاخرى ومحدداتها .

كما يمكن أن نلخص أهمية الأداء في النقاط التالية[1]:

- الأداء هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات أو المنشأة الصناعية كانت أو خدمية أو تجارية وفي أي مجال كانت لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم و أنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية ؛
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من الفراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات واكتساب الفرد اساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج؛
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله وذلك باستثمار الفرص المتاحة له. فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل؛
- استثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف و الالتزام ومسؤولياته اتجاه عمله ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل .

المطلب الثاني :أنواع ومكونات الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة أنواع سنصنفها في هذا المطلب كما سنتطرق لمكوناته المختلفة.

أولا : أنواع الأداء الوظيفي :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية بطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته. والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أنم الاداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كما يلي[1] :

[1] فيصل عبد الرؤوف دحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .2001،ص89.

– أ– حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية اجتماعيه تقنية تنظيمية فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي اجتماعي تنظيمي تقني .....إلخ.

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المنظمة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى. لتحقيق أداء في المستوى المطلوب لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى؛ كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية عرض للتغيير مع تطور المنظمة ودخولها مراحل جديدة في حياتها. وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا باعتبار ان مكونات الأداء الوظيفي تتطور عبر الزمن. لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها وتكون متغيرة. فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها. بالنسبة للمنظمة تمر بمرحلة النمو النضج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين. دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

–ب–حسب معيار الشمولية:

تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف الكلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى [2]:

1/الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر في إطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث على مدى وكيفيات بلوغ الأهداف الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

2/الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن ينقسم حسب المعيار الوظيفي (لأداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق).

---

[1]عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية :مفهوم و تقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر :نوفمبر 2001، ص 86.

[2] عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره ،ص،27.

وحسب نفس المعيار –معيار الشمولية – يرى robinson.dana gaines ان هناك 3مستويات للأداء :

– الاداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزبائنه. ويتمون هذا النظام من عدة عناصر هي :

السوق مجموعة المستهلكين أو الخدومين متلقي الخدمة أو المنتج إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأسمال، التكنولوجيا، الموارد البشرية و التشريعات و الوقت ثم البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القيم التي يتأثر بها التنظيم ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع المتغيرات والمؤشرات الداخلية والخارجة.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر التالية :

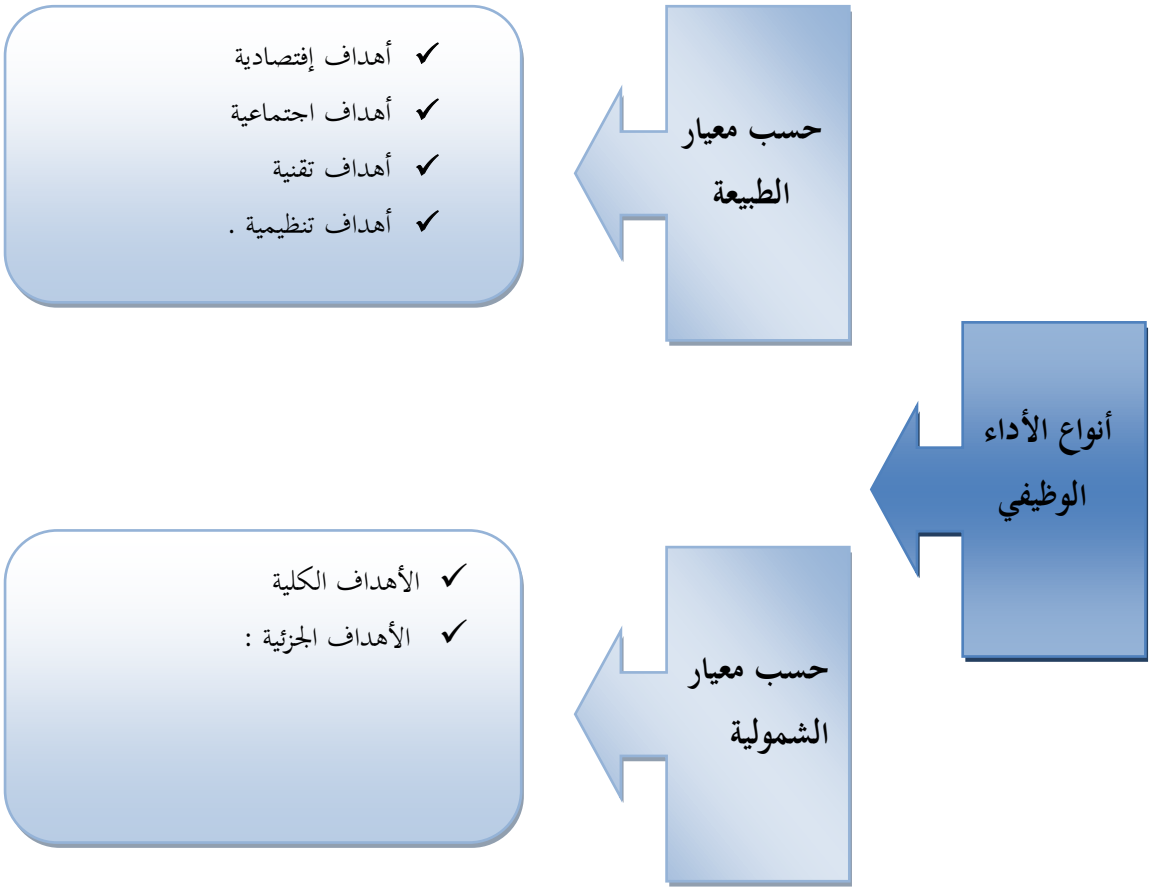
- استراتيجية والاهداف: وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها؛
- الهيكل التنظيمي: ويتركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمة؛
- المقياس : وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية الأهداف؛
- الإدارة : وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح؛

– الأداء على مستوى العمليات: ويركز على التأكد من وجود العناصر الموالية :

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجية للمنظمة،
- أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل. تصميم أو هيكلة العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها،
- قياس العمليات: حيث يتم هذا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفئ وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات،

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات. وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد أو مجموعة من الأفراد.

شكل رقم : (10) يبين أنواع الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع.

ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من عنصرين أساسين هما[1] :

أ/مفهوم الكفاءة: هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة بأقل الصور و استغلالها وتشغيلها. وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال و النشاطات من حسن استخدام الموارد وعدم اهدارها، مما يعني الحصول على الكثير نظيرا ما هو قليل أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والعوائد في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يرتبط بالمخرجات والمدخلات .فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة وتعرف الكفاءة أيضا على أنها الاستخدام السليم للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد. مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي ,فالكفاءة تتجسد من خلال:

- معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى يمكن القول بأن الموظف كفئ و انما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة؛
- معرفة كيفية التنسيق: فعلى الإحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر المواد .وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط؛
- معرفة كيفية التحول على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحول أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط؛
- دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط قابلة للتجربة في الواقع خاصة لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف .

[1] سعودي بلال، **أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة عمومية ,دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير .تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الموسم الجامعي 2017-2018، ص 41.

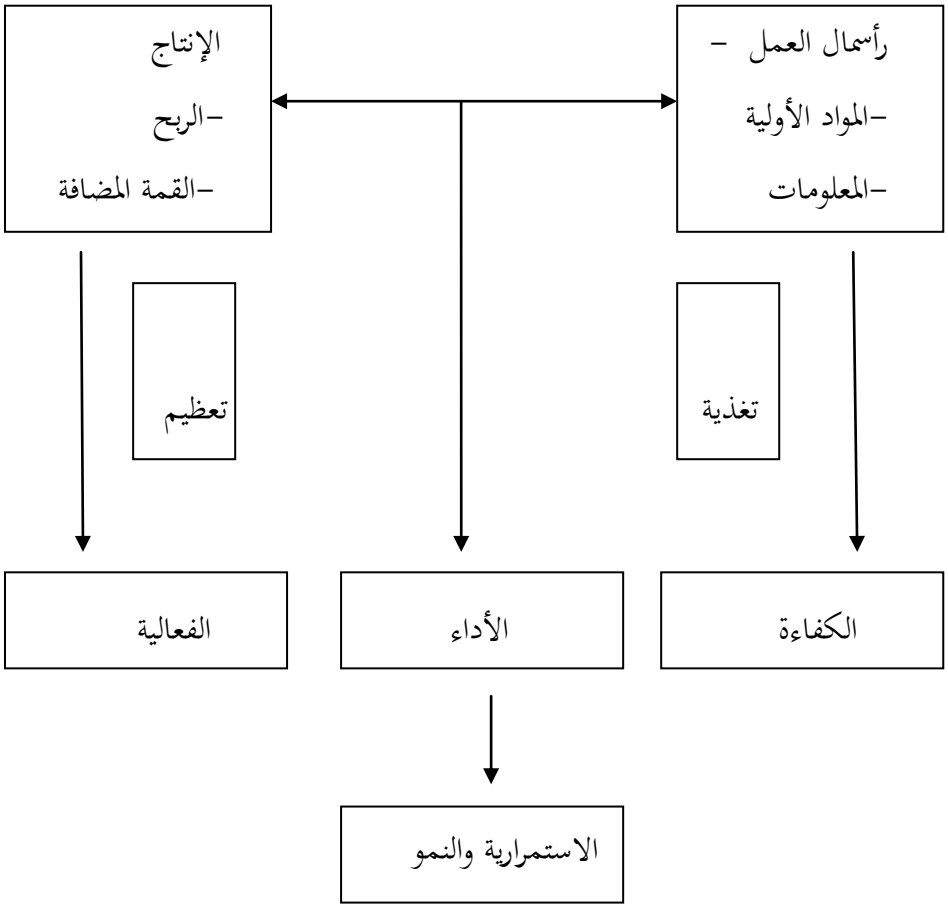
ب/مفهوم الفعالية :

هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها واشباع الحاجات العامة .ويشير البعض إلى أن الفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية؛

الفعالية أيضا هي : تحقيق الأهداف والمنظمة الفعالة هي المنظمة التي تعمل في ذلك اتجاه.

إلا أن آخر حاول التعميق في مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها. وهو الاختيار الجيد للأهداف إذ يقول أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف[1].

الشكل رقم(11): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر : سعودي بلال، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة عمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الموسم الجامعي 2017 – 2018، ص 41.

[1] سعودي بلال ، مرجع سبق ذكره ص 42.

المطلب الثالث : أبعاد ومعايير الأداء الوظيفي

لابد من وجود أبعاد للأداء الوظيفي ومعايير يتقد بها نوجزها فيما يلي:

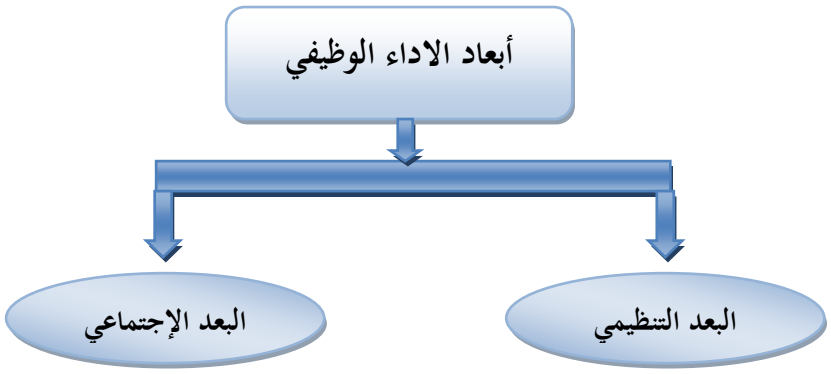
أولا/ أبعاد الأداء الوظيفي: تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي[1]:

1- البعد التنظيمي للأداء الوظيفي : يقصد بهذا البعد الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ,مع الإشارة إلى هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني انه بإمكان المنظمة ان تصل إلى المستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ومن ثم يمكن اعتبار هذه المعايير المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية تلعب دور هاما في تقويم الأداء حيث يتيح للمنظمة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء الوظيفي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة باختلاف مستوياتهم. لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظمتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، اذ اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي- لمواردها البشرية -. وبذلك ترتبط جودة التسيير في المنظمة بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (صراعات، أزمات ....الخ). و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (12) يوضح أبعاد الأداء الوظيفي .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع.

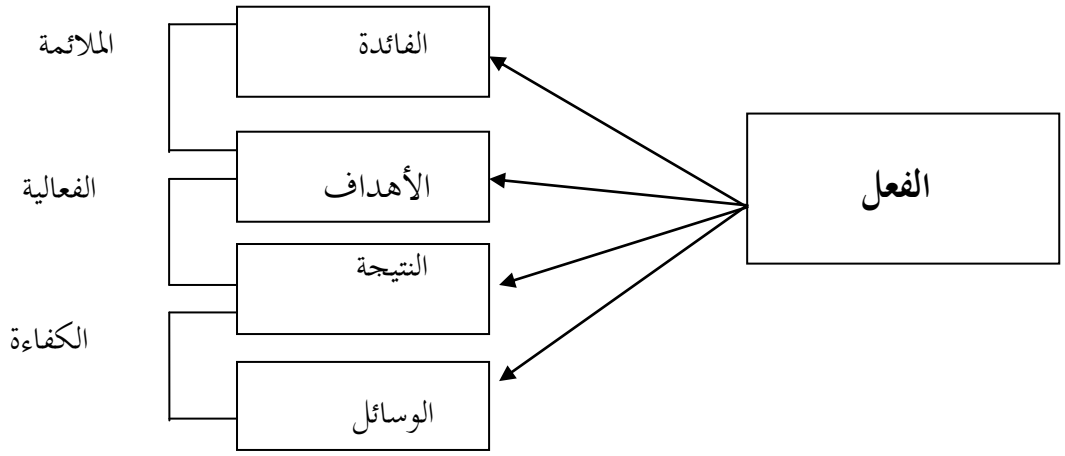
[1] مصطفى يوسف .مرجع سبق ذكره ص 23,22.

ثانيا/ معايير الأداء الوظيفي :

يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد معا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقة بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما في الأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تدقيقا نظرا لتضارب النتائج التي توصل لإليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى علي غربي وآخرون ان الاداء الوظيفي يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو انجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال الثلاث معايير التالية و المحددة في الشكل أدناه:[1]

شكل رقم (13): معايير تقييم أداء الفرد



المصدر : علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 132.

[1] علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم المعايير فيما يلي[1] :

أ–الجودة: هي المؤثر الخاص لكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة. وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة فضلا عن الاتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

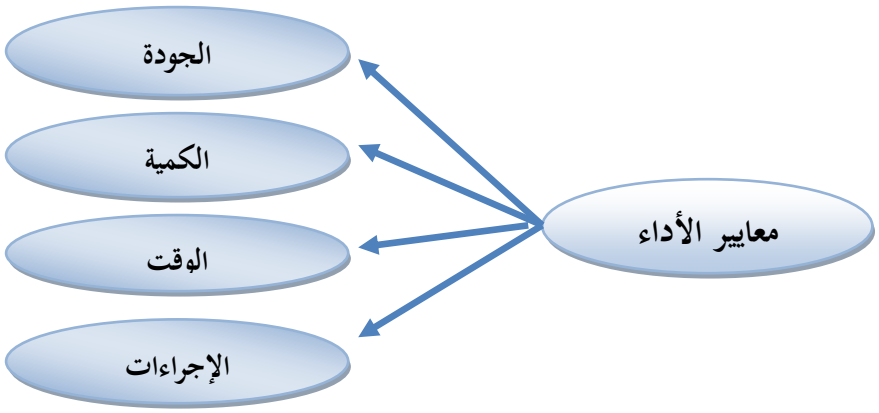
ب–الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتم إما في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي والا مبالات لذلك بفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.

ج–الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلا ما يحفز أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إداوة الأعمال وهي الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، الوقت، والذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي "كمية العمل المطلوب القيان بها .عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل".

د–الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد، وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة بجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتعامل على ما يريد المرؤوس تنفيذه رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاقية وعدم مخالفة للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين. و الشكل التالي يوضح ذلك:

[1] شامي صبيحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس، الموسم الجامعية 2001-2002، ص 72.

شكل رقم : (14): يوضح معايير الأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع.

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الاداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذا المعيار .

المبحث الثاني : المحددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تقييمه .

يعتبر الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية ومما لاشك فيه أن عملية التقييم من العمليات الاستراتيجية في المنظمات الأعمال ذللك نقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف على جوانب القوة و تعظيمها وجوانب الضعف و تصحيحها .فالهدف من تقييم الداء ليس التقييم فقط وإنما ضرورة للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء فرق العمل .

المطلب الاول :محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يرى البعض أنه تنقسم محددات الأداء الوظيفي من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتسمى بالمحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبنية المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية و سنوجز هذه المحددات على النحو التالي :

أولا/ المحددات الداخلية:

تتمثل فيما يلي[1]:

أ–الجهد: و هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية، والعقلية التي يبذلها الأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وإن هذا الجهد له طاقات تحفز عوامل وتضبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو –أي جهد– سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب– القدرات: و نعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية الازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحيانا بالكفاءات أو السمات الشخصية.كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لابد من توافرها من يقوم بوظيفة ما. و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الداء الوظيفي.

ج– إدراك الدور: و يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، من خلال أي توجه جهد العامل بمعنى ان أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، و ما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

تانيا/ المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي[2] :

أ– متطلبات العمل: و تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب– البيئة التنظيمية: و تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدى الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة نظام الحوافز الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

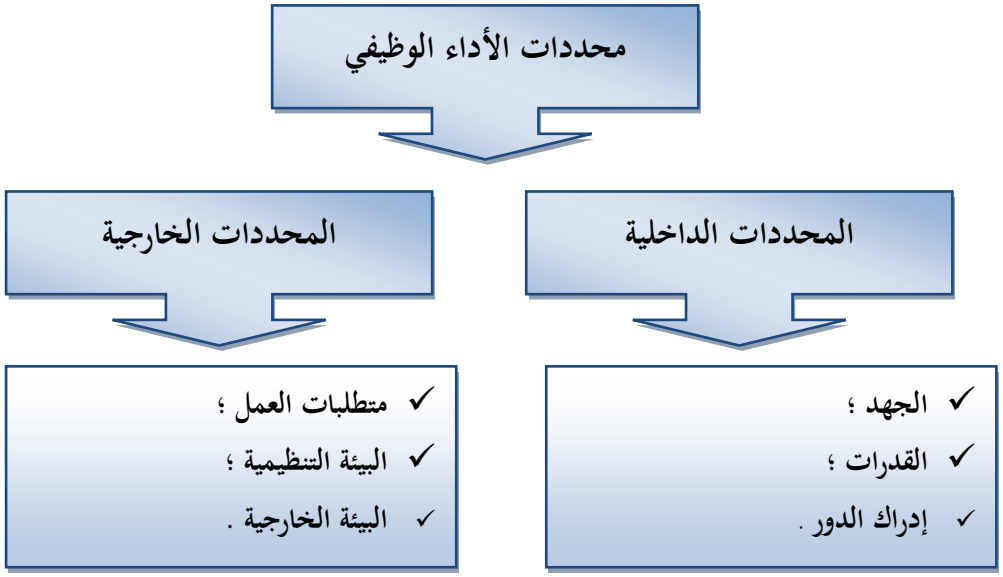
ج– البيئة الخارجية: توثر البيئة الخارجية للتنظيم يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم .وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013. عمان ص 113.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

لوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات. و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم : (15) يوضح محددات الاداء الوظيفي



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع

و يرى البعض الآخر أن المحددات هي نفسها العوامل المؤثرة و تنقسم بدورها الى عوامل داخلية و أخرى خارجية

يتأثر الافراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذا يصعب تحديد كل من هذه العوامل إذ يقول bojt تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية او الحياة عموما لا تؤثر في الاداء. وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء واخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسين:

أولا/ عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[1]:

أ– العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة و مدى تعاونها معها. و بمدى العناية

[1] بوغار كوثر ،**دور لمانة لقديرية في تحسيين الأداء في المؤسسة الإقصادية ،دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر –وحدة ورقلة –**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص مابة ،:لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة ،الجزائر الموسم الجامعي 2011-2012 ،ص 13.

التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على ايجاد وتنمية الدافع لديها ليبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

الأداء = القدرة * البيئة * الدافعية

ب– الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

ج– التنظيم:

يشمل على توزيع وتحدد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د–بيئة العمل:

تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

هـ– طبيعة العمل:

و تشير إلى أهمية الوظائف و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه. حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله و ولائه لمنظمته.

العوامل الفنية :إن العوامل التكنولوجية من ألات ومعدات ووسائل اتصال

وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانيا/ العوامل الخارجية: و تتكون من مجموعة من العوامل و هي[1]:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات و التقاليد؛
- العرف و أمور الدين؛
- المستوى التعليمي (نسبة الأمية ...)؛
- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغابتهم في الحصول عليه؛
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني؛

ب- البيئة السياسية والقانونية:

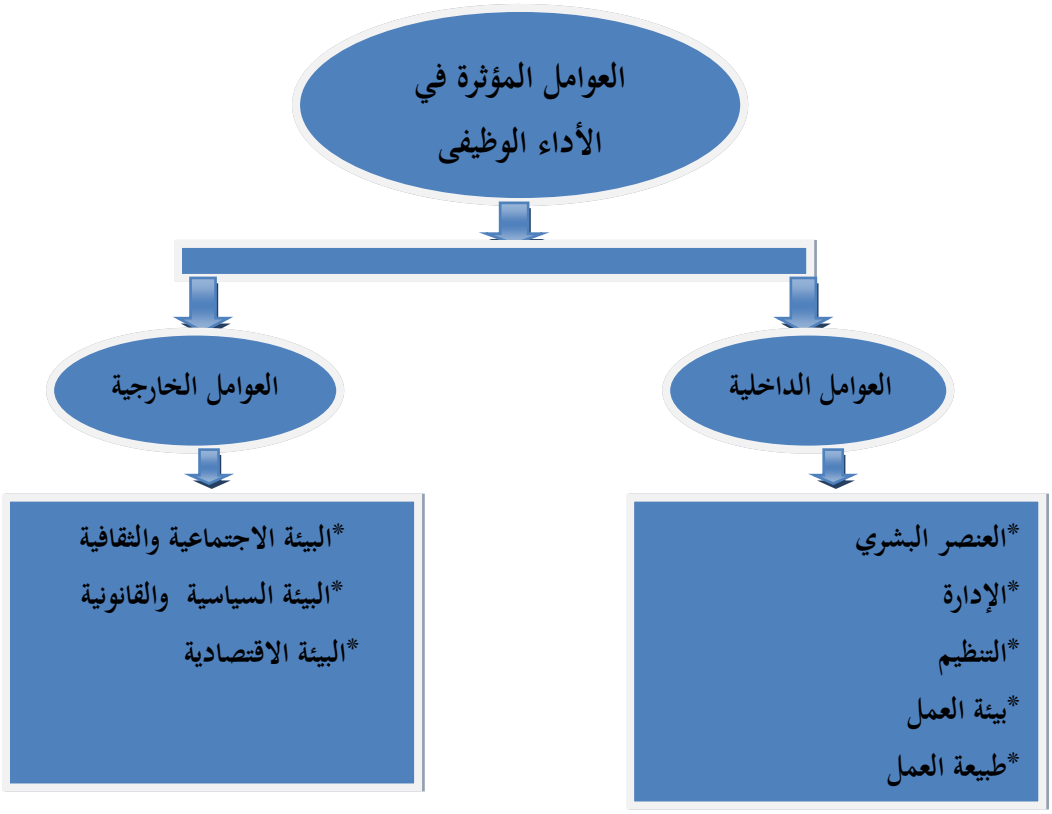
- طبيعة النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ت- البيئة الإقتصادية:

- الإطار العام لإقتصاد الدولة (إقتصاد حر أو موجه)؛
- الإستقرار الإقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق لأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

[1] عمر تمجغيمن، **دور إستراتيجية التنويع في تحسيين الأداء في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بعرريج**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013، ص 53.

شكل رقم (16) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، و تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، و لما كانت جميع الأعمال تنطوي على واجبات و مسؤوليات تتطلب الإنجاز فإن تقييم الأداء يركز على تعزيز مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق أهدافه.

و بما أن تقييم الأداء الوظيفي يعد من أهم العمليات المهمة في المنظمة كونها تقف على مدى تحقيق معدلات و معايير الأداء المستهدفة و التعرف على جوانب القوة وتعظيمها والتعرف على جوانب القصور و الضعف و محاولة معالجتها، لهذا سنركز في هذا المبحث على تقييم الأداء الوظيفي.

أولا : مفهوم تقييم الأداء

تعددت التعاريف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[1]:

- تعريف 01: يعنبر تقييم الأداء نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. و هو احدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراتهم واستعداداته للتقدم.

- تعريف 2: يعرفه مينشاسكي بأنها عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل.

- تعريف 3 : هي عملية الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب[2].

- تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة، والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. [3]

❖ ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان عملية تقييم الأداء هي العملية التي تسهل من تحليل وتقدير مدى كفاءة وفعالية الاداء في العمل المنجز ويكون هذا وفقا لمعايير محددة مسبقا.

بعد تحديد التعاريف لابد من التطرق إلى مسؤولية تقويم الأداء[4]:

تشير المسؤولية إلى المهام و الواجبات و التي يلتزم بأدائها و هنا تتنوع هذه المهام و الواجبات التقويمية بين وحدة الموارد البشرية و بين المديرين المباشرين للعاملين في وحدات الأداء.

أ- وحدة الموارد البشرية:

تتولى وحدة الموارد البشرية تضميم أنظمة تقويم الاداء، سواء بالاسترشاد بالأنظمة العالمية المتعارف و أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين أو من جهات أعلى ثم التعريف المديرين المباشرين بها، وتدريبهم على التفاعل معها، وتوزيع أدوات قياس عليهم لملئها، ثم تجميعها منهم وتفريغها، وتحليلها، واستخلاص النتائج المفضية إلى القرارات البشرية.

---

[1] نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص ص 85،86.

[2] محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2005، ص 270.

[3] – أحمد ماهر، **الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371 .

[4] محمد حافظ الحجازي، مرجع سبق ذكره ص ص 272،273.

ب–المديرون:

يقوم المديرون في الوحدات الأدائية، سواء التنفيذية أو الاستشارية، طالما هم يتعاملون مباشرة مع العاملين، بإعداد المقاييس التقويمية و إفراغها في الشكل تقرير يوضح النتائج، و تسليم هذه التقارير إلى وحدة الموارد البشرية. و بعد اعتمادها يتولى المديرون إبلاغ العاملين بنتائج هذا التقويم، حتى يتم ممارسة فعاليات الموارد البشرية.

–وكذا يجب التطرق إلى التوقيت الملائم لتقييم الاداء الوظيفي[1]:

عادة ما يتم تقييم الاداء الوظيفي مرة في السنة ولكن عملية التقييم عملية مستمرة باستمرار العمل و لذا يجب أن تتم أكثر من مرة و من جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث و الملاحظات و يحددها في سجل خاص به و يحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقرير التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.

ثانيا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

أشرنا قبل قليل إلى أن قياس أداء العاملين هو من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الاهداف التي تحققها عملية تقييم الاداء وفق ل3 مستويات هي المنظمة، والمديرين ,والمرؤوسين، حيث يمكن إيجاز هذه الاهداف فيما يلي[2]:

أ/ أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

من بين أهم الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في في التقويم والموضوعية في لإصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اهتمامات بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- النصوص من مستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛

[1] نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص72.

[2] عادل حروش صالح، **الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**، جدار للكاتب العالمي، الطبعة الثانية، عمان –الأردن، 2006، ص ص 103–105.

– وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية و مستلزماته؛

– تقويم برامج و أساليب إدارية الموارد البشرية, لأن عملية التقويم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛

– تحديد تكاليف العمل الإنساني، و امكانية ترشيد سياسات الانتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.

ب/ أهدف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين و المشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين و الحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظفين بهذا المستوى أو ذاك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي و موضوعي؛
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جديدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين؛
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ج/ الأهداف على مستوى المرؤوسين: و تتمثل هذه الأهداف في[1]:

1– تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية و وضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم؛

2– تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية تكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله؛

3– تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

[1] صالح العيد محرز، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة)**، مكرة ضمن متطلبات نيل شهاذة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، السنة الجامعية 2017/2016 ص 51.

4- تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، أضف إلى ذلك فإن هذه العملية تمدد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛

5- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم وشعورهم بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

المطلب الثالث :أهمية تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياسه

للأداء الوظيفي أهمية بالغة في المنظمة حيث يعتبر المؤشر الذي يتم من خلاله معرفة جودة الخدمات المقدمة؛ و للاستفادة من هذه الأهمية لا بد من الاعتماد لى طرق لقياسه.

أولا :أهمية تقييم الاداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الأفراد احدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التميز والمحسوبية وتتمثل أهميته فيما يلي[1]:

1- الروح المعنوية: إن جوًا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير و اهتمام من قبل الغدارة وان هدف الغدارة الأساسي من وراء التقييم هي معالجة نقاط الضعف في اداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم كما ان اعتمادا الترفيع و العلاوات و التقدم على قياس الكفاءة و الجدارة في العمل و بناء على تقييم موضوعي عادل للأفراد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا و باستعداد وجداني.

2- إشعار العاملين بمسؤوليتهم: إذا عندما يشعر الفرد ان نشاطه وأدائه في العمل موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين . وإن الناتج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل جهوده التي يمتلكها لتأديته لعمله على احسن وجه لكسب رضا رؤسائه .

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوب موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما

[1] مهدي حسن زوليف، **إدارة الافراد**، مكتب المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 192.

تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكفة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون ضجيج وبصمت عادة.

4- إستمرارية الرقابة و الإشراف : إذا أن الوصول غلى نتائج موضوعية و صحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، و هذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسيه باستمرار ليكون حكمهم قائما على أساس موضوعية.

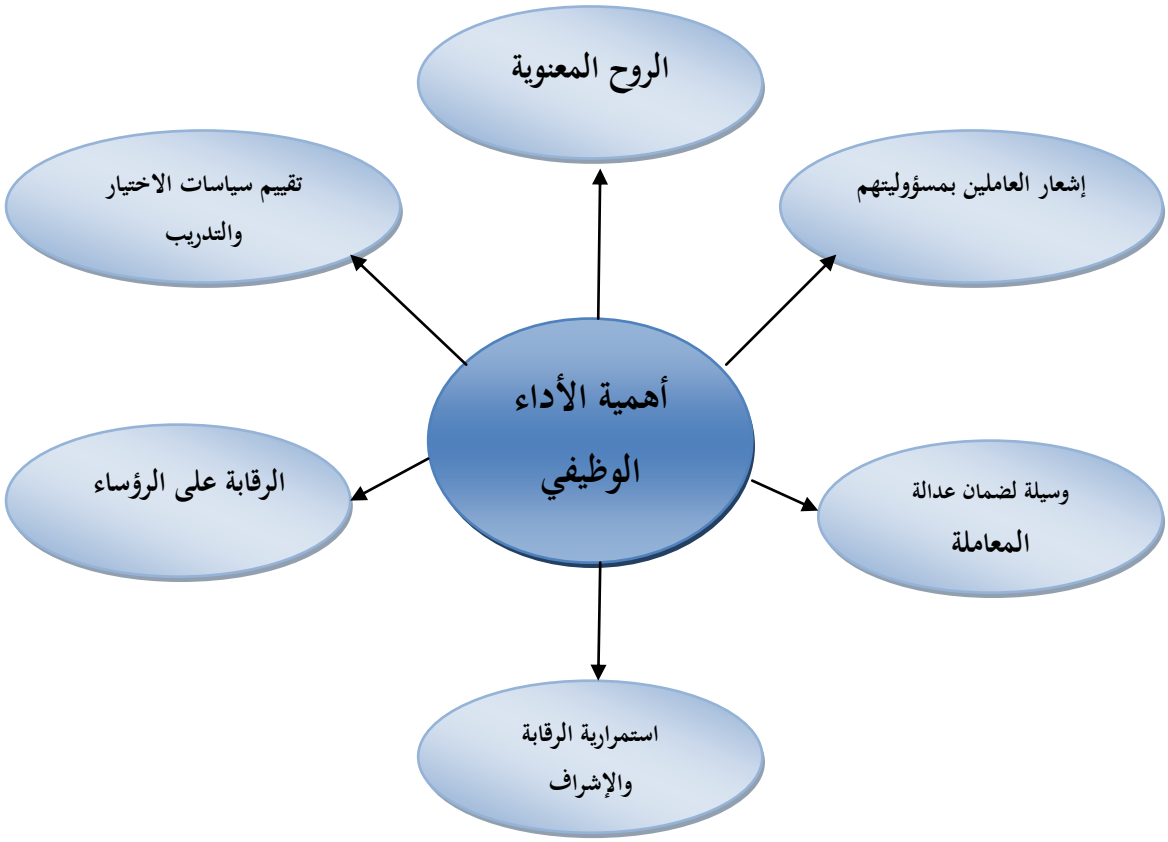
5- الرقابة على الرؤساء: عن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الاشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها و من خلال ذلك يتسنى للغدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

6- تقييم سياسات الاختيار و التدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذًا و بذلك تتم تقديرات الكفاءة على المعدلات المرتفعة باستعادة العوامل المؤثرة الاخرى. يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيها في المناهج و البرامج التدريبية[1].

و الشكل التالي يوضح ذلك:

[1] مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص 193.

شكل رقم : (17) يوضح أهمية الأداء الوظيفي



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع.

ثانيا : طرق تقييم الأداء الوظيفي

عادة ما يتم تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الطرق والتي تتمثل في ما يلي[1]:

1- طريقة معايير العمل: تستخدم معايير العمل كوسيلة لتقييم الاداء عادة للأفراد العاملين في مجال الإنتاج فهو أساسا يعد شكل من اشكال تحديد الأهداف لهذه النوعية من الأفراد ويتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المستوى المتوقع وبصفة عامة يجب ان تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي وفقا لهذا فإن معايير العمل يحاول أن يجيب على التساؤل ألا وهو: ما هو الإنتاج اليومي العادل و من أهم مدخل معايير العمل هو أن مراجعة وتقييم الأداء ويعتمد على عوامل موضوعية و بالطبع لكي يكون هذا المدخل فعالا

[1] السالم مؤيد سعيد،حروش عادل صالح، **إدارة الموارد البشرية**، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن 2009،ص 110.

فغنه يجب النظر غلى هذه المعايير ومن وجهة نظر الأفراد الذين يتأثرون بها حتى تكون معايير عاجلة إما الانتقاد الذي يمكن أن يوجهه إلى المدخل فيتمثل في نقص القدرة على مقارنة هذه المعايير للمجموعة المختلفة من الوظائف.

2- طريقة التقييم المقالي: تتطلب طريقة التقييم المقالي من القائم كتابة وصفا لأداء الفرد من خلال نموذج معين وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات إرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم وتتمثل المشكلة الأساسية للتقييم المقالي في اختلافات من ناحية الطول والمحتوى وفقا للمقيم فمثلا قد يكتب القائم بالتقييم عبارة طويلة تصف استعدادات الفرد وعبارة قصيرة اوصف أدائه السابق ومن الناحية الأخرى فقد يركز مقيم أخر على الأداء السابق للفرد ونتيجة لهذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض أيضا فإن قدرة المقيم على كتابة يمكن أن تؤثر على تقييم المقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية يمكن أن يظهر بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي.

3- طريقة التدرج البياني: يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ بالواحد وتنتهي مثلا بخمسة كنهاية كبرى، وبذلك يضع المشرف علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بالصفة[1].والجدول الموالي يوضح نموذج لتقييم أداء الوظيفي:

[1] فاطمة قبة، **علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية (دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بالبليدة)**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، غير منشورة،جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006، ص 30.

الجدول رقم (3) نموذج لطريقة التدرج البياني

الصفة	درجات التقييم				
	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	ممتاز(5)
نوعية الأداء (الدقة / الموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء والرؤساء					
إتباع التعليمات والأنظمة					

المصدر : فاطمة قبة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية (دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بالبليدة)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، غير منشورة،جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006، ص 30.

إن كل صفة تستخدم يعطى لها وزن مساوي للصفات الأخرى، كما أن قائمة الصفات هي نفسها تستخدم بالنسبة لجميع الوظائف، في حين أهمية بعض الصفات في بعض الوظائف تفوق كثيرا أهميتها في وظائف أخرى إضافة إلى أن التقدير النهائي لأداء العامل يتم حسابه من خلال جمع كل الأوزان التي يحصل عليها عن كل صفة، و هذا بدوره يؤدي إلى تغطية النقص الموجود في صفة معينة قد تكون هامة يعوضه الوزن العالي الذي يحصل عليه في صفة أخرى قد تكون ذات أهمية محدودة إضافة لإلى ظهور أخطاء التحيز و التساهل و التأثير بمركز الوظيفة بدرجة كبيرة في هذه الطريقة.

4/ طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده، و بالتالي يمكنه ترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الافراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم،كما تمتاز بالسهولة و البساطة، ،لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الموظفين[1].

[1] محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 280.

❖ إضافتا إلى الطرق التقليدية نوجز الطرق الحديثة لتقييم الأداء فيما يلي:

1- طريقة الإدارة بالأهداف و النتائج: و تعتمد على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية[1]:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛
- إشراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهد اف الممكن تحقيقها؛
- وضع خطة عمل؛
- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

2- طريقة الإختيار الإجباري: تتكون إستمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل و كل مجموعة تحتوي على أربع جمل، و من هذه الجمل اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة و الباقي تمثلان الصفة الغير مرغوبة في أداء المرؤوسين[2].

و الهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجملة لكي لا يتجاوز لأي فرد داخل المنظمة أثناء عملية التقييم زمن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي:

مثال لدينا أربع جمل التالية:

الصفات الرغوبة ← يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها.

الصفات الرغوبة ← ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه وأعمال إضافية .

الصفات الغير مرغوبة ← لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي يصادفها .

الصفات الغير مرغوبة ← لا يعد قادرا على إتخاذ القرارات .

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي –** ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص150.

[2] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 125.

3- طريق الأحداث الحرجة: و تسمى أيضا الأحداث الجوهرية أو الوقائع الحرجة، والمقصود بها هو تجمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويتطلب من الفرد القائم بعملية التقييم و ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو بالإيجاب[1].

4- طريقة الحاسب الألي و الأنترنت: يوجد حاليا العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المديرين في تقييم أداء مرؤوسيهم، كما يوجد على شبكة الأنترنت العديد من البرامج التي يمكن أن تستفيد بها المنظمات في تقييم الأداء ومن امثلة ذلك: برنامج Employere Appqiser الذي يوفر للقائم بالتحصيل قائمة اختيارات تحتوي على عشرات أبعاد تقييم الأداء للاختيار، ومن بينهما على حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد، و اختيار البعد المطلوب استخدامه في التقييم و يوفر البرنامج قائمة فرعية تحتوي على العديد من العوامل المناسبة لعملية التقييم و إعطاء وصف السلوكيات المختلفة المحتمل أن يمارسها الفرد، و يقوم القائم بالتقييم باختيار سلوكيات التي تعبر عن أداء الفرد أكثر من غيرها، و يتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم استخدامه على مدار فترة التقييم أول بأول، ثم يقدم البرنامج في نهاية الفترة تقرير تفصيلي و بالدرجات عن أداء الفرد خلال الفترة[2].

و من أمثلة برامج التقييم المتاحة على شبكة الأنترنت:

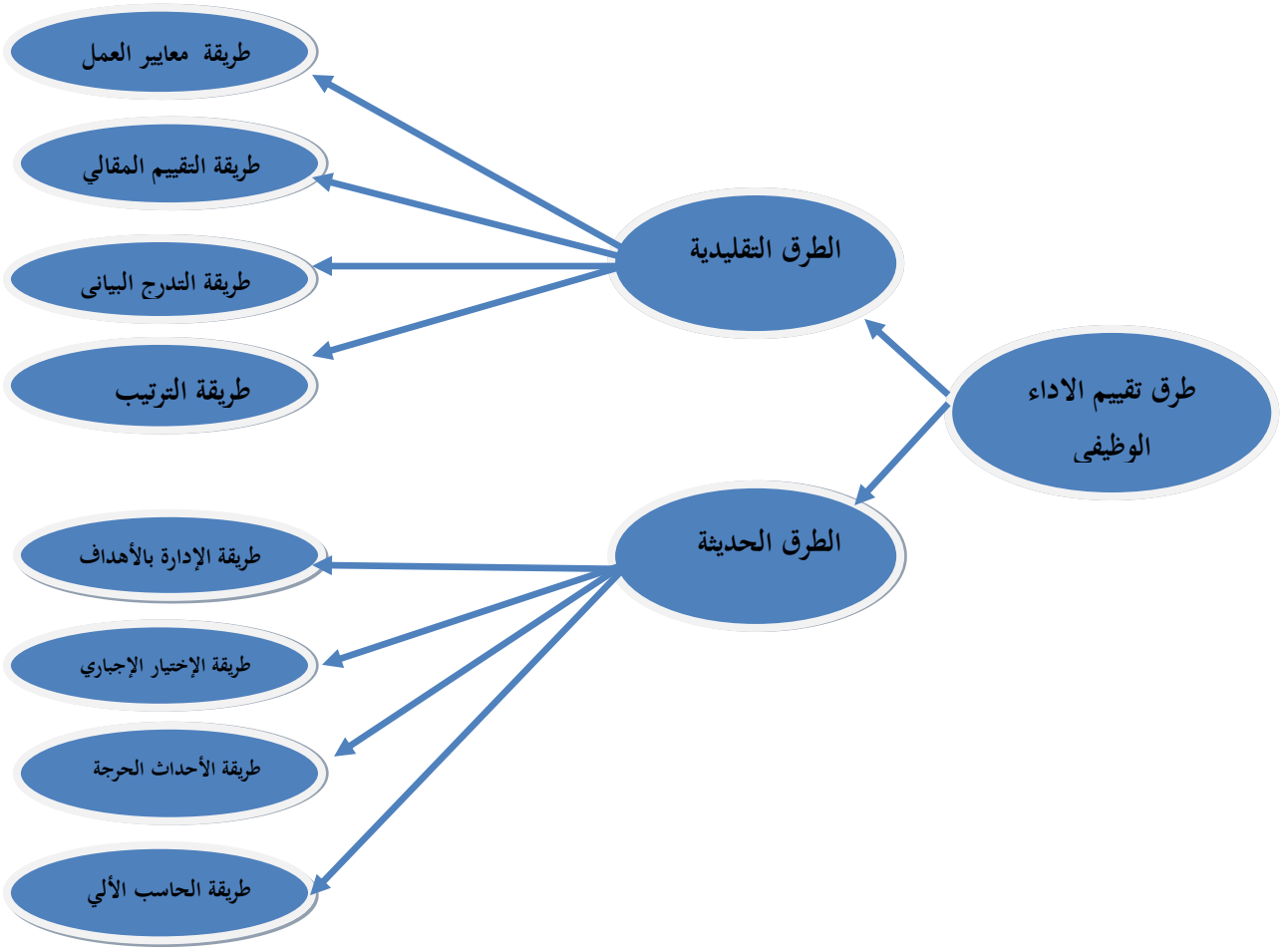
- Performancere–view.com: حيث يتبع المديرين تقييم الأداء موظفيه مباشرة (on line)فيما يتعلق بالعديد من عناصر التقييم؛
- Performancepro.net ؛
- www.exxceed.com الذي يتيح للمدير و مرؤوسه وضع أهداف محددة للأداء؛
- يتم مراجعتها بشكل مستمر بغرض التوصل إلى تقرير سنوي للأداء، كما يوجد غيرهم من عشرات بل مئات المواقع التي يمكن الاستفادة منها في تقييم الأداء الوظيفي.

[1] عبد الوهاب محمد جبين ،**تقييم الأداء في الإدارة الصحية مديرية شؤون الصحية بمحافظة الطائف** ،أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية ،كلية الإقتصاد والإدارة ،جامعة كليمنتس العالمية ، دمشق سورية ،2009 ،صً 88-90.

[2] محمد عبد الوهاب عشماوي، **دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013،ص 114.

والشكل التالي يلخص طرق تقييم الأداء الوظيفي :

شكل رقم (18): طرق تقييم الأداء الوظيفي:



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد من المراجع.

المبحث الثالث:علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي

إن من بين أنماط الإدارة الحديثة، الإدارة الإلكترونية التي تمثل ثورة عميقة و واسعة في البيئة و أساليبها و تطبيقاتها التي لها دور كبير في تغيير أساليب التعامل وجودة الخدمات حيث أصبحت تتسم هذه الأخيرة بالسرعة والكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى الارتقاء بالخدمات في المنظمات بالتالي التعزيز من أداء الموظف، لذا توجب علينا أن نقف بشيء من التفصيل حول تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المنظمات، لذا سنتطرق إلى هذا من خلال:

أولا/ تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى التخطيط the planning level[1]:

إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارسة جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بأدائها، فهو حالة الاستشراف للمستقبل و ما ينطوي عليه من تغيرات تسهم بتقليص دائرة المجهول في إطار وفرة البيانات و المعلومات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء اقتصادية أم اجتماعية أم ثقافية ...الخ، ثم محاولة التحكم و السيطرة على بعضها فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل بالاستناد إلى الماضي.

و من حيث المبدأ فإن كلا التخطيطين (التقليدي والإلكتروني) يضع أهداف مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالاعتماد على الماضي و الحاضر و لكن الفرق بين كلا التخطيطين يمكن أن نستند عليه من خلال الجوانب التالية:

- الأهداف تكون محددة و واضحة و قابلة للقياس في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي، و هنا فإن هذا النوع من التخطيط لا يعطي فرصة للتفكير ومواجهة الظروف بأهداف جديدة أو تعديل لبعض الاهداف، هذه الأخيرة في التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي تكون غير محددة وعلى مدى طويل؛
- يكون التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي في المنظمة زمنيا متقطعا وكذلك إستخدام التقارير الورقية بأنواعها المختلفة منها اليومية الأسبوعية والفصلية ،بمعنى يعتمد على نماذج من التقارير الورقية المعتمدة

[1] أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، المجلد24 العدد4، كلية الأداب في العلوم الإنسانية، جامعة بابل، 2016، ص ص3396-3401.

سلفا، في حين يكون التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي مستمرا معتمدا على تدفق المعلومات بصورة مستمرة، و هو يعطي مدى واسعا لاختيار البدائل و الأهداف بسرعة وفق كمية المعلومات المتدفقة و نوعيتها؛

- في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي يكون المديرون هم المخطوط و العاملون هم المنفذون أي تحديد من أعلى إلى الأسفل، و هو لا يتيح فرص المشاركة و تحسين نوعية الأداء، بينما يستخدم التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية بمعنى المديرون و العاملون هم المخططون، و هو يعطي فرصا كبيرة للمشاركة و التعاون و تحسين الأداء من جهة و كذلك يتيح الفرص التي من شأنها أن تكرس عمل المديرين لأداء مهامهم الأساسية و يجنبهم الأداء ضياع الجهود في أعمال كتابية مملة من جهة اخرى؛
- الخطط في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى وهي خطة واحدة تحدد أهدافها و مراحل تنفيذها من قبل المنظمة، و من ثم فهناك فصل واضح في مستويات الأداء على مستوى كل خطة، بينما تكون ضمن التخطيط الإلكتروني قصير المدى و آنية و متعددة للاستجابة وفق الخطة و يتطلب القدرة في العمل وفق ما يستجد في ظروف طارئة؛
- المخاطرة ضمن الخطة التقليدية للأداء الوظيفي منشؤها عدم الالتزام بتنفيذ خطة وكذلك المخاطرة لا تتيح فرص للإبداع و الابتكار في العمل إلاّ في حدود المنظمة و لاسيما عند وضع الخطة، في حين يكون منشأ المخاطرة ضمن الخطة الإلكترونية للأداء الوظيفي ناتجا عن عدم القدرة على العمل خارج الخطة و قدرتها على الاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة ما يتيح فرصا عديدة للإبداع و الابتكار و الإحاطة بالتداعيات البعيدة لظروف المنظمة أثناء تنفيذ الخطط؛
- الوسائل في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي محدد بدقة، و هنا تصبح وسائل الخطة و معاييرها أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه نلكنها غير محددة ضمن التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي فهي مفتوحة بحسب الفرص و هنا تصيح الثقة في الأدلة الرئيسية في ما هو مطلوب تحقيقه و إنجازه من أجل المنظمة.

ثانيا/ تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى التنظيم [1] On the level of organization:

يعرف التنظيم بأنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل

[1] محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم و الأساليب**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 124.

تكلفة ممكنة"، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الموظفين و تنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو "تحديد الأعمال و توزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف"و عليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الطرق:

- تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية و الفنية؛
- تصميم الهيكل التنظيمي و إعداده؛
- تحديد العلاقات و سبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية و التنظيمية؛
- تحديد الصلاحيات و المسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات التنظيمية؛

❖ و التنظيم يعطي للجامعة شخصيتها المميزة و ذلك يظهر بمكوناته الخمسة و هي: الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري سلسلة الأوامر، الرسمية و المركزية. و الجدول الآتي يوضح هذه المكونات التنظيمية من الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية معا.

الجدول رقم (4) المكونات التنظيمية في الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية معا:

المكونات التنظيمية	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الهيكل التنظيمي (الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أسام وإدارات).	– التنظيم الهرمي – الهيكل القائم على الوحدات الثابتة – الوحدة التنظيمية الثابتة – التنظيم الرأسي (أعلى – أسفل) بمعنى هناك حدود فاصلة بين الإدارة والعاملين .	– التنظيم المصفوفي أو المشروعي – التنظيم الشبكي – الهياكل القائمة على فرق العمل الجماعية – وحدات تنظيمية مصغرة . – التنظيم الأفقي (مخطط من اليمين إلى اليسار) بمعنى لا توجد فجوة أو فواصل بين الإدارة والعاملين .
التقسيم الإداري (تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام .)	– التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات . – التقسيم الإداري التقليدي – وهناك تكون الصلاحيات محددة	– التنظيم القائم على الفرق . – التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خلوية وفي هذا التقسيم لا يمكن الحديث عن

مدير مستقل ولا عامل مستقل فالمدير والعامل كلاهما مدير و استشاري وعامل في الوقت نفسه .	بدقة ولا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال .	
– الوحدات الاستشرافية أو القيادة الاستشارية – الوحدات المستقلة والفراق المدارة ذاتيا . – الرؤساء لتعدون . وفي مثل هذا النوع ن الإدارة تكزن القرارات مشتركة أي هناك استشارة للعامل في الإدارة الاستشرافية .	– سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية . – سلسلة الأوامر الخطية – الرئيس المباشر الواحد . وهنا تكون الإدارة هي صانعة القرارات وتصدر الأوامر وعلى العاملين تنفيذ تلك الأوامر .	**سلسلة الأوامر** (خط السلطة)
–السياسات المرنة واجتهادات الافراد – جدارة الذات والفريق الدر ذاتيا . – براج العمل المرنة والمتغيرة . (في هذا الوع من الإدارة ين نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف في قدرة الأفراد على إدارة فريق العمل ذاتيا في ظل مديات واسعة من المرونة والاجتهادات .	– اللوائح والسياسات التفصيلية . – القواعد والإجراءات المحددة . – برامج العمل القياسية و المجدولة مسبقا . (نجاح المنظمة في تحقيقي أهدافها يقاس بمدى إلتزام أفرادها باللوائح والتعليمات فالعامل هنا يكون متلقي لتلك الأوامر ونفذ لها)	**الرسمية :** (مجموعة اللواح والسياسات والقواعد المكتوبة)
– تعدد مرا السلطة ؛ – القرار بالمشاركة ؛ – الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها . –(السلطة استشارية يشترك فيها المدراء والعمال على حد سواء وهكذا نوع من السلطة يكون غير ملزم	– إنفراد القيادة بالقرارات ؛ – مركزية السلطة ؛ – التحكم في المعلومات وسيرورتها . (السلطة كون بقمة الهرم المؤسسي وتهيء لصابها حق صنع القرارات وإصدار الأوامر فهي سلطة مركزية بيد المركز).	**المركزية :** (السلطة في القمة) واللامركزية (السلطة الموزعة)

التنفيذ تحسبا لأية ظروف قد تمر بها المنظمة ،وفي هذا الوع من الإدارة نجد هناك إتجاه كبير لتفويض السلطات لمستويات الأدنى في السلم الهرمي الوظيفي) .		

المصدر : أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، المجلد 24 العدد4،كلية الأداب في العلوم الإنسانية ، جامعة بابل ، 2016، ص3397.

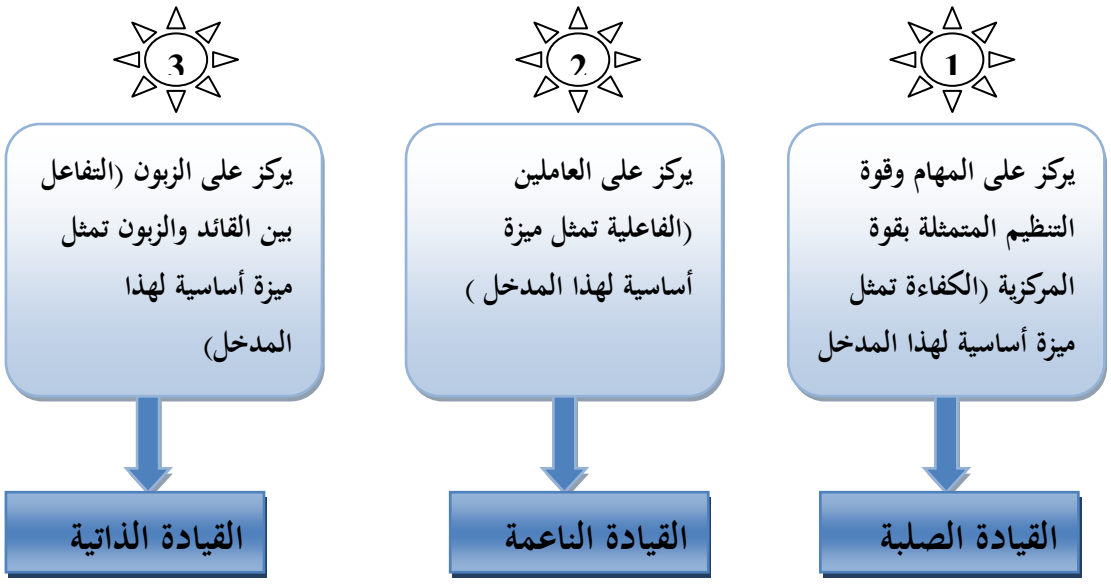
ثالثا: تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى القيادة (التوجيه)[1] **:At the leadership level**

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول و الأيدي و الآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة، و تلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها و يأخذ بيدها و ينسق بينها و يتواصل مع جهودها و يشجعها على التعاون و التنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية كلها، و يمكن القول: "أن القيادة الفعالة وهي المحصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة"، ويمكن تعريف القيادة بانها مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير قصد بها التأثير على الافراد من أجل تعاونهم في تحقيق الاهداف المطلوبة، و هذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم، كذلك يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين و توجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته فإنه يوصف قائد و القيادة سلوكا تعدد أبعاده و تختلف وفق شخصية القائد و متطلبات المهم التي ينبض، و تتنوع بحسب اتجاهات أعضاء الجماعة و توقعاتهم، و بحسب البيئة التنظيمية و الطبيعية التي يعمل بها، و من تعريفات القيادة أعلاه نجد أن مفهوم القيادة يتمحور حول طرفين هما: القائد و الاتباع، فالقائد ينبغي أن تكزن له القدرة التي تمكنه أن يحظى بثقة الأتباع من حوله و يقنعهم بما يمكن أن يقدمه لهم من آراء و افكار، و أن يكون مصدر إلهام للأتباع، و من الضروري هنا الإشارة إلى أن الأتباع هم وحدهم الذين يقرون نجاح القائد من عدمه من خلال قدرة القائد على إقناعهم وكسب ثقتهم به، و قد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث و هو القيادة الإلكترونية و هذين المدخلين هنا: مدخل المهام (القيادة الصلبة) و مدخل العاملين (القيادة الناعمة).

[1] محمود سليمان حنفي، الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية،1980، ص563.

فمدخل المهام يركز على المهام و قوة التنظيم المتمثلة بقوة المركز، و هو مدخل صلب موجه للكفاءة، أما المدخل الثاني فهو يركز على العاملين و هو سيتم بالمرونة بقوة الشخصية و كذلك قوة العلاقة بين القائد و العاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل، و يمكن القول: أن القيادة التقليدية و ضمن هذين المدخلين حققت نجاحات و إنجازات كبيرة في مجال كفاءة و الأداء و الفاعلية، و مع تطور المنظمة و المتغيرات التكنولوجيا الهائلة في المجتمع كان لا بد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات و من ثم تغير أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على الإدارة الإلكترونية، و ظهور مدخل القيادة القائمة على الزبون أو العميل أي القيادة الإلكترونية، فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائدا زمنيا سريع الحركة و الاستجابة والمبادرة قادرا على فهم المنظمة، و يتملك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها ،وإذا ما أخذنا في الاعتبار أنه تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى العاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة تصبح الحاجة أكثر إلحاحا لقيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه، و الشكل التالي يوضح ما ذهبنا إليه في تطور مراحل القيادة:

الشكل رقم : (19) مراحل تطور القيادة



المصدر : أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي**، و تحسينه، مجلة بابل، المجلد 24، العدد 4كلية الآداب في العلوم الإنسانية، جامعة بابل، 2016، ص 3400.

و يمكن إيجاز تأثير التوجيه الإلكتروني على الأداء الوظيفي بما يأتي:

1 – منح المستويات الإشرافية و الوسطى مزيدا من الحرية في الأداء، بسبب تضييق نطاق الإشراف و تقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين و امتصاص جزء كبير من الأعمال الروتينية؛

2 – ساعد على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها و بالتالي يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية؛

رابعا/ تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى الرقابة : The level of control في اللغة الاعتيادية تثير الاستياء لدى كثير من الناس لما تحمله من معان اجتماعية مثل: المراقبة، و الفضول و رصد أخطاء الآخرين، و لكن الرقابة في الإدارة تمثل إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط و البرامج المتعلقة بأهداف المنظمة، و على ذلك فالرقابة هناك تعني عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص الأسباب لتلك المعوقات، و هذا التعريف هو الأقرب للرقابة التقليدية حيث تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط و التنفيذ للوقوف على ما تم إنجازه مما خطط له، و الرقابة تلك لا تتم إلاّ بصفة دورية و هذا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء التصحيح الفوري، حيث يتم التصحيح بعد الوقوف على الواقع المنجز من الخطة و تأثير المعوقات إن العملية تستغرق وقتا طويلا فضلا عن أنها تترك هوة أو فجوة في الأداء بين تاريخ كتابة التقرير و بين التصحيح من شأن هذه الهوة أن تتراكم بها الكثير من المشكلات أو المعوقات الجديدة التي أغفلها التقرير المذكور و هي بانتظار التقرير الدوري القادم و قد تشكل مفاجآت غير محسوبة خطرا كبيرا على أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الرقابة يقوم أساسا على المساءلة و العلاقات الرسمية و يفتقر إلى عنصر الثقة و عدم المشاركة الواسعة لأعضاء التنظيم في الرقابة و هذا يقلل من معرفة أعضاء التنظيم بمجريات العمل. و يمكن إيجاز دور الرقابة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المنظمة على النحو التالي: تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية و سريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حد سواء، يمكنها أن تقدم معلومات مهمة خلال تقارير مختصرة و دورية تقف على الأخطاء و تصحيحها في وقت مبكر، تحول دون إهمال و السرقات و التبذير و سوء الاستخدام و بما يحافظ على موارد المنظمة، و زيادة في التوضيح يمكن أن نضع الميزات الأساسية للرقابة التقليدية في الجدول التالي وموازنتها مع الرقابة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة ملحة في المنظمات المعاصرة؛

الجدول رقم (5): دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية

الرقابة الإلكترونية	الرقابة التقليدية	المكونات الرقابية
قبل التنفيذ أو عنده (بالنقرات بدل التقارير)	موجهة للماضي بعد التخطيط والتنفيذ	إطارها الزمني
قائمة على تأكيد الثقة(وهذا يقلل الجهد الإداري المطلوب للرقابة)	قائمة على المسائلة والعلاقات الرسمية	أسسها
مستمرة	دورية (منقطعة)	نوعها
درجة عالية من الأمانة (هناك معرفة بكل مستجدات العمل أولا بأول وهذا يقلص كثيرا من المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها)	توقع مفاجآت ومخاطر نتيجة لعدم استمراريتها)	مخاطرها
واسع (تساعد على انخراط الجميع في معرفة مذا يوجد في المنظمة على حد كبير)	نطاق ضيق (هناك أشخاص معينين يقومون بعملية الرقابة)	نطاقها
تركز على النتائج	تركز على الإجراءات والأنشطة والمدخلات	وجهها

المصدر : أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي**، و تحسينه، مجلة بابل، المجلد 24، العدد 4كلية الآداب في العلوم الإنسانية، جامعة بابل، 2016،ص 3401.

المطلب الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي

يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه من خلال النقاط التالية:

1- زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي أن الخدمات في المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالموظفين و الإداريين وفي هذه الحالة لا مجال للدفع (الرشوة) والعمولة المباشرة إلى الموظفين أو القطاعين العام و الخاص لتسهيل عقد الصفقات و تسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يحد من مظاهر الفساد الإداري؛

2- تقليل الأخطاء في العمل: حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولا بأول؛

3- تقليل الجهد و الكلفة المادية للعمل و انجاز المهام في أسرع وقت ممكن و ذلك من شانه المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي إلى الحد الكبير؛

4- يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات بمعنى هناك قدرة على احداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية بما يلائم العمل و مراحل تنفيذه، و هذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقالها بموضوعية و من ثم سقلها بالتدريب و التطوير و التحفيز حتى يكون بإمكانها تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية؛

5- يتيح الكثير من الفرص للإبداع و الابتكار على مستوى المدراء و العاملين بوجود المرونة في العمل و انفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى المفاجآت و الظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها؛

6- يقلل عدد المستويات الإدارية ما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية و يمنع الازدواجية في تقديم الخدمات و القيام بالأعمال[1]؛

7- يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تساهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانبا حيويا في تكزين المنظمة لأهميته و تطويرها و استمرار نجاحها و تطوير دافعية الأفراد في ممارسة السلوك الابداعي، و تواصل المنظمة مع التطورات المستجدة علما أن عملية اتخاذ القرار التسلطي أو المركزي السائد في الإدارة التقليدية ما يساهم في خلق العديد من البدائل المتاحة و حساب كلفة كل منها و عائدها و اختيار المناسب منها في الوقت المناسب و بسرعة ما يساهم في وضع الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

8- يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية القائمة على التفاعل بين القائد و الزبون لأن النظام الإلكتروني يفسر بنفسه عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية و التي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة و لا يملك العاملين إلا الجزء القليل منها و بقدر ما يسمح به قسم العمل هذا من جهة، و ينتج للزبون إجراء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط حتى الرقابة من جهة أخرى بالمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة

[1] عمر موسى، جعفر قريشي، **أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري**، منشورات الجلي الحقوقية، بيروت 2015، ص152-156.

الإلكترونية ابداء الرأي حول جودة تلك الخدمات و فيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا، و من ثم فهم يساهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي لمعالجة السلبيات؛

9- نظام الإدارة الإلكترونية يساهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في انجاز المهام المطلوبة بسهولة فهو يعتزل الكثير من حلقات العمل و روتينياته و من ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية و الرقابة.

10- ضبط الرقابة التنفيذية فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل وفق نظام مراجعة الأعمال و الوقوف على مواطن ضعفها و محاسبة المقصرين من جهة و تسجيل الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آنية مباشرة بعيدا عن مقارنة الأداء الفعلي المخطط في ظل الرقابة التقليدية؛

11- نظام الإدارة الإلكترونية يتبع اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تميز بين هذا المستفيد أو ذاك بمعنى هناك شفافية في التعامل؛

12- متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة أكبر؛

13- أثرت الإدارة الإلكترونية أثرا كبيرا في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسب و ذلك يساهم في تحسين نوعية المخرجات و يقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات[1].

المطلب الثالث :دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و استخدامها عنصر أساسيا لضمان نجاح و تطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، و أصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي و زيادة الكفاءة لدى العاملين خاصة في مؤسسات التعليم العالي،كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وتوفير البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها.

و عموما يكمن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة فيما يلي[2]:

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات و تقليص أماكن الأرشيف،

[1] عمر موسى، مرجع سابق، ص 154-156.

[2] **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين** بجامعة محمد خيضر بسكرة، متاح على الرابط — dspace.univ biskra.dz jspui .handal تاريخ الإطلاع :28 أفريل 2019، ساعة الاطلاع:14:00، ص 62.

يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص الأخطاء؛

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق السرعة المطلوبة في ايصال مختلف التعليمات للموظفين؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير وقت وجهد للموظفين؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الإتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين مستوى أداء الموظفين و زيادة مهاراتهم؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحديد مسؤوليات واضحة؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي؛
- زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحسين المعلومات؛
- تحسين فعالية الأداء و اتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أرادها و تسهيل الحصول عليها، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال الوسائل البحث الآلية المتوفرة؛
- تحسين مهرات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و استخدامها في تحسين العمليات المختلفة و الحصول على المعلومات و حل المسائل؛
- إمكانية نشر اللوائح و الإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية، و معايير تقديمها و إتاحة الفرصة للجميع للإطلاع عليها بواسطة الحاسوب في موقع المنظمة على شبكة الإنترنت؛
- تبسيط الإجراءات العمل : ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المدرين من خلال الإبتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية نتيجة تحويل الأعمال إلى الشكل الإلكتروني، و ينتج عن ذلك اختضار الوقت والدقة و الإتقان؛
- الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الإنجاز، و الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن؛
- توفير كم من قيود التنظيم مثل : هرمية الاتصال، و سلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات و بسهولة فائقة؛
- زيادة القدرة على التحفيز و إنجاز المهام؛
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها كبرمجيات الأجور، برمجيات الأداء و إتاحتها في موقع على الأنترنت لكل من العاملين و المدرين؛

خلاصة الفصل :

استنادًا لما سبق ذكره في هذا الفصل يتضح أن الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد و المجتمعات بصفة عامة، و كذا الرفع من كفاءة و فعالية المنظمات، لهذا عرف اهتماما و توسعا كبيرا.

كما توصلنا إلى أن تقييم الأداء الوظيفي لأي منظمة يمثل محورا هاما لما له من أهمية و فوائد تعود بالنفع على الفرد والمنظمة معا ،وحتى يكون تقييم الاداء ناجحا يجب أن يكون شاملا لا يقتصر على تقييم أداء الموظفين، و لا يكون أداة جزاء و محاسبة، بل يجب أن يكون أداة تطوير و تحسين و تعليم و جودة لكافة المستويات و المراحل الإدارية و التنظيمية و التنفيذية، حيث يمكن اعتبار من عوامل نجاعة تقييم الأداء الوظيفي يجب التقيد بمعايير لتقييمه.

للإدارة الإلكترونية علاقة بالأداء الوظيفي في المنظمة، إذ تعتبر أداة فاعلة لرفع و تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة، للدور الهام و الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تطوير و تحسين و زيادة مستوى الاداء الوظيفي. فهي تساعد على تقييل الجهد و التكاليف و اختصار الوقت و سرعة الأداء و تقديم الخدمات، و كذا زيادة كفاءة و فعالية الوظائف الإدارية (التخطيط ،تنظيم،توجيه، و رقابة).

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للإدارة الإلكترونية و دورها في تفعيل الأداء الوظيفي بمكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط

تمهيد:

بعد الإستعراض النظري لأدبيات الموضوع، الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجزء النظري على مكتب البريد والمواصلات– فرع تابلاط – ولاية المدية ، وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية مسحية.

و في ظلّ التطور التكنولوجي الذي يحدث في عصرنا اليوم و الذي مس بكل الجوانب و القطاعات، و مع عصرنة الإدارات، و إدخال الانترنت إليها، أصبح من الضروري على هذه الإدارات مواكبة التّطورات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها، و هذا لزيادة كفاءة الخدمة المقدمة للمواطن، و كذا السرعة و الجودة المطلوبة.

و لقد تمّ اختيار مكتب البريد و المواصلات لدراسة الميدانية لعدّة أسباب أهمها: أنّها مبنى الإدارات العمومية الأكثر تطبيقا للإدارة الإلكترونية في تعاملاتها الإدارية، و كذا تعاملها مع زبائنها. حيث دعمنا بحثنا هذا باستقصاء لمحاولة معرفة درجة اعتماد المكتب على الإدارة الإلكترونية و مدى قدرتها على تفعيل الأداء الوظيفي. و تعتمد هذه الدراسة على تحقيق ميداني و دراسة أولية استطلاعية استكشافية، معتمدين في جزئها الأول على دراسة الوثائق المتعلقة بالدراسة و المؤسسة ميدان البحث، و الجزء الثاني سنلجأ إلى استبيان بحيث نصل في الأخير إلى دراسة و تحليل استمارة الاستبيان، اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تجميع و تبويب البيانات، و مقارنة نتائجها مع ما جاء في الجانب النظري :

بناءا على ما سبق، سيتضمن الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم مكتب البريد والمواصلات –بتابلاط –.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تفسير و تحليل محاور الدراسة و اختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم عام حول مكتب البريد و المواصلات

يحتل البريد و الواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي و الاجتماعي حيث شهدت عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تسمح ببناء دولة عصرية و بتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى ببريد الجزائر.

المطلب الأول: لمحة حول مكتب البريد و المواصلات–فرع تابلاط– ومهامه

سنتطرق في هذا المطلب للتعريف بمكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط–، و كذا أهم المهام التي يقدمها

أولا/ تعريف مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط –:

يقع هذا المكتب في الجهة الشرقية لولاية المدية، هو من المكاتب ذات "الصنف 1"، يقع في وسط المدينة، عدد عماله "17 عامل" (مدير المركز "قابض"، رئيس المستخدمين "1"، قابض رئيسي "1"، مكلفين بالزبائن "7"، موزع بريد "3"، عون نظافة "1"، عون أمن "2"، سائق "1")، يمارس سكان المنطقة، بالإضافة بعض سكان البلديات المجاورة (مزغنة، الحوضين، العيساوسة، الميهوب، مغراوة، العزيزية.)، بالاضافة الى سكان ولايات مجاورة مثل " قرومة "، يمارس مهامه من "السبت الى الأربعاء من الساعة (8:00 سا الى 12:00سا) صباحا و من (14:30 سا الى 17:00 سا) مساءًا و يوم الخميس من الساعة (8:00 سا الى 12:00 سا).

ثانيا/ مهام مكتب بريد تابلاط:

إن هذا الإطار القانوني كمؤسسة عمومية و كمؤسسة تجارية و اقتصادية، يؤدي اضطلاعها بالعديد من المهام تبدو في بعض الأحيان في ظاهرها متناقضة أو على الأقل صعبة التحقيق.

- فباعتبارها خدمة عمومية: يفرض على المؤسسة توفير للمجتمع أحسن الخدمات، بأقل التكاليف لتسمح لكل شرائح المجتمع الاستفادة منها.
- و باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري: يجب أن تعمل على تخطيط و ترقية تنميتها و تقليص تكاليفها و العمل على الحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها.

- باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات دور حيوي في التنمية الشاملة: يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث و الاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للاقلاع الاقتصادي الشامل.

فمهام هذه المؤسسة إذن تبدو متعددة و التوفيق بينهما يبدو أيضا صعب التحقيق لكن كل منها يحمل التزاما واجب الأداء لكل الانشغال.

المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها هذا المكتب

أولا/ الخدمات المقدمة:

يقوم مكتب بريد تابلاط بمجموعة من الخدمات البريدية و المالية و التجارية.

أ– الخدمات البريدية:

تتمثل الخدمات البريدية المقدمة من طرف المكتب فيما يلي:

1– خدمة التسجيل: و تكون بطلب من المرسل أو لضرورة المصلحة و تعني تسجيل البعثة أثناء الإيداع و إعطائها رقما للتسجيل، تخضع هذه المبعوثات لمعالجة خاصة أثناء الإرسال و لا تسلم الى المرسل اليه بعد التوقيع، و هي بذلك ستترك آثارًا في المكتب البريدي الذي ستحل به و يمكن تتبع آثارها في حالة تأخرها أو في حالة ضياعها.

2– خدمة التأمين: و هي معالجة خاصة تطبق على الرسائل و العلب التي تحتوي على قيم صكوك سندات، مخططات ... أو على بضائع ذات قيمة تجارية، تؤدي هذه الخدمة بطلب من المرسل بغرض تأمينها ضد أخطار الضياع، الاتلاف أو السرقة و في حالة وقوع ذلك فإن المرسل له الحق في استرجاع المبلغ المؤمن، لذلك تستفيد هذه المبعوثات اهتمام كبير و معالجة خاصة حيث يكون التسجيل إجباريا أثناء الإيداع و تستوجب غلافا خاصا و ترسل في أكياس خاصة مغلقة بختم الرصاص و تسلم الى المرسل الية مقابل تقديم بطاقة التعريف و مقابل توقيعه، أما التخليص في ستحصل عنها سعرا مركبا يمثل اخدمة لأساسية حسب الوزن يضاف اليه سع التسجيل و يضاف اليه أيضا سعر التأمين حسب المبلغ المؤمن.

3– الاشعار بالاستلام: و هي خدمة اضافية تطلب على كل المبعوثات عدا المبعوثات التي تستفيد من السعر المخفض، و تقبل في كل الاتجاهات، تهدف هذه الخدمة الى اخبار المرسل بوصول البعثية الى المرسل اليه و استلامها من هذا الأخير و تاريخ استلامها، تطلب هذه الخدمة على المبعوثات عادة أثناء الإيداع و يمكن أن يطلبها بعد الايداع لكن فقط على المبعوثات الموجهة داخل الجزائر أو يمكن أن يطلب المرسل إخباره عن طريق التلغراف مع استحصال سعر اضافي تستوجب هذه الخدمة التسجيل الحتمي لذلك يستحصل على المرسل.

- بالاضافة الى سعر الخاص بالنقل و سعر خدمة الاشعار باستلام – سعر خاص بالتسجيل.

4– خدمة التوزيع السريع: و هي خدمة تطلب على كل المبعوثات الموجهة في اتجاه دول النظام الداخلي و النظام الخاص لكن لا تقبل في اتجاه بعض دول النظام الدولي، تهدف هذه الخدمة الى توزيع هذه المبعوثات بمجرد وصولها الى مكتب التوزيع عن موزع خاص لذلك يستحصل على الخدمة سعرا نسبيا أعلى من الخدمات الأخرى بالإضافة الى السعر الخاص بالنقل.

5– خدمة عن طريق الجو: تكون هذه الخدمة مجانا في حدود 20 غ في اتجاه دول النظام الداخلي فقط، و يتحدد سعر الخدمة على أساس وزن البعثية و اتجاهها و تستفيد كل المبعوثات من النقل الجوي أما المبعوثات التي لم يؤد عنها الحد الأدنى و هو سعر خدمة النقل الجوي فترسل عن طريق السطح.

6– خدمة الصناديق البريدية: و هي خدمة يطلبها المرسل اليه في مكتب التوزيع و تمكنه من اكتساب صندوق بريدي بعد أدائه لاشتراك سنوي، و تهدف الى توزيع المبعوثات الموجهة الى المرسل اليه دون غيره في هذه الصناديق شرط اظهار رقم الصندوق على البعثية و اذا رغب هذا الأخير اشراك اشخاص آخرون في هذا الصندوق يستحصل منه اشتراك إضافي يمثل حاليا 20 % من مبلغ الاشتراك الأساسي عن أي شخص اضافي.

7– خدمة التوزيع الاستثنائي لبريد الأفراد: ة هي خدمة وجدت للتخفيف على الصناديق البريدية على مستوى المكاتب البريدية و تهدف الى توجيه البريد الى الأكشاك المتعددة الخدمات التي تقوم بتسيير هذه الصناديق حيث يدفع الاشتراك لأصحاب هذه المحلات.

ب– الخدمات المالية:

يقدم هذا المكتب مجموعة من الخدمات المالية نذكر منها:

- المخالصة: تعتبر من العمليات الأساسية التي يمارسها المكتب و هي تستحوذ على أكبر نسبة؛
- تحويل الأموال الى حساب جاري: و يتم التحويل عن طريق ملأ الزبون لاستمارة مع كتابة اسم المرسل اليه و الحساب الجاري البريدي و المبلغ مع دفع عمولات التحويل؛
- التحويل الإلكتروني للأموال: و هي نوع من أنواع التحويلات و هي حوالات خاصة بالعنوان؛
- حولتك: حوالة جديدة لها نفس وظيفة الحوالة الالكترونية الفرق يكمن في أن الأولى متعلقة بالعنوان أما الثانية برقم هاتف الزبون، عند حدوث الضبط يستقبل المستقبل رسالة هاتفية تعلمه بوصول حوالته؛ حدها الأدنى 1.000دج و حدها الأقصى 200.000دج؛
- تخليص الحوالات الإلكترونية (TEF)؛
- تخليص منح المعاشات الأجنبية (PONSION FRANCAISE)؛
- تخليص الحوالات الدولية (RIAL)؛
- تخليص حوالات واسترن اينيون؛
- تخليص حوالات IFS IMO؛
- دفع المنح الجزافية؛
- إصدار دفتر التوفير و الاحتياط الجدد، الدفع، السحب، تسويات الفوائد، استلام طلبات غلق الدفتر، و الدفع النهائي بعد التسوية؛
- إصدار صك مؤشر عليه.

ج– الخدمات الأخرى:

كما أنه يقدم مجموعة من الخدمات الأخرى غير المالية نذكر منها:

- استقبال رسائل الزبائن (عادية، مضمونة، سريع) سواء كانوا اشخاص عاديين أو مؤسسات و إعادة توزيعها أو إرسالها الى مكاتب أخرى؛

- استقبال الرسائل و الطرود من مكاتب أخرى و إعادة توزيعها؛
- استقبال و بعث البرقيات؛
- الإجابة على مختلف الشكاوي و الاستفسارات التي يقدمها الزبائن؛
- فتح حسابات جارية جديدة، طلب دفاتر؛
- طلب الرقم السري للكشف على الحساب؛
- طلب البطاقة المغناطيسية، الرقم السري، طلب التجديد في حالة الضياع أو التلف.

ثانيا/ خدمة بطاقة الدفع في مكتب بريد تابلاط:

يعتبر بريد الجزائر الشركة الجزائرية الأكثر استخداما، و هذا نظرًا لعدم اقتصاره عى فئة معينة من الجزائريين، بل تستخدمه كل الفئات على غرار الطلبة، العمال الأجراء، العمال في عقود ما قبل التشغيل، المتقاعدون، و المؤمنون اجتماعيا... و غير ذلك من الفئات.

أ- بطاقة الدفع الكلاسيكية ccp

هي بطاقة جيدة جدا فهي توفر الوقت على حاملها في سحب المال حيث أنه في حالة نفاذ دفتر الشيكات لا تحتاج لشيء سوى أنك تذهب الى أقرب بنك أو مركز بريد و أسحب بكل سهولة و أيضا اذا كان مركز البريد مغلق و احتجت الى المال في الليل يمكنك السحب من أقرب بنك، و عليه طرح بريد الجزائر سابقا بطاقة الدفع القديمة المعروفة بالشكل التالي:

شكل رقم (20): شكل بطاقة الدفع الكلاسيكية ccp



المصدر: الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر.

1- خدمات البطاقة الكلاسيكية:

بالنسبة للخدمات التي تقدمها هذه البطاقة تتمثل في إجراء عمليات بنكية حرة مثل:

- السحب الجاري من ماكنات البريد بمبلغ لا يفوق ال 20.000 دج.
- الاطلاع على الرصيد.
- طلب الكشف.
- استخراج كشف الهوية البريدية بطاقات الدفع البنكية.
- الدفع على الحساب.
- طلب دفتر الصكوك.

2- تكلفته:

عند الطلب يقتطع مبلغ 400 دج/ بالنسبة للبطاقات الكلاسيكية (classique) من الحساب بينما المعاملات الأخرى يقتطع نفس المبلغ الذي يتم بالشيك.

3- طلب البطاقة:

و يمكن طلب بطاقة ccp من خلال التوجه الى مكتب البريد الأقرب من منزلك و القيام بالخطوات التالية:

- ملء الاستمارة السابقة.
- نسخة طبق الأصل لبطاقة تعريف أو رخصة السياقة عليها ختم مصلحة البلدية.
- تسليمها الى أقرب مركز بريد عند الشباك الخاص بالاستقبال.
- انتظار لمدة شهر حتى يقوم المركز بإرسال الملف لهم الى مديرية الصكوك البريدية بالجزائر العاصمة.

و بعد قبوله تتحصل على بطاقتك المغناطيسية البريدية التي ترسل الى مركز البريد القريب منك.

يطلب منك الحضور الى المركز بعد إرسال ورقة صغيرة لإبلاغك بالقدوم الى المركز عن طريق ساعي البريد أين تقوم بالإمضاء على السجل الذي يدل على حصولك على البطاقة بصفة شخصية مع تقديم الكود

السري الذي تقوم بإدخاله في الآلة البريدية أو في الساحب الآلي لبريد الجزائر المتواجد خارج مراكز البريد عبر كامل التراب الوطني.

ب– البطاقة الذهبية بريد الجزائر:

يطلق بطاقة الدفع الإلكتروني الذهبية للمعاملات المالية بطاقة الدفع الذهبية الجديدة بريد الجزائر يطلق البطاقة الذهبية أوضحت وزيرة البريد و تكنولوجيا المعلومات، أن مؤسسة بريد الجزائر ستتوالى اصدار 5 مليون بطاقة ذهبية بطاقات الدفع الإلكتروني كحصة أولى، حيث تم عملية الإصدار بداية من شهر ديسمبر، و ذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود بتوفير البطاقات الذهبية لحوالي 20 مليون مواطن ممن لهم حسابات بريدية و سارية المفعول.

صرحت الوزيرة المكلفة بالبريد و المواصلات هدى فرعون سنة 2017 أن عملية توفير البطاقات الذهبية، تتدرج ضمن إستراتيجية قطاع البريد لعصرنة الخدمات المقبلة، و قالت:

" أهمية تطوير هذه الخدمات لاسيما في ظل المساعي الرامية إلى إدخال أساليب التجارة الإلكترونية"

أطلقت مؤسسة بريد الجزائر البطاقة الذهبية التي تمكن صاحبها من إجراء مختلف عمليات السحب و الدفع، مثل سحب الأموال من أجهزة الصراف الآلي المتواجدة في مراكز بريد الجزائر أو باقي البنوك الأخرى، تسديد ثمن المشتريات عند التجار الذين يدعمون هذه البطاقة، دفع فواتير الماء و الكهرباء من خلال مكتب البريد الافتراضي عبر الإنترنت الذي أطلقته إضافة إلى استعمال.

البطاقة في الشراء عبر الانترنت من خلال المواقع التي تدعم الدفع عبر بطاقات CIB مثل متعاملين الهاتف النقال و مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

شكل رقم (21): البطاقة الذهبية



المصدر: الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر.

1- خدمات البطاقة الذهبية:

بالنسبة للخدمات التي تقدمها البطاقة الذهبية فهي:

- الإطلاع على الحساب البريد الجاري؛
- سحب الأموال من ماكينات بريد الجزائر بالإضافة للبنوك ما لا يفوق عن 50000 دج؛
- دفع الفواتير عبر الأنترنت؛
- تعبئة الهاتف النقال؛
- تعبئة حساب في البنك من خلال الرصيد البريد؛
- الشراء من موقع التسويق الافتراضي عبر الانترنت الذي قدمه بريد الجزائر ما مقداره 30000دج؛
- طلب الكشف؛
- استخراج و طباعة كشف الهوية البريدية RIP؛
- إجراء عمليات تحويل من حساب الى آخر و هذا انطلاقا من الموزعات الآلية؛
- تسوية عمليات الشراء الخاصة بالأملاك والخدمات المنجزة فعليا وهي العمليات التي تجري بواسطة الماكنات الالكترونية للدفع وهذا علي مستوي محلات التجار أو محطات التزود بالوقود والمراكز التجارية المنخرطين في شبكة النقد الآلي البنكي و الذين تظهر علي محلاتهم التجارية علامة. (CIB) ما مقداره 10000دج؛

- وفي حوالي جوان 2018 تم إدخال عمليات جديدة تمثلت فيما يلي:
  - التحويل من حساب إلى حساب.
  - تعبئة الرصيد (mobils، ooredoo، djezzy).
  - تغيير الرقم السري .
  - كشف العمليات (آخر 10عمليات).

2- تكاليف البطاقة:

- تكلفة البطاقة هي 700 دينار جزائري للسنتين و هي نفس القيمة للتجديد أو تبديل البطاقة؛
- تكلفة تغيير code pin 200 دج؛
- عند السحب من ماكينات بريد الجزائر 30 دج؛
- عند السحب من ماكينات البنوك 35 دج؛
- التعبئة عبر الانترنت مجانا؛
- كشف الرصيد الحساب الجاري البريدي 10دج + ثمن sms؛
- كشف العمليات العشرة الأخيرة مقابل 10 دج.

3- طلب البطاقة:

طلب البطاقة يتم عبر خطوات بسيطة من خلال موقع المؤسسة عبر الانترنت المخصص لهذا الغرض، و هذا من خلال الدخول عبر هذا الرابط ثم إتمام ملىء كل الخانات الضرورية بعد و الضغط على زر الإرسال "تصديق" و بعدها تصلك رسالة عبر الهاتف النقال تحتوي على رقم تعيد إدخاله في خانة مخصصة لتأكيد صحة رقم الهاتف الذي أدخلته، ثم يعرض عليك الموقع عقد تقوم بطباعته أو الاحتفاظ به لتقديمه عند الذهاب لمكتب البريد لطلب استلام البطاقة بعد انجازها.

و عليه يمكن لكل شخص له حساب بريدي جاري طلب البطاقة الإلكترونية من موقع بريدي نت و ملأ المعلومات مثل ما هو موضح:

الشكل رقم (23): طلب البطاقة الذهبية عبر الانترنت



المصدر : ،الموقع الإلكتروني:https://edcarte.poste.dz/ar/order_card.php تاريخ افطلاع: 2019/05/17.

و حسب اتصال لموقع دزاير موبايل مع مؤسسة بريد الجزائر، تقدر المدة التي تستغرق لإرسال البطاقة للمعني بالأمر بحوالي 20 يوم من تاريخ طلبها، حيث تصله رسالة قصيرة عبر هاتفه النقال تؤكد له وصول

البطاقة لمركز البريد التابع له. في حين لن يكون في إمكان المستخدمين تحويل الأموال بين الحسابات البريدية عبر الانترنت في الوقت الحالي.

ثالثا: ما تقدمه البطاقة الذهبية للإدارة الإلكترونية

من خلال المقارنة بين البطاقة الكلاسيكية و البطاقة الذهبية يتضح لنا الفروقات التالية:

الجدول رقم (6): المقارنة بين البطاقة الكلاسيكية و البطاقة الذهبية

	البطاقة الكلاسيكية	البطاقة الذهبية
من ناحية الطلب	يجب على الزبون التقرب إلى مكتب البريد مرفق بالوثائق	يكتفي الزبون بكلب البطاقة عبر الإنترنت
من ناحية تسديد الفواتير	لا يمكن تسديد الفواتير بواسطة البطاقة	تسدد بالدخول الى موقع المؤسسة و إدخال رقم البطاقة و الحساب
من ناحية التسوق	لا تستطيع دفع ثمن السلع إلا بعد سحب الأموال	إدخال البطاقة في قارىء البطاقات و إدخال الرقم السري و تسحب الأموال من رصيد الزبون الى رصيد التاجر
من ناحية طلب خدمات البريد	يجب على الزبون أن يتقرب إلى مكتب البريد لطلب الخدمة(دفتر صكوك، تحويل أموال، كشف العمليات، الرصيد)أو إلى إحدى آلات الدفع المتاحة على مستوى مكتب البريد.	يطلب الخدمات من خلال الحاسوب في المنزل مثل :طلب دفتر الصكوك، كشف العمليات، الرصيد...إلخ.
التسوف من المواقع الإفتراضية	لا يمكن الشراء بواسطتها من أي موقع	حتى الآن يمكن الشراء من موقع التشوق للبريد والمواصلات بالجزائر ولكن مستقبلا يمكن التسوق عالميا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات المقابلة .

المطلب الثالث: المشاكل التي يعاني منها هذا المكتب والإستفادة من التطورات والحلول المقترحة

يعاني هذا المكتب مثل باقي المكاتب من مجموعة من المشاكل نذكر منها البعض لكن لا يستطيع حلها بسبب مركزية اتخاذ القرارات.

أولا: مشاكل التي يعاني منها هذا المكتب

- الاكتظاظ بسبب عدم وجود مكاتب جوارية: نظرًا لوجود مكتب واحد في هذه الدائرة و عدم وجود مكاتب مساعدة فإن الاكتظاظ يكون بصفة دائمة و يجعل العمال يعانون من التعب و هذا يزيد من عدم الاهتمام بالزبائن و زيادة نسبة الأخطاء المهنية و الضغوطات مما يؤدي في بعض الأحيان الى الدخول في مناوشات مع الزبائن؛
- تأخر وصول الرزم البريدية مما يجعل الزبون في تذمر دائم: يؤدي التأخر المستمر لوصول البريد الوارد الى الزبائن الى تذمر بسبب ما يخلفه هذا التأخر من تعطيل لمصالحهم و من اجراءات قانونية ضدهم مثل تاريخ الانقضاء، تأخر وصول البعثات الى أصحابها و الرسائل، و فرض رسومات التأخير ...الخ مما يجعل الزبون متذمر من أداء الخدمة؛
- التعطل المستمر للموزع الآلي مما يزيد من الاكتظاظ: تعطل الموزع الآلي بصفة مستمرة بسبب قدم و نقص الخبرة لدى عمال الصيانة مما يجعل هذه الآلة في غالب الاحيان معطلة لمدة قد تصل الى 20 أو 25 يوم؛
- الانقطاع المستمر لشبكة الانترنت مما يزيد من معانات الزبائن: و يرجع هذا الانقطاع الى اللا تخطيط، و القيام بعمليات الصيانة أثناء أوقات العمل و قدم الشبكة مما يجعلها في انقطاع متواصل و لمدة قد تصل الى ساعات؛
- انتشار الطابوهات الغير منتهية خاصة في المناسبات، مما يجعل الزبون يتنظر ساعات من اجل وصول دوره للاستفادة من الخدمة المراد الاستفادة منها و قد تكون غير متوفرة أو بشروط معينة مما يجعل الزبون غير راض على أداء المكتب؛

- عدم وجود عون استقبال من اجل التوجيه: مما يجعل الزبون ضائع لمن يقدم اهتمامه أو انشغاله و نقص الخبرة و عدم معرفة نصوص القوانين التي يعمل في ظلها غير التي تم اكتسابها من الممارسة مما يؤدي بالعامل الى الخطأ و تذمر الزبون بسبب تغير المعلومة من عامل الى آخر؛
- نقص التأهيل: العمال عندما يتم تعيينهم سواء عمال دائمين أو في اطار عقود ما قبل التشغيل يفتقرون الى ادنى شروط التأهيل غير التي يكتسبونها من زملائهم من الممارسات اليومية، كما ان التكوينات التي يستفيد منها العمال تكون قصيرة (2 يوم) و المواضيع التي تكزن موضوع التكوين تكون معادة دون دراسة مثلا تبييض الأموال، طريقة الاستقبال ...الخ.
- كثرة تغيير القوانين: من عيوب النظام المركزي انه في كل مرة تكون هناك لجان تفتيشي الا و يكون هناك تغير في القوانين المعمول بها دون إرساليات أو إعلام؛
- نقص أو انعدام السيولة ف مكاتب البلديات المجاورة (صنف4): بحيث السيولة تكاد تكون فيها معدومة بسبب عامل واحد يقوم بكل المهام أو انعدام الأمن؛
- عدم تجديد المناصب التي أحيل أصحابها على التقاعد أو تعويضهم بعمال متقاعدين بدون تأهيل؛
- تعطل الآلات الحاسبة: بحيث نجد في المكتب آلة حاسبة واحدة و في الحالة التي تكون معطلة يتم العد بالأيدي مما يستغرق وقتا أطول.
- عدم وجود مولدات الطاقة بحيث أنه ما إن يتقطع التيار الكهربائي حتى تنقطع الخدمة و بعد مدة قد تدوم 10 دقائق حتى تتم الاتصال بالشبكة من جديد مما يؤدي الى انتشار الطابوهات و تذمر الزبائن من هذه المشاكل التي يدعون أنها مفتعلة و قد تؤدي الى مناوشات مع العمال؛
- النقص الفادح في عدد العمال: التي تؤدي نقص فرد واحد من الفريق الى بيان النقص و التي تضطر بالقابض في بعض الأحيان الى احلول محل العامل نتيجة التغيب لظروف عائلية أو مرضية أو عطل رسمية.

ثانيا: مدى استفادة المكتب من التطورات المذكورة

لقد أولت وزارة البريد و التكنولوجيا الإعلام و الاتصال كما سبق الذكر أهمية بالغة لقطاع البريد و سنحاول معرفة مدى استفادة هذا المكتب من المكتب من التطورات المذكورة.

لقد استفادة من مجموعة من الإصلاحات نذكر منها:

- موزع آلي جديد: حيث استفاد هذا المكتب من موزع آلي جديد قد يخفف بعض الشيء على الزبائن و العمال بعض المعاناة و يكون لهم القدرة على سحب أموالهم في أي وقت؛
- رفع مستوى العمال الى لسانس: في محاولة منها لرفع مستواها فان مؤسسة البريد قامت باتخاذ اجراء جديد للتوظيف و هو أن عمالها يجب حصولهم على شهادة ليسانس و قد استفاد هذا المكتب من عامل شباك في إطار عقود ما قبل التشغيل و موزعي بريد بنفس الصيغة؛
- استفادة من نظام IBP: حيث أن هذا النظام سهل على العمال عمليات الحساب و تم الاستغناء على الدفتر اليومي للعمليات و مركزية مختلف الحسابات؛
- نظام رقابة لعمل الموزع الآلي: بحيث أن الوزارة قامت بتعيين طاقم خاص لمراقبة الموزعات الآلية و ما إن يتوقف مدة حتى يكون هناك استفسار عن التوقف؛
- استفادة المكتب من مبالغ من أجل القيام بالصيانة: حيث كانت في السابق ليس لمكتب البريد أي مصاريف كل شيء مركزي حتى لشراء مواد التنظيف مثلا، و الآن لها ميزانية صغيرة محدودة و تكون مبررة بفواتير لسد بعض الحاجات البسيطة؛
- معاينة مركز قديم تابع لمؤسسة البريد من أجل إعادة تشغيله: أي هذا المركز يقطنه السكان منذ سنوات التسعينات و مؤسسة البريد هي بصدد إنهاء الإجراءات القانونية من اجل الإخلاء و إعادة الاستغلال من أجل تخفيف الضغط على المكتب الرئيسي، و الذي سيحد من عناء تنقل الزبائن خاصة و أنه يضم عدة أحياء منها 542 مسكن، حي محمد قادر، حي باغوة، حي عبد الرحمان بوحميدي ... الخ
- الاستفادة من نظام جديد للحوالات (1406 و TEF): و هو نظام جديد أيضا خاص بمتابعة الحوالات التي كانت في السابق (1406 و TEF) حيث تم جمعها في نظام الكتروني جديد؛ يقوم

هذا النظام بمتابعة دفع الحوالات التي تدوم مدة حياتها شهر فعند الإصدار يعطينا هذا النظام استدعاء أول يحتوي على (معلومات للمرسل و المرسل اليه و المبلغ و رقم تسلسلي للحوالة) و بعد 15 يوم إذا لم يتم تخليص الحوالة يقوم هذا النظام باصدار استدعاء ثاني، و بعد انقضاء المدة إذا لم يتم التخليص تعود الى المرسل؛

- التزويد بنظام يراقب حركة الصكوك البريدية (موزعة و غير موزعة): و نظام جديدة يراقب حركة الصكوك من وصلها الى المكتب الى توزيعها أو عدم التوزيع؛
- الاستفادة من نظام جديد لتسيير البرقيات: فهو نظام يراقب حركة البرقيات.

نلاحظ أن المكتب قد استفادة من بعض المزايا و لكن ما زال مثل باقي المكاتب يعاني من عدة نقائص من أجل النهوض بمؤسسة قوية تتماشى و متطلبات العصر، و الخوض في سوق تسوده المنافسة الشرسة و البقاء فيه لمن يقدم خدمات ذات جودة إرضاء أكبر لحاجات الزبائن الذي يتطلع دائما للأحسن.

ثالثا : الاقتراحات من أجل تحسين الخدمات.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في هذا المكتب لاحظنا عدة نقائص قد تكون ليس من عند العمال لأن من خلال الدراسة و الملاحظات وجدنا العمال يقومون بمجهودات كبيرة من أجل تلبية حاجات الزبائن و لكن نتيجة الضغط الكبير الذي يعانيه العمال و النقص في العدد يجعلهم في شكل من يفرط في زبائنه و حاجتهم لا متناهية لذلك نقدم مجموعة من القتراحات التي قد تساعد في تطور نمو هذه المؤسسة الحساسة:

- زيادة عدد العمال من اجل سد النقص الفادح في المكاتب: لان معظم المكاتب تعاني من النقص و هذا يزيد من مردودية المؤسسة؛
- العمل بنظام الدوامين بالنسبة للمكاتب الكبرى: فهذا يزيد من رضا الزبون و يسمح له بقضاء حاجاته في الوقت المناسب خاصة عمال المؤسسات الأخرى عامة كانت أو خاصة؛
- فتح مكاتب جوارية من أجل تقديم خدمة أحسن للزبون و تقريبها منه مما يسمح لها من كسب زبائن جدد و المؤسسة تحقق مداخيل أكبر؛
- فرض رقابة أكبر على المكاتب الصغيرة (صنف 3، و4) من أجل تقديم خدمات أكثر جودة للزبائن في المناطق الصغيرة (البلديات)؛

- فتح الدورات التكوينية طويلة المدى من أجل تنمية قدراتهم و اطلاعهم على المستجدات و تنكنهم من العمل بمهارة بدلا من الخبرة المكتسبة من الممارسة؛
- توفير بذلة موحدة حسب الدرجات من أجل إعطاء صورة أحسن للمؤسسة: لأن هيبة المؤسسة تبدأ من الانضباط و الصورة التي يعطيها العامل عن المؤسسة التي يعمل لديها؛
- تقديم الترقيات و التحفيزات من أجل تشجيع العمال: فالعامل الذي يبذل مجهود أكبر ليس مثله مثل العامل الذي لا يبذل مجهود أكبر و الفارق يكون بالترقيات أو المكافآت المالية و المعنوية كالتكريمات مثلا؛
- توفير المستلزمات مثل من معدات جديدة و توفير الوثائق اللازمة: لأنه حسب ما لاحظنا أن المكاتب في بعض الأحيان الى استعمال غير التي هي رسمية مثلا عدم توفر وثيقة طلب يطاقة مغناطيسية فيلجأ الزبون لكتابة الطلب خطيا، عدم توفر وثيقة الاطلاع على الحساب (CH 500) فيلجأ العامل للكتابة خلف الصك ...الخ؛
- التواصل مع العمال من اجل الإبداء بآرائهم حول الخدمات المقدمة و الاستمتاع لاقتراحاتهم و الأخذ بها إذا كانت تفيد المؤسسة لأنهم أدرى بالعميل الذي يتعاملون معه.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة و إجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة و عينتها و كذلك أداء الدراسة المستخدمة و التأكد من مصداقيتها و ثباتها، و أخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاده و اختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–
- **الحدود البشرية:** موظفي مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في أواخر فيفري 2019 إلى غاية أواخر ماي 2019.
- **الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى محورين هما الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي و هذا قصد الوصول إلى دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال بمكتب البريد والمواصلات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

قبل البدء في أي دراسة يجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة و المتمثل في موظفي مكتب البريد المواصلات –فرع بتابلاط–

حيث يتكون مكتب البريد والمواصلات من 25 موظف بإختلاف درجاتهم العلمية.

ثالثاً: أدوات الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي صممت خصيصا لتوزيعها على عينة الدراسة وتحليل نتائجها بإستخدام برنامج spss ، والّتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة و فرضياتها، و تكونّت الاستبانة من جزئيين حيث تحتوي على:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 7 متغيرات و هي (الجنس، السن المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، الوظيفة، سنوات الخبرة، هل تمتلك كمبيوتر في بيتك) لغرض وصف أفراد الدراسة و إجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

كما قمنا بتقسيم **الجزء الثاني** إلى محورين كالآتي :

المحور الأول: الجزء الخاص بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، تضمن 30 عبارة.

المحور الثاني: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة (الأداء الوظيفي)، حيث اشمل على 11 عبارة.

حيث اشتمل الاستبيان ككل على (41) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، و هذا حتى يمكن معالجتها وفقا لأساليب إحصائية والسلم المستخدم.

ثالثا: المقياس المستخدم

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لمتغيرات الدراسة، حيث يعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، تم إعطاء 5 خيارات لمقياس الدراسة، و الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على المعطيات السابقة

رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package Social Sciences S.P.S.S** (الإصدار 17) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات و التوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

و استخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.

- معامل ألفا كرونباخ: و ذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، و كلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.
- بالإضافة للاختبارات السابقة، تم استخدام الاختبارات الآتية: اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق و ثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب و طبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق و ثبات أداة الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي: قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig–P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig–P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول رقم (8) يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (8) : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1–Sample K–S))

اختبار كولموقروف One–Sample Kolmogorov–Smirnov Test		
القيمة الاحتمالية.Sig	قيمة z	عدد مفردات العينة
0.629	0.749	25

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Smirnov-Kolmogorov) باحتمالية معنوية 0.629 وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثانيا/ الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تعتبر الاستبانة أداة من أدوات القياس و التي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. و لتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**03**) محكمين الأتي ذكرهم في الملحق رقم (04)، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها و مدى ملاءمتها، و الأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها من قبل أغلب المحكمين و تم تعديل ما أختلف فيه.

2. صدق المقياس:

- **الاتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه، و هذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى إعتماد مكتب البريد والواصلات –فرع تابلاط – على أبعاد الإدارة الإلكترونية

✓ يبين الجدول رقم (09) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى تطبيق مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– للإدارة الإلكترونية**) و الدرجة الكلية لفقراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، و بذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، عدا العبارات (7) ،(9) و(10) ستستبعد من التحليل لأنها ليست ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم(09): معامل الارتباط SPERMAN بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم العبارة	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توفر البريد و المواصلات رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات و شكاوي المواطنين.	0.753 **	0.000
2	توفر البريد و المواصلات بريد الكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها.	0.723 **	0.000
3	يرتبط البريد و المواصلات ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى.	0.538 **	0.005
4	يقوم البريد و المواصلات بأرشفة البيانات الكترونيا	0.801 **	0.000
5	يقوم البريد و المواصلات باجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين.	0.546 **	0.005
6	ساعد التعامل بالبطاقات الإلكترونية على تخفيف ضغوط العمل	0.506 **	0.010
7	يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد و متابعة أداء العاملين في البريد و المواصلات	0.154	0.463
8	يتم التنسيق بين مستويات البريد و المواصلات عن طريق الأنترنت.	0.553 **	0.004
9	يتم الاتصال مع الفروع الأخرى عبر الأنترنت	0.287	0.165
10	ساهمت البطاقات الإلكترونية في تقليل أخطاء العمل	0.266	0.198
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

- ✓ يبين الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط–**) و الدرجة الكلية لفقراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، و بذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، و عليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (10): معامل الارتباط SPERMAN بين كل فقرة من فقرات بعد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد و الدرجة الكلية له

الرقم العبارة	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	هناك علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	0.550 **	0.004
12	يتم تقديم الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.764 **	0.000
13	يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادى الإدارة الإلكترونية	0.602 **	0.001
14	يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مزودة بالأنترنت	0.369 **	0.069
15	يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات بالبريد و المواصلات مزودة بالأنترنت .	0.505 **	0.010
16	توفر البريد و المواصلات على العدد الكافي من ماكينات عد و كشف الأموال المزورة.	0.576 **	0.003
17	يوجد في البريد و المواصلات فاكس يسهل إنجاز الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية.	0.594 **	0.002
18	يتوفر لدى فرعكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم.	0.813 **	0.000
19	يتوافر لدى البريد و المواصلات التقنيين القادرين على تشغيلو صيانة الأجهزة الإلكترونية.	0.894 **	0.000
20	تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية	0.833 **	0.000
21	تخصص البريد و المواصلات موارد مالية كافية للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة و صيانتها.	0.833 **	0.000
22	يعمل البريد و المواصلات دائما على توفير تكاليف التطور المستمر و تكاليف الصيانة.	0.701 **	0.000
23	وفر استخدام الإدارة الإلكترونية للبريد و المواصلات أنظمة جيدة لحماية معلوماتها و سريتها.	0.657**	0.000
24	يوجد في البريد و المواصلات طرق و أساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب.	0.726 **	0.000
25	يتوفر لدى البريد و المواصلات آليات لمراقبة و تفتيش نظم المعلومات و الشبكات الحاسوبية.	0.728 **	0.000
26	في البريد و المواصلات يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل و التطبيقات المختلفة.	0.740 **	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

✓ يبين الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط–)** و الدرجة الكلية لفقراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، و بذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، و عليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (11): معامل الارتباط SPERMAN بين كل فقرة من فقرات بعد معوقات الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم العبارة	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
27	. عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البريد و المواصلات	0.462 *	0.020
28	عدم تحكم أغلبية الموظفين في البريد و المواصلات بتكنولوجيا الإعلام الآلي	0.744 **	0.000
29	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البريد و المواصلات.	0.568 **	0.003
30	ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البريد و المواصلات	0.583 **	0.002
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α = 0.01 * دال الإرتباط إحصائيا عند مستوى معنوية α = 0.05			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

المحور الثاني: مدى تفعيل الأداء الوظيفي في مكتب البريد والمواصلات– بفرع تابلاط–

✓ يبين الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد (**الأداء الوظيفي في مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–)** و الدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، و بذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، و عليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (12): معامل الإرتباط SPERMAN بين كل فقرة من فقرات بعد(الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتميز أدائي في مكتب البريد و المواصلات دائما بالجودة والإتقان.	0.738**	0.000
02	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر .	0.802**	0.000
03	أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات و بدقة	0.741**	0.000
04	أقوم بتأدية الأعمال الموجهة لي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	0.689**	0.000
05	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال .	0.591**	0.002
06	أتعاون مع زملائي في العمل ضمن الفرق	0.426*	0.034
07	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر	0.628**	0.001
08	ألتزم بأنظمة و قوانين العمل و الأوقات المحددة	0.571**	0.003
09	.نادرا ما أرتكب أخطاء أثناء عملي	0.818**	0.000
10	أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين	0.613**	0.000
11	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة	0.881**	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ * دال الإرتباط إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

- **الصدق البنائي:** يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة و الجدول رقم (13) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم(13): معامل الارتباط SPERMAN بين كل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور	الأبعاد		معامل Spearman	Sig
الإدارة الإلكترونية	**البعد الأول**	تطبيق الإدارة الإلكترونية	**0.718****	**0.000**
	البعد الثاني	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**0.966****	**0.000**
	البعد الثالث	معوقات الإدارة الإلكترونية	**0.060****	**0.000**
الأداء الوظيفي		يتميز أدائي في البريد و المواصلات دائما بالجودة والإتقان.	**0.738****	**0.000**
		أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر .	**0.802****	**0.000**
		أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات و بدقة	**0.741****	**0.000**
		أقوم بتأدية الأعمال الموجهة لي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	**0.689****	**0.000**
		أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال .	**0.591****	**0.002**
		أتعاون مع زملائي في العمل ضمن الفرق	**0.426***	**0.034**
		لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر	**0.628****	**0.001**
		ألتزم بأنظمة و قوانين العمل و الأوقات المحددة	**0.571****	**0.003**
		.نادرا ما أرتكب أخطاء أثناء عملي	**0.818****	**0.000**
		أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين	**0.613****	**0.000**
		أقدم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة	**0.881****	**0.000**
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ * دال الإرتباط إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$				

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

من الجدول رقم (13) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، و بذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، و عليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار **(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. و الجدول رقم (14) يوضح معاملات (**Cronbach Alpha**) لمحوري الدراسة و الاستبانة ككل.

الجدول رقم (14): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.913	30
المحور الثاني	0.950	11
الإستبانة	0.923	41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من الجداول رقم (14) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى تطبيق مكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط– للإدارة الإلكرونية هي (**0.913**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) مدى تفعيل الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات– فرع تابلاط– التي تساوي (**0.950**) و هي قيمة عالية، و هذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.923**) و هذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيم الثبات في حالة التخلي عن العبارات **الثلاث** للاستبانة الفرق كالتالي:

الجدول رقم (15): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة و الإستبانة ككل بعد حذف العبارات

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.920	27
المحور الثاني	0.950	11
الإستبانة	0.927	38

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من الجداول رقم (15) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى تطبيق مكتب البريد و المواصلات – تابلاط- للإدارة الإلكرونية هي (**0.898**) حيث نتج هذا الإنخفاض نتيجة لحذف العبارات الثلاث التي ليست لها دلالة إحصائية، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) مدى تفعيل الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات- تابلاط- التي تساوي (**0.950**) و هي قيمة عالية و هذا ما يدل على ان عبارات هذا المحور مهمة و مؤثرة في قيمة معامل الثبات، كما يتضح من قيمة **Cronbach** (**Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.927**) و هذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية و الوظيفية، و تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات و النسب المئوية.

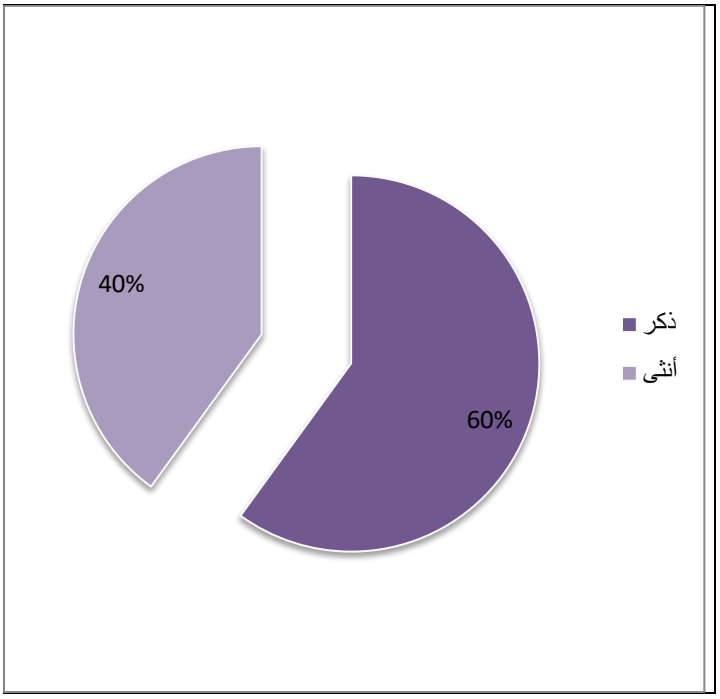
أولا: الخصائص الشخصية

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن و المؤهل العلمي، حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

يمثل الشكل رقم (23) و الجدول رقم (16) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	15	60.0
أنثى	10	40.0
المجموع	25	100.0

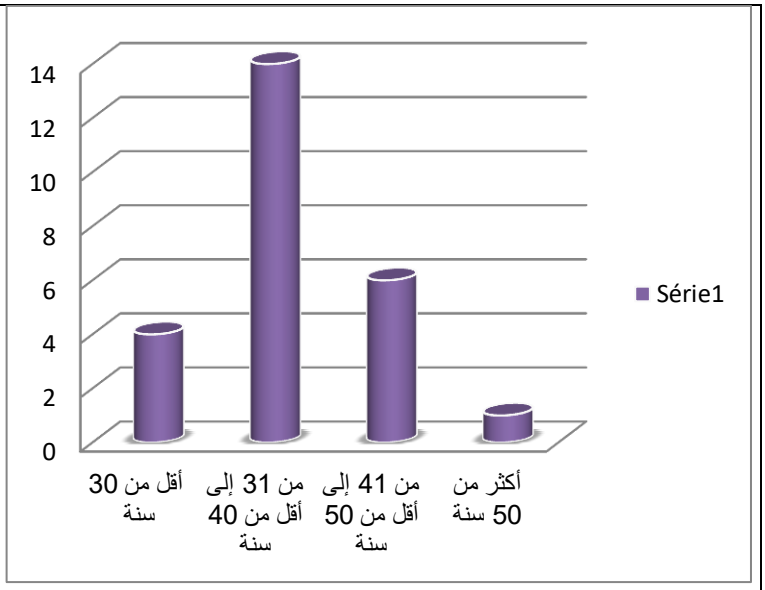
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

تشير النتائج حسب الجدول رقم (16) أن عدد أفراد الدراسة من الذكور بلغ (**15**) بنسبة تمثيل بلغت (**60%**)، بينما بلغ عدد الإناث (**10**) بنسبة تمثيل بلغت (**40%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور. و يمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحساسة في مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط–

2- توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

يمثل الشكل رقم (25) و الجدول رقم (17) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	04	16.0
من 31 إلى أقل من 40 سنة	14	56.0
من 41 إلى أقل من 50 سنة	06	24.0
أكثر من 50 سنة	01	04.0
المجموع	25	100.0

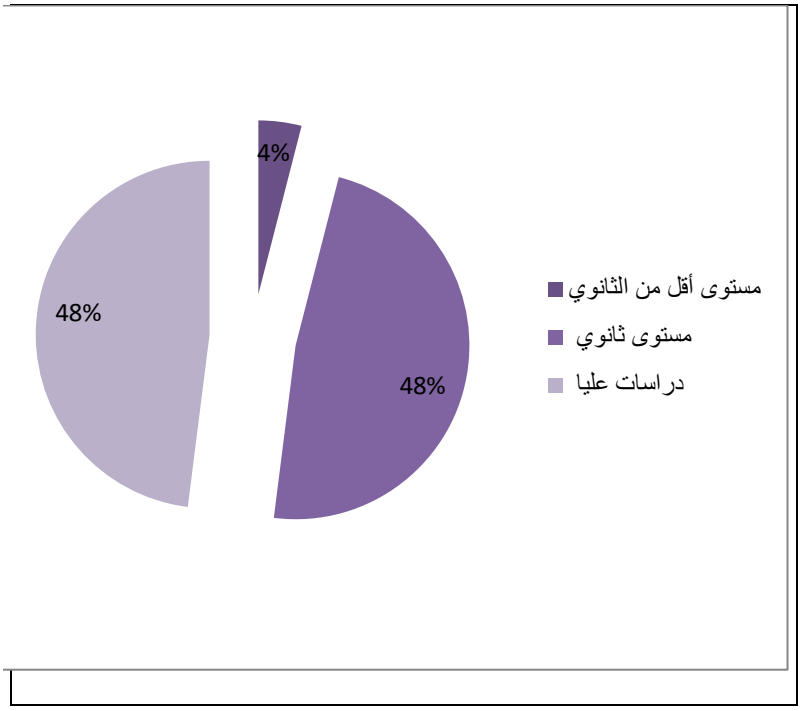
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

من خلال الجدول رقم (17)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**16%**)، تليها الفئة العمرية (**من 31 إلى أقل من40 سنة**) بنسبة بلغت (56%)، وتليها الفئة العمرية (**من 41 إلى أقل من 50 سنة**)، وتليها الفئة العمرية (**أكثر من 51 سنة**) وتشير هذه النتائج أن مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط- تحافظ على مواردها البشرية و في نفس الوقت ستقطب موارد بشرية شابة.

3- توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل التعليمي:

يمثل الشكل رقم (25) و الجدول رقم (18) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة %
مستوى أقل من الثانوي	01	04.0
مستوى ثانوي	12	48.0
دراسات عليا	12	48.0
المجموع	25	100.0

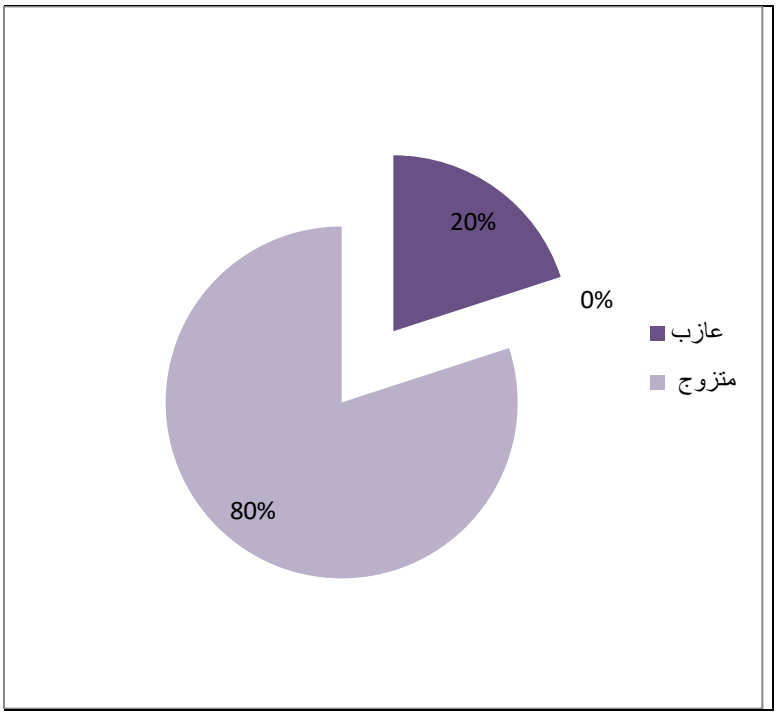
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى الدراسات العليا و الحاصلين على المستوى الثانوي احتلتا المرة الأولى، حيث بلغت فئة الحاصلين على مستوى الدراسات العليا نسبة (48%)، و نسبة الحاصلين على المستوى الثانوي (48%). أما فئة الأقل من المستوى الثانوي فقد تحصلت على نسبة (04%). و تشير هذه النتائج أن مكتب البرد المواصلات—فرع تابلاط – تستعين بالكفاءات نظرا لطبيعة الخدمات.

4- توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة المدنية:

يمثل الشكل رقم (26) و الجدول رقم (19) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الشكل رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
عازب	5	20.0
متزوج	20	80.0
المجموع	25	100.0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

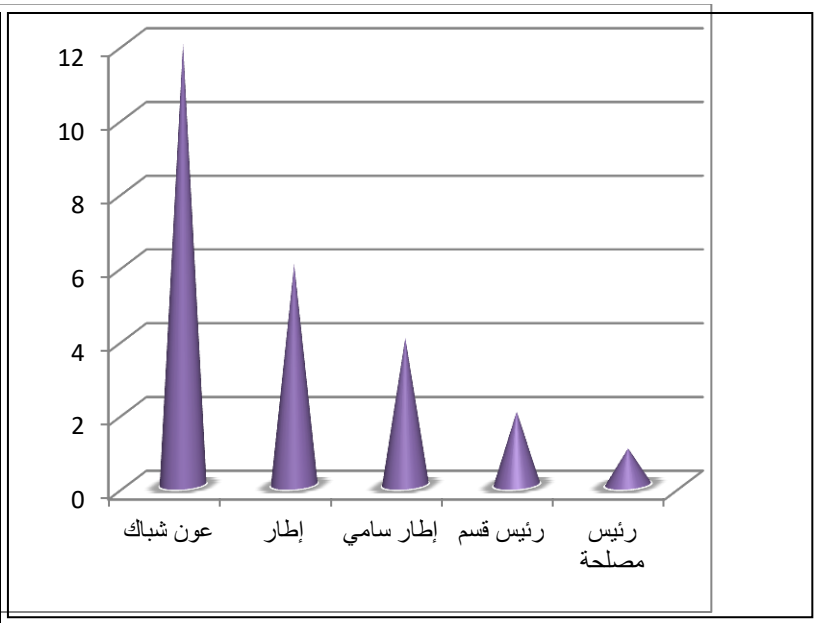
يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة أفراد الدراسة حسب الحالة المدنية نسبة الموظفين المتزوجين احتلت المرتبة الأولى ب (80.0%)، وتليها نسبة الموظفين العزاب ب (20.0%) .

ثانيا: الخصائص الوظيفية

تتمثل في المناصب التي يشغلها أفراد الدراسة في مكتب البريد والمواصلات – فرع تابلاط-

يمثل الشكل رقم (27) و الجدول رقم (20) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة.

الشكل رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

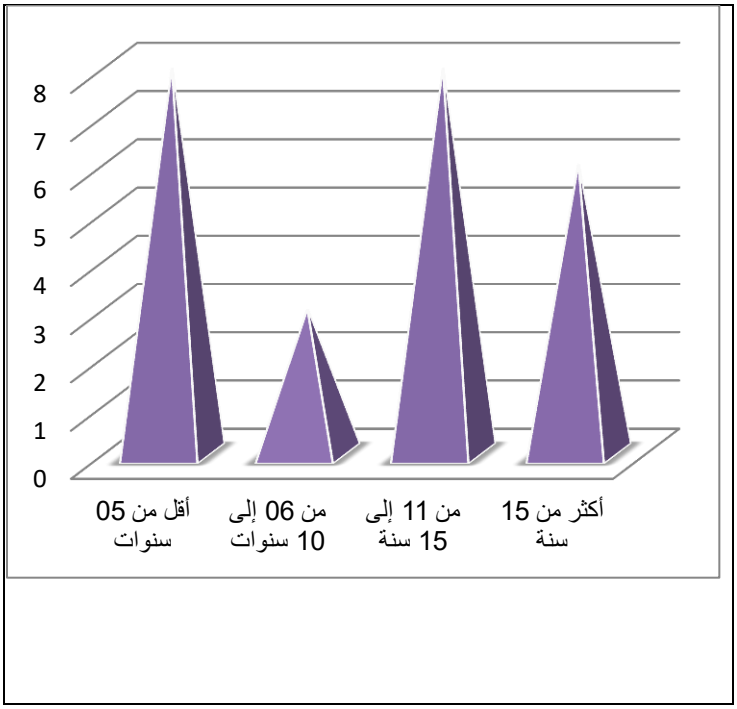
الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون شباك	12	48.0
إطار	06	24.0
إطار سامي	04	16.0
رئيس قسم	02	08.0
رئيس مصلحة	01	04.0
المجموع	25	100.0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ spss.

فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب المناصب المشغورة، فيوضح الجدول رقم (20) ، أن نسبة أفراد الدراسة الذين يشغرون منصب عون شباك احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**48%**)، و هي نتيجة تعكس طبيعة العمل و الخدمة المقدمة في مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط- أما في المرتبة الثانية يأتي منصب إطار فبلغت نسبتها (**24%**)، فيما تحصل منصب إطار سامي على المرتبة الثالثة بنسبة (16.0%). و أما منصب رئيس قسم و رئيس مصلحة يحتلان المراتب الأخيرة بنسبة (**8 %**)، (**4%**) على التوالي.

يمثل الشكل رقم (28) و الجدول رقم (21) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الشكل رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المستوى العلمي	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	08	32.0
من 06 إلى 10 سنوات	03	12.0
من 11 إلى 15 سنة	08	32.0
أكثر من 15 سنة	06	24.0
المجموع	25	100.0

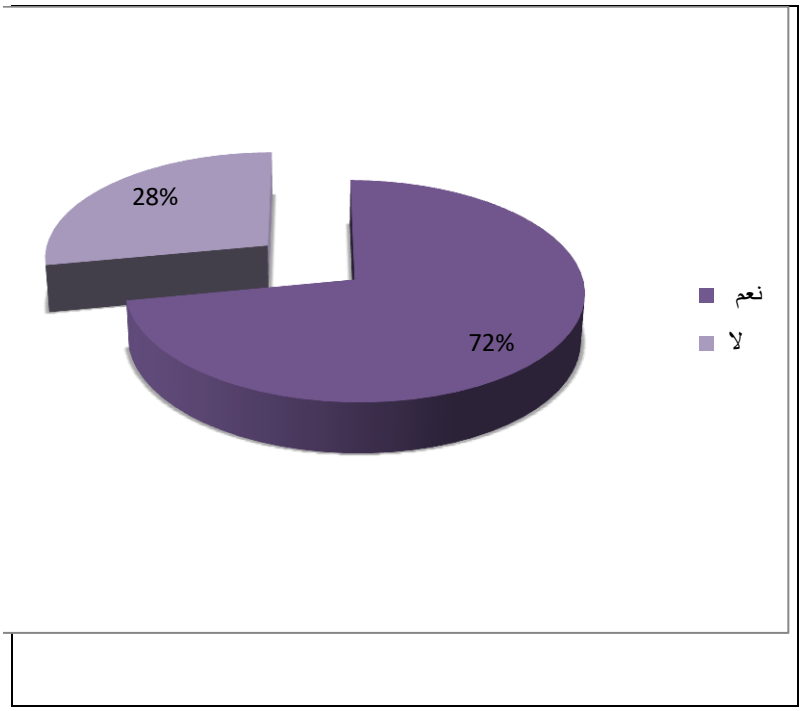
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (21) ، أن المرتبة الأولى قد أحتلت من قبل فئتين، حيث بلغت نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (**من 11 سنة إلى 15سنة**) و نسبة الذين يمتلكون خبرات (أقل **من 05 سنة**) بنسبة قدرها (**32%**)، و هي نتيجة تعكس مستوى الاستقرار بمكتب البريد والمواصلات – تابلاط–، و كذا مواصلتها في توظيف الكفاءات و المهارات الجدد، أما الفئات (**أكثر من 15 سنة**)، أحتلت المرتبة الثالثة بنسبة (24%)، و في المرتبة الأخيرة فئة من (**6 إلى 15 سنة**)، بنسبة (12%).

5- توزيع أفراد الدراسة حسب هل تملك جهاز كمبيوتر في بيتك:

يمثل الشكل رقم (29) و الجدول رقم (22) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب هل تملك جهاز كمبيوتر في بيتك .1

الشكل رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب سؤال هل تملك كمبيوتر في بيتك



الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب سؤال هل تملك كمبيوتر في بيتك

هل تملك كمبيوتر في بيتك	التكرار	النسبة %
نعم	18	72.0
لا	7	28.0
المجموع	25	100.0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سؤال " هل تمتلك جهاز كمبيوتر في بيتك"، فيوضح الجدول رقم (22) ، أن المرتبة الأولى قد أحتلت من قبل فئة نعم، حيث بلغت نسبة أفراد الدراسة الذين يملكون جهاز كمبيوتر في بيتهم (**72%**)، أما أفراد الدراسة الذين لا يملكون جهاز كمبيوتر في بيتهم فبلغت نسبتهم (**28%**)، و هذا يدل على أن معظمهم لديهم معارف و مكتسبات حول استخدام الحاسب الآلي.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفروض

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية، سنتناول فيه اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية، و اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مكتب البريد والمواصلات يطبق الإدارة الالكترونية.

في هذا الإطار سيتم تحليل الجزء الثاني من الاستبيان الذي يتمثل في: عبارات محور الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل) من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و كذا تحليل عبارات محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع).

أولا: تطبيق الإدارة الإلكترونية

في هذا الإطار سيتم تحليل عبارات محور الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل) من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الفرضية الفرعية الأولى: بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط –

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (23) : المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	توفر البريد و المواصلات رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات و شكاوي المواطنين.	3.72	1.275	موافق	4
2	توفر البريد و المواصلات بريد الكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها.	3.60	1.190	موافق	6
3	يرتبط البريد و المواصلات ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى.	3.64	1.254	موافق	5
4	يقوم البريد و المواصلات بأرشفة البيانات الكترونيا.	3.60	1.414	موافق	7
5	يقوم البريد و المواصلات باجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين.	3.88	1.364	موافق	3
6	ساعد التعامل بالبطاقات الإلكترونية على تخفيف ضغوط العمل	4.68	0.476	موافق بشدة	1
7	يتم التنسيق بين مستويات البريد و المواصلات عن طريق الأنترنت	4.12	1.054	موافق	2
	بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	**3.89**	**6.53**	**موافق**	**-**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن اتجاه معظم العمال حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتب كان موافق، و هذا ما ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (6.53) مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.
و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية تنازليا من الاتجاه الأقوى الى الأقل و ذلك بناءًا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1) جاءت العبارة 6 التي تضمنت " ساعد التعامل بالبطاقات الإلكترونية على تخفيف ضغوط العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.64) بانحراف معياري قدره(1.054)، و هذا يدل على أن 68% من وجهة نظر عينة الدراسة

يوافقون بشدة على أن التعامل بالبطاقات الإلكترونية ساعد على التقليل من ضغوطات العمل و الزيادة من سرعة و جودة تقديم الخدمة.

2) جاءت العبارة 7 التي تضمنت " يتم التنسيق بين مستويات البريد و المواصلات عن طريق الانترنت" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المكتب، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.12) بانحراف معياري قدره (1.054)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** على أن التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة في مكتب البريد و المواصلات أصبح يتم عبر الأنترنت و أنه تم التخلي عن النظام الورقي في التعاملات.

3) جاءت العبارة 5 التي تضمنت " يقوم البريد و المواصلات باجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.88) بانحراف معياري قدره(1.364)، و هذا يدل على أن 48% من عمال المكتب **يوافقون** على أن مكتب البريد و المواصلات ينظم دورات تدريبية من أجل تحسين و تطوير معارف العمال في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديث.

4) جاءت العبارة 1 التي تضمنت " توفر البريد و المواصلات رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات و شكاوي المواطنين " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.72) بانحراف معياري قدره(1.275)، و هذا يدل على أن 64% من عمال المكتب **يوافقون** على أن قام مكتب البريد بتخصيص رقم هاتف لاستقبال و الانصات لرغبات و انشغالات زبائنه.

5) جاءت العبارة 3 التي تضمنت " يرتبط البريد و المواصلات ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.64) بانحراف معياري قدره(1.254)، و هذا يدل على أن 64% من عمال المكتب **يوافقون** على أنه هناك علاقة تربط مكتب البريد بالمواقع الإلكترونية الخاصة بالإدارات الأخرى مثل البنوك، مواقع الدفع الإلكتروني، مواقع خدمات التوصيل...الخ

6) جاءت العبارة 2 التي تضمنت " توفر البريد و المواصلات بريد الكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.60) بانحراف معياري قدره(1.190)، و هذا يدل على أن 76% من عمال المكتب **يوافقون** على صحة توفير المكتب لبريد الكتروني خاص لتلقي مشاكل و طلبات المواطنين ثم معالجتها و الرد على مشاغلهم.

7) جاءت العبارة 4 التي تضمنت " يقوم البريد و المواصلات بأرشفة البيانات الكترونيا " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.60) بانحراف معياري قدره(1.414)، و هذا يدل على أن 52% من عمال المكتب **يوافقون** على صحة المعلومة التي مفادها أن مكتب البريد و المواصلات تتم فيه عملية أرشفة البيانات الكترونيا.

و نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية المرجحة أن الاتجاه العام لعينة الدراسة من عمال الفرع كان موافقا على جميع الافتراضات فيما يخص مدى تطبيق الإدارة الالكترونية أي أن مكتب البريد يقوم بتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك موافقة من قبل أفراد على أن مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد متطلبات الإدارة الإلكترونية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(24): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد متطلبات الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	هناك علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	2.96	1.457	موافق	9
2	يتم تقديم الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.44	1.635	موافق	12
3	يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادى الإدارة الإلكترونية.	3.64	1.287	موافق	4
4	يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مزودة بالأنترنت.	3.96	0.735	موافق	1
5	يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات بالبريد و المواصلات مزودة بالأنترنت.	4.04	0.889	موافق	2
6	توفر البريد و المواصلات على العدد الكافي من ماكينات عد و كشف الأموال المزورة.	3.84	1.106	موافق	3
7	يوجد في البريد و المواصلات فاكس يسهل إنجاز الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية.	3.64	1.411	موافق	7

8	يتوفر لدى فرعكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم.	2.92	1.412	موافق	8
9	يتوافر لدى البريد و المواصلات التقنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الإلكترونية.	2.88	1.616	محايد	11
10	تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية.	3.00	1.658	محايد	14
11	تخصص البريد و المواصلات موارد مالية كافية للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة و صيانتها.	3.20	1.658	موافق	13
12	يعمل البريد و المواصلات دائما على توفير تكاليف التطور المستمر و تكاليف الصيانة.	3.12	1.616	موافق	10
13	يوفر استخدام الإدارة الإلكترونية للبريد و المواصلات أنظمة جيدة لحماية معلوماتها و سريتها.	3.88	1.364	موافق	5
14	يوجد في البريد و المواصلات طرق و أساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب.	3.20	1.871	محايد	16
15	يتوفر لدى البريد و المواصلات آليات لمراقبة و تفتيش نظم المعلومات و الشبكات الحاسوبية.	2.80	1.658	محايد	15
16	في البريد و المواصلات يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل و التطبيقات المختلفة.	3.36	1.381	موافق	06
بعد متطلبات الإدارة الالكترونية		**3.36**	**15.80**	**موافق**	**–**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال الجدول (24) أن معظم العمال يوافقون على بعد متطلبات الإدارة الإلكترونية، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.36) بانحراف معياري قدره (15.80) مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بمتطلبات الإدارة الإلكترونية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1) جاءت العبارة 4 التي تضمنت " يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مزودة بالانترنت "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.96) بانحراف معياري قدره(0.735)، و هذا يدل على

أن 60% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم يملكون أجهزة الحاسب الآلي الكافية و اللازمة و المزودة بالانترنت و التي تمكنهم من تطبيق الإدارة الالكترونية في تعاملات المكتب.

2) جاءت العبارة 5 التي تضمنت " يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات بالبريد و المواصلات مزودة بالانترنت " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.04) بانحراف معياري قدره(0.889)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم يستخدمون أجهزة الحاسوب المزودة بالانترنت في مختلف العمليات بالبريد و المواصلات (السحب، الاطلاع على الرصيد، كشف العمليات...الخ).

3) جاءت العبارة 6 التي تضمنت " توفر البريد و المواصلات على العدد الكافي من ماكينات عد و كشف الأموال المزورة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.84) بانحراف معياري قدره(1.106)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** صحة امتلاك المكتب على العدد الكافي من ماكينات عد الأموال و كشف الحقيقية من المزورة منها.

4) جاءت العبارة 3 التي تضمنت " يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.64) بانحراف معياري قدره(1.287)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** على أن الإدارة العامة تنتهج سياسات و إجراءات إدارية تتناسب و تتوافق مع مبادئ الإدارة الالكترونية.

5) جاءت العبارة 13 التي تضمنت " يوفر استخدام الإدارة الإلكترونية للبريد و المواصلات أنظمة جيدة لحماية معلوماتها و سريتها " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.88) بانحراف معياري قدره(1.364)، و هذا يدل على أن 48% من عمال المكتب **يوافقون** على كون المكتب يوفر لهم أنظمة جيدة و محكمة لحماية المعلومات و الحفاظ على سريتها.

6) جاءت العبارة 16 التي تضمنت " في البريد و المواصلات يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل و التطبيقات المختلفة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.36) بانحراف معياري قدره(1.381)، و هذا يدل على أن 68% من عمال المكتب **يوافقون** على أن المكتب يقوم بتحديد الحماية اللازمة لنظن التشغيل و التطبيقات المختلفة.

7) جاءت العبارة 7 التي تضمنت " يوجد في البريد و المواصلات فاكس يسهل إنجاز الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.64) بانحراف معياري قدره(1.411)، و هذا يدل على أن 36% من عمال المكتب **يوافقون** على وجود فاكس في المكتب يسهل هذا الأخير إنجاز الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية.

8) جاءت العبارة 8 التي تضمنت " يتوفر لدى فرعكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.92) بانحراف معياري قدره(1.412)، و هذا يدل على أن 48% من عمال المكتب **يوافقون** على أن المكتب ينتهج نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تحفيزهم و تطويرهم.

9) جاءت العبارة 1 التي تضمنت " هناك علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.96) بانحراف معياري قدره(1.457)، و هذا يدل على أن 44% من عمال المكتب **يوافقون** على وجود علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

10) جاءت العبارة 12 التي تضمنت " يعمل البريد و المواصلات دائما على توفير تكاليف التطور المستمر و تكاليف الصيانة " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.12) بانحراف معياري قدره(1.616)، و هذا يدل على أن 40% من عمال المكتب **يوافقون** على توفير مكتب البريد و المواصلات دائما لتكاليف التطور المستمر و كذا تكاليف الصيانة.

11) جاءت العبارة 9 التي تضمنت " يتوافر لدى البريد و المواصلات التقنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الإلكترونية " في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.88) بانحراف معياري قدره(1.616)، و هذا يدل على أن 36% من عمال المكتب **محايدون** فيما يخص فكرة وجود التقنيين اللازمين و القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الالكترونية، كما أن 36% أيضا من باقي العمال في المكتب يوافقون على صحة هذا الفرض.

12) جاءت العبارة 2 التي تضمنت " يتم تقديم الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(3.44) بانحراف معياري قدره(1.635)، و هذا يدل على أن 36% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم يتلقون الدعم الإداري الكافي و اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

13) جاءت العبارة 11 التي تضمنت " تخصص البريد و المواصلات موارد مالية كافية للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة و صيانتها " في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.20) بانحراف معياري قدره(1.658)، و هذا يدل على أن 40% من عمال المكتب **يوافقون** على أن مكتب البريد و المواصلات يخصص الموارد المالية الكافية للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة و تحمل أعباء صيانتها

14) جاءت العبارة 10 التي تضمنت " تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.00) بانحراف معياري قدره(1.658)، و هذا يدل على أن 36% من عمال المكتب **محايدون** فيما يخص تبني الإدارة برامج تكوينية لتكوين الأفراد حول استخدام الإدارة الالكترونية، كما أن 36% من باقي العمال **يوافقون** على هذا الفرض.

15) جاءت العبارة 15 التي تضمنت " يتوفر لدى البريد و المواصلات آليات لمراقبة و تفتيش نظم المعلومات و الشبكات الحاسوبية " في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.80) بانحراف معياري قدره(1.658)، و هذا يدل على أن 44% من عمال المكتب **محايدون** فيما يخص توفر مكتب البريد و المواصلات غلى آليات لمراقبة و تفتيش نظم المعلومات و الشبكات الحاسوبية، كما أن 44% من باقي العمال **يوافقون** على أن المكتب يوفر هذه الآليات.

16) جاءت العبارة 14 التي تضمنت " يوجد في البريد و المواصلات طرق و أساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب " في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.20) بانحراف معياري قدره(0.871)، و هذا يدل على أن 40% من عمال المكتب **محايدون** فيما يخص وجود طرق و أساليب مختلفة في البريد و المواصلات تستخدم في حال تلف أو تعطل الحواسيب، كما أن 40% من باقي العمال يوافقون غلى وجود هذه الأنظمة في المكتب.

و نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية المرجحة أن الاتجاه العام لعينة الدراسة من عمال الفرع كان موافقا على جميع الافتراضات فيما يخص توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك موافقة من قبل أفراد مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–على وجود معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (25): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد معوقات الادارة الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البريد و المواصلات.	3.32	0.988	غير موافق	02
2	عدم تحكم أغلبية الموظفين في البريد و المواصلات بتكنولوجيا الإعلام الآلي.	3.12	1.01	غير موافق	03
3	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البريد و المواصلات.	3.80	0.764	موافق	01
4	ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البريد و المواصلات.	3.04	1.369	موافق	04
بعد معوقات الإدارة الإلكترونية		**3.32**	**2.44**	**غير موافق**	**–**

المصدر: من اعدا الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال الجدول (25) أن معظم العمال لا يوافقون على بعد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.32) بانحراف معياري قدره (2.44) مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1) جاءت العبارة 3 التي تضمنت " قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البريد و المواصلات " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.80) بانحراف معياري قدره(0.764)، و هذا يدل على أن 64% من عمال المكتب **يوافقون** على أن قدم أجهزة الحاسوب يعد من بين معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المكتب.

2) جاءت العبارة 1 التي تضمنت " عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البريد و المواصلات " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.32) بانحراف معياري قدره(0.988)، و هذا يدل على أن 44% من عمال المكتب **لا يوافقون** على أنه عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البريد يعد معوق من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

3) جاءت العبارة 2 التي تضمنت " عدم تحكم أغلبية الموظفين في البريد و المواصلات بتكنولوجيا الإعلام الآلي " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.12) بانحراف معياري قدره(1.01)، و هذا يدل على أن 36% من عمال المكتب **لا يوافقون** على أن من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية عدم تحكم أغلبية الموظفين في المكتب بتكمولوجيا الاعلام الآلي، في حين 36% من باقي العمال **يوافقون**.

4) جاءت العبارة 4 التي تضمنت " ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البريد و المواصلات " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.04) بانحراف معياري قدره(1.369)، و هذا يدل على أن 64% من عمال المكتب **يوافقون** على أن ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البريد و المواصلات يعد أحد معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

و نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية المرجحة أن الاتجاه العام لعينة الدراسة من عمال الفرع كان **غير موافقا** على جميع الافتراضات فيما يخص وجود معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب البريد.

يتضح من خلال تحليل أبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة الإلكترونية) أن معظم العمال يوافقون على توفر مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط– على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، و أن معظم المعوقات المذكورة غير موجودة في هذا الأخير.

ثانيا: تفعيل الأداء الوظيفي

الفرضية: تقديرات الموظفين لمحور الأداء الوظيفي جاءت بدرجة عالية.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع) من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم (26): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	يتميز أدائي في البريد و المواصلات دائما بالجودة و الإتقان.	3.96	0.978	موافق	01
2	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر.	3.96	1.020	موافق	06
3	أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات و بدقة.	4.00	1.000	موافق	04
4	أقوم بتأدية الأعمال الموجهة لي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة.	3.88	0.927	موافق	02
5	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال .	3.72	1.061	موافق	07
6	أتعاون مع زملائي في العمل ضمن الفرق.	3.92	0.997	موافق	03
7	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.	3.84	1.006	موافق	05
8	ألتزم بأنظمة و قوانين العمل و الأوقات المحددة.	3.56	1.227	موافق	09
9	نادرا ما أرتكب أخطاء أثناء عملي.	3.40	1.190	موافق	08
10	أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	3.68	1.282	موافق	10
11	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة.	3.40	1.443	موافق	11
بعد الأداء الوظيفي		**3.75**	**10.08**	موافق	–

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

ويتضح من خلال الجدول (26) أن معظم العمال **يوافقون** على عبارات بعد الأداء الوظيفي، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.75) بانحراف معياري قدره (10.08) مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالأداء الوظيفي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1) جاءت العبارة 1 التي تضمنت " يتميز أدائي في البريد و المواصلات دائما بالجودة و الإتقان " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.96) بانحراف معياري قدره(0.978)، و هذا يدل على أن 72% من عمال المكتب **يوافقون** على أن أداءهم يتميز بالجودة و الاتقان.
2) جاءت العبارة 4 التي تضمنت " أقوم بتأدية الأعمال الموجهة لي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.88) بانحراف معياري قدره(0.927)، و هذا يدل على أن 80% من عمال المكتب **يوافقون** على أن قيامهم بالأعمال الموجهة لهم يتميز دائما بالكفاءة و الفعالية المطلوبة.
3) جاءت العبارة 6 التي تضمنت " أتعاون مع زملائي في العمل ضمن الفرق " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.92) بانحراف معياري قدره(0.927)، و هذا يدل على أن 68% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم يعملون ضمن فرق و يتبادلون المعارف و الأفكار لتنمية أدائهم الوظيفي.
4) جاءت العبارة 3 التي تضمنت " أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات و بدقة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.00) بانحراف معياري قدره(1.000)، و هذا يدل على أن 68% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم يعملن باستمرار على اتفيذ التعليمات الموجهة اليهم من قبل الادارة بدقة.
5) جاءت العبارة 7 التي تضمنت " لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.84) بانحراف معياري قدره(1.006)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم يملكون القدرة و الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.

6) جاءت العبارة 2 التي تضمنت " أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.96) بانحراف معياري قدره(1.020)، و هذا يدل على أن 64% من عمال المكتب **يوافقون** على حرصهم الدائم و المستمر على تحسين مستوى أداءهم في المكتب.

7) جاءت العبارة 5 التي تضمنت " أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.72) بانحراف معياري قدره(1.061)، و هذا يدل على أن 60% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم يعتمدون على أنفسهم عند انجاز المهام و الأعمال الموكلة لهم.

8) جاءت العبارة 9 التي تضمنت " نادرا ما أرتكب أخطاء أثناء عملي " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40) بانحراف معياري قدره(1.190)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** على أنهم لا يرتكبون الكثير من الأخطاء و نادرا ما يقعون في أخطاء أثناء قيامهم بعملهم

9) جاءت العبارة 8 التي تضمنت " ألتزم بأنظمة و قوانين العمل و الأوقات المحددة " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.56) بانحراف معياري قدره(1.227)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** غلى أنهم يلتزمون بأنظمة و قوانين العمل كما أنهم دائما ملتزمون بالأوقات المحددة لانجاز الأعمال.

10) جاءت العبارة 10 التي تضمنت " أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.68) بانحراف معياري قدره(1.282)، و هذا يدل على أن 60% من عمال المكتب **يوافقون** أنهم يتمتعون بمهارة التواصل و الحوار الجيد مع الآخرين.

11) جاءت العبارة 11 التي تضمنت " أقدم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة " في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الفرع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40)

بانحراف معياري قدره(10443)، و هذا يدل على أن 56% من عمال المكتب **يوافقون** غلى تسبيقهم لمصلحة مكتب البريد و المواصلات على حساب مصلحتهم الشخصية.

و نستنج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية المرجحة أن الاتجاه العام لعينة الدراسة من عمال الفرع كان **موافق** على جميع الافتراضات فيما يخص بعد الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات.

المطلب الثاني: واقع الإدارة الالكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و اختبار فروض الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق الى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و كذا اختبار الفرضيات.

أولا: تقييم واقع الإدارة الالكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لمحوري الدراسة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): تحليل محوري الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	tقيمة	مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية	3.495	0,760	76.000	22.970	0,000
الأداء الوظيفي	3.756	0.916	38.500	20.484	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يبين الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الالكترونية ومحور الأداء الوظيفي المتعلقة بدراسة دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي يساوي3.625، والوزن النسبي يساوي57.25%،

مما يدل على عدم وجود علاقة مباشرة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط-.

ثانيا: اختبار فروض الدراسة:

1. اختبار الفرضية الأولى:

جاءت الفرضية الرابعة على النحو التالي: هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط – عند مستوى الدلالة للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

1_الفرضية الفرعية الأولى: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط – تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

بعد إجراء اختبار التجانس تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (28): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية	ذكر	15	94.466	1.478	0.519	0.019	0.985
	أنثى	10	94.300	1.899		0.020	0.984
الأداء الوظيفي	ذكر	15	39.533	0.798	1.264	(1.089)	0.287
	أنثى	10	44.000	0.588		(1.237)	0.229

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحور الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي لذلك نقبل الفرض البديل(لا يوجد تجانس)، و نرجع ذلك إلى ان مكتب البريد و المواصلات – فرع تابلاط – يؤمن بالمساواة بين الرجل والمرأة.

2_الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى متغير السن استخدمنا تحليل التباين الأحادي .

فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب السن.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب السن.

فإذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل H_1 ونرفض H_0 (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل H_0 ونرفض البديل H_1(لايوجد الاختلاف).

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	2040.86	3	680.262	1.765	0.185
	داخل المجموعات	8093.214	21	385.391		
	المجموع	10134.000	24			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	181.726	3	60.575	0.563	0.645
	داخل المجموعات	2259.714	21	107.605		
	المجموع	2441.440	24			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 نقبل H_0 و نرفض H_1 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الالكترونية و تفعيل الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير فئة السن ونرجع هذه النتيجة إلى وجود ثقة رغم اختلاف السن.

3_الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	1821.667	2	910.833	2.411	0.113
	داخل المجموعات	8312.333	22	377.833		
	المجموع	10134.000	24	-		
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	7.523	2	3.762	0.034	0.967
	داخل المجموعات	2433.917	22	110.633		
	المجموع	2441.440	24	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الالكترونية و أداء الموظفين لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلف المؤهل العلمي.

4_الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الموظفين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الحالة الاجتماعية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	529.000	1	529.000	1.26	0.272
	داخل المجموعات	9605.000	23	417.609		
	المجموع	10134.000	24	-		
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	104.040	1	104.040	1.024	0.322
	داخل المجموعات	2337.400	23	101.626		
	المجموع	2441.440	24	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الالكترونية و أداء الموظفين لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت الحالة الاجتماعية.

5_الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الموظفين تعزى لمتغير الوظيفة.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الوظيفة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	1336.917	4	334.229	0.760	0.564
	داخل المجموعات	8797.083	20	439.854		
	المجموع	10134.000	24	-		
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	446.273	4	111.568	1.118	0.376
	داخل المجموعات	1995.167	20	99.758		
	المجموع	2441.440	24	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الالكترونية و أداء الموظفين لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الوظيفة ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلف وظائفهم.

6_الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي تعزى عدد سنوات الخبرة.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	1422.583	3	474.194	1.143	0.355
	داخل المجموعات	8711.417	21	414.829		
	المجموع	10134.000	24	-		
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	81.732	3	27.244	0.242	0.866
	داخل المجموعات	2359.708	21	112.367		
	المجموع	2441.440	24	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الالكترونية و أداء الموظفين لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية و تفعيل الأداء الوظيفي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة؛ و للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار الانحدار البسيط، و الذي يقاس بحسب الصيغة الرياضية الخطية التالية: $Y = B_0 + B_1 X_1$

حيث أن: Y: الأداء الوظيفي.

X_1 : الادارة الالكترونية.

1_ تقدير النموذج القياسي: بعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية (spss)، ظهرت نتائج تقدير معامل نموذج تقدير أثر الإدارة الالكترونية على تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الصيغة الخطية الآتية:

Y = 28.895	+ 0.132	x
t 3.036	1.335	
$\bar{R}^2$= 0.032	F= 1.782	

2– التحليل الإحصائي:

أ/ اختبار معنوية المعالم: انطلاقا من استخدام إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معالم النموذج يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي وذلك عند مستوى 5%. بحيث القيمة الجدولية T_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس المستوى معنوية أي 5% ، وبدرجة حرية (n-k) وتساوي 25-1=24، أي: T_{tab} = 1.711.

جدول رقم (34): نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر الإدارة الالكترونية على تفعيل الأداء الوظيفي

المقدرات	المعاملات	القيم المحسوبة T_{cal}	القيم الجدولية T_{tab}	أدنى مستوى معنوية
الثابت	B_0	3.036	1.711	0.006
الادارة الالكترونية	B_1	1.335	1.711	0.195

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

المقطع الثابت: t المحسوبة أكبر من t المجدولة T_{tab}(1.711) $< T_{cal}$ [(3.036)] و بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ومنه المقطع الثابت في النموذج معنوي إحصائيا.

ميل X: t المحسوبة أقل من t المجدولة T_{cal} [(1.711) > T_{tab} (1.335)] ؛ وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم ومنه ميل **X** ليس معنوي و لا ذو دلالة إحصائية؛ وبذلك **X** (الإدارة الالكترونية) **لا** تؤثر على y (الأداء الوظيفي).

اختبار المعنوية الكلية للنموذج: من النتائج الموجودة بمعادلة تقدير نموذج أثر الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي والمتعلقة بمعامل التحديد R^2 واختبار فيشر F يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه كما سيأتي:

أ– معامل التحديد المعدل $\overline{R}^2$: إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ 0.032 (وهي بعيدة عن الواحد)، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 3.2% من التغيرات التي تحدث على تفعيل الأداء الوظيفي، مما يدل على أن هناك ارتباطا ضعيفا بين تفعيل الأداء الوظيفي والمتغيرات المفسرة (مستويات الإدارة الالكترونية)، أما الباقي 96.8% تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

ب– اختبار فيشر F: يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال فرضيتي العدم (والتي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي: $B_1 = 0$ والفرضية البديلة (وجود على الأقل

معامل من بين المعاملات التي يتضمنها النموذج غير معدوم، أي: $B_1 \neq 0$)، ومن مقارنة القيمة المحسوبة F_{cal} والمقدرة بـ 4.26 مع القيمة الجدولية (التي يتم استخراجها من جدول فيشر F عند مستوى معنية 5% ودرجة الحرية للبسط والمقام كما هو مبين في العلاقة التالية: $4.26 F_{n-k}^{k} = F_{25-1}^{1} = F_{24}^{1}$) نلاحظ أن القيمة المحتسبة F_{cal} أقل من القيمة الجدولية F_{tab} وعليه سنرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد على الأقل معامل من بين المعاملات التي يتضمنها النموذج غير معدوم أي:$B_1 \neq 0$ ، ونقبل بفرضية العدم والتي مفادها أنه المتغير المستقل يساوي للصفر ما عدا الثابت ؛ مما يدل على عدم معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد المستقل (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط–.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بتقديم عام لمكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط- و كذا التعريف بالخدمات التي يقدمها هذا الأخير لزبائنه، و تطرقنا في هذا الفصل أيضا لدراسة مدى تأثير الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في هذا المكتب من أواخر شهر فيفري إلى أواخر شهر ماي 2019 حيث توصلنا إلى النتاج التالية:

- توفر مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط- على بعد تطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة عالية؛
- توفر المتطلبات التقنية و البشرية في مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط- بدرجة عالية؛
- وجود معوقات بدرجة نسبية تخل بتطبيق الإدارة الالكترونية في مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط-؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط-، عند مستوى الدلالة 0.05.

خـاتـمـــة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع استنتجنا ان العالم ككل قد عايش قفزة معلوماتية وعاصفة تقنية كبيرة في طل التكنولوجيا المتطورة، وقد مس هذا التطور كل القطاعات ومن بينها الإدارات حيث أستلزم على هذه الأخيرة مواكبة هذه التطورات بحكم أنها آلية هامة ومحركة للتنمية الإقتصادية، وتقديم الخدمات .

فالإدارات اليوم تعمل جاهدتا من أجل الإلتحاق بهته التطورات وإستثمارها في الإرتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حتى تتحقق هذا الارتقاء لابد على الإدارات من إنتهاج نظم إدارية جديدة مثل الإدارة الإلكترونية حيث تعد من الأنماط الجديدة لتفعيل الأداء وتحسين الخدمات، وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة و برمجيات والشبكات المختلفة، حيث يتمثل الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو الإنتقال من الإدارة الورقية المعقدة إلى الإدارة الرقمية المبسطة. ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي **إلى أي مدى تأثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي ؟وما واقع ذلك في مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– ؟**

ومن أجل الإجابة عن التسؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

– نصت الفرضية الأولى: على أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة لفشل الإدارة التقليدية الورقية فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل النظري حيث أن الإدارات قد دخلت في دوامة نتيجة الاستخدام الورقي وفشل في تسيير معاملاتها، كذلك إستغراق وقت طويل في تقديم الخدمة للمواطنين ،مع كثرة الأخطاء، وهذا محتم على الإدارات البحث على نظام جديد و ألية متطورة حتى وصلت الإدارة الإلكترونية .

- ✓ نصت الفرضية الثانية : على أن الأداء الوظيفي يتغير بتغير نمط الإدارة فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث أن نمط الإدارة يعتبر المحرك الرئيسي للمورد البشري، فهو الذي يزيد من التحفيز الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تفعيل الأداء الوظيفي.
- ✓ نصت الفرضية الثالثة :على أن تفعيل الأداء الوظيفي يعود إلى توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية–فرع تابلاط– وتم إثبات صحة الفرضية الثالثة حيث أجابت العينة على ان المكتب يقوم بتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بصفة عالية .
- ✓ نصت الفرضية الرابعة :على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي بمكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–.تم نفي الفرضية الرابعة حيث أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي بمكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–

.وهذا راجع لعدم ثقة المتعاملين مع مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– في التعاملات الإلكترونية فهم لا يثقون إلا بما هو ملموس .

نتائج الدراسة :

بعد الدراسة الاستطلاعية لمكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– الى النتائج التالية :

- ✓ الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الحاسب الآلي، برامج الاتصال، شبكة الاتصال). التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها و وظائفها الإدارية .
- ✓ هناك أسباب أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية منها تسارع التقدم العلمي وتوجهات العولمة وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ من محددات الأداء الوظيفي: الجهد، القدرات وإدراك الدور.
- ✓ يقوم مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– بتطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة عالية؛
- ✓ يقوم مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– باستخدام الأجهزة المتطورة و البرامج بدرجة عالية؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن شبكات الاتصال تساهم في تطوير عمل مكتب البريد و المواصلات –فرع تابلاط–.
- ✓ يقوم مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– بتدريب العاملين و تأهيلهم بدرجة عالية؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– تؤمن حواسيب آلية حديثة تساهم في تطوير العمل
- ✓ لاتوجد معوقات تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط–؛
- ✓ لا يوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في مكتب البريد والمواصلات –فرع تابلاط– عن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

الاقتراحات :

- ✓ توفير برامج حماية البيانات و المعلومات للحد من عملية القرصنة عن طريق وضع التشريعات القانونية؛
- ✓ وضع خطط و إستراتيجيات للاتصال المباشر بين الإدارة و المواطن؛
- ✓ إنشاء برامج تدريبية حول تكنولوجيا المعاومات تستهدف كل فئات الإدارة؛
- ✓ على الإدارة إطلاق حملات و مبادرات لخلق الثقافة الالكترونية وبيان دورها في تحسين الأداء الوظيفي بها؛
- ✓ توفير كل متطلبات الإدارة الالكترونية و ذلك قصد تيسير عملية نجاحها؛
- ✓ تشجيع العاملين بتقبل فكرة الإدارة الالكترونية و العمل بمفهومها خاصة بالإدارات العمومية و ذلك قصد تسهيل الخدمة؛
- ✓ العمل بمفهوم الإدارة الالكترونية وخاصة بالمؤسسات بهدف التقليل من الاعتماد على الاتصال
- ✓ تمكين جميع العاملين من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الالكترونية المتاحة

أفاق الدراسة:

في ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع و التي تعتبر بمثابة بحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء و التجديد و نذكر منها :

- ✓ الأمن الإلكتروني في ظل الإدارة الإلكترونية ؛
- ✓ تكوين الكادر البشري على تطبيقات الإدارة الالكترونية؛
- ✓ الإدارة الالكترونية و تأثيرها على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الرضى الوظيفي للعاملين؛
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مردودية المؤسسة؛
- ✓ أثر الإدارة الإلكترونية على رضا الزبون.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

I/ الكتب:

1- أحمد ماهر، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2003.

2- السالم مؤيد سعيد، حروش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى 2009.

3- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرجر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013.

4- جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.

5- حسن محمد حسن، إدارة الإلكترونية: المفاهيم- الخصائص- المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2011.

6- زهير ثابت،كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

7- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي – دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

8- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر و التوزيع- القاهرة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى 2007.

9- عادل حروش صالح ,الموارد البشرية , مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكاتب العالمي، عمان – الأردن، 2006.

10- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، يبراء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات عمل فكرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2009.

11- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، طبعة 2008.

12- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

20- غنيم، أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، (المكتبة العصرية المنصورة 2004).

13– فداء حامد، الإدارة الإلكترونية: الاسس النظرية و التطبيقية ، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2015م- 1436هـ.

14– فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، زمزم ناشرون و موزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

15– فيصل عبد الرؤوف، دحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2001.

16– محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

17– محمد سمير أحمد، الإدارة الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى 1430-2009.

18– محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.

19– محمد عبد الوهاب عشماوي ،دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013.

20– مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2014م – 1435هـ.

21– محمود سليمان حنفي، الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية،1980.

22– مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة عمان، الأردن، 2016.

23– مهدي حسن زوليف ,إدارة الافراد، مكتب المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003.

24– نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونية، الأردن.

25– نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة، الجزائر، الطبعة الأولى،2011.

II/ الرسائل الجامية و المجلات:

أ– الرسائل الجامعية:

1– بالعربي فاطمة الزهراء، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، الموسم الجامعي 2018/2017.

2- بلال سعودي، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة عمومية ,دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير .تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الموسم الجامعي 2017-2018

3- جمانة عبد الوهاب شبلي ،واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطور التنظيمي، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة أعمال .غزة،2012/2011.

4- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، متاح على الرابط – dspace.univ –biskra.dz jspui .handal تاريخ الإطلاع :28 أفريل 2019، ساعة الاطلاع:14:00.

5- صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة)، مكرة ضمن متطلبات نيل شهاذة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، السنة الجامعية 2017/2016.

6- صبيحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس، الموسم الجامعية 2001-2002.

7- عبد الوهاب محمد جبين ،تقييم الأداء في الإدارة الصحية مديرية شؤون الصحية بمحافظة الطائف ،أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية ،كلية الإقتصاد والإدارة ،جامعة كليمنتس العالمية، دمشق سورية ،2009/ 2010.

8- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG-، قسنطينة مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الموسم الجامعي 2007-2008.

9- عمر تمجغيمن، دور إستراتيجية التنويع في تحسيين الأداء في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بعرريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013.

10- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس.

11– فاطمة قبة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية (دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بالبليدة)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، غير منشورة،جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر،2007/2006.

12– كوثر بوغار ،دور لمانة لقديرية في تحسيين الأداء في المؤسسة الإقصادية ،دراسة حالة مؤسسة لينذ غاز الجزائر –وحدة ورقلة –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص مابة ،:لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة ،الجزائر الموسم الجامعي 2011-2012.

13– نبيلة مرابط، وزين أمينة، الإدارة الإلكترونية و مدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، –دراسة ميدانية ببلدية السواقي–، ولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحى فارس، المدية، السنة الجامعية 2018/2017.

14– نوال مقراني ، العربي صبيحة، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية، – دراسة حالة بلدية المدية – ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحى فارس، المدية، السنة الجامعية 2017 – 2018.

15– يونس تارقي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بادرار، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2017/2016.

ب– المجلات:

1– أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، و تحسينه، مجلة بابل، المجلد 24، العدد 4كلية الآداب في العلوم الإنسانية، جامعة بابل، 2016.

2– موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، مقال في مجلة الباحث، عدد 09، 2011.

3– عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية :مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر :نوفمبر 2001.

4– عمر موسى، جعفر قريشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الجلي الحقوقية، بيروت، 2015.

قائمة بالغة الأجنبية:

I/ الكتب:

1- DICTIONNAIRE LA ROUSSE DE LANGUE Français 2001

II/ المجلات:

1- Agnés, Bradier,<< le gouvernement électronique une priorité européen >>, revue française d'administration publique, école national d'administrative,N° 110,2004.

2- Richard L. Daft (2000) : Management, The Dryden Press, Fort orth.

3- Pamela S. Lew et al., (2001) : Management, South- Westers College Publishing, Australia.

الملاحـــــــــق

الملحق رقم (01): استمارة الموافقة على اجراء دراسة حالة

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Yahia Fares de Médéa
Faculté des Sciences économiques et
Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
المدية في: 20/11/2018
الرقم: 06 /2018

إلى السيد: مدير البريد والمواصلات - تابلاط - المدية

الموضوع: الموافقة على إجراء دراسة حالة

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية .و بهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب و توطيد التكامل بين الجانب النظري و التطبيقي

.فإننا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال للطلبة الأتية أسمائهم بإجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم .

المسجلين بالسنة :الثانية ماستر

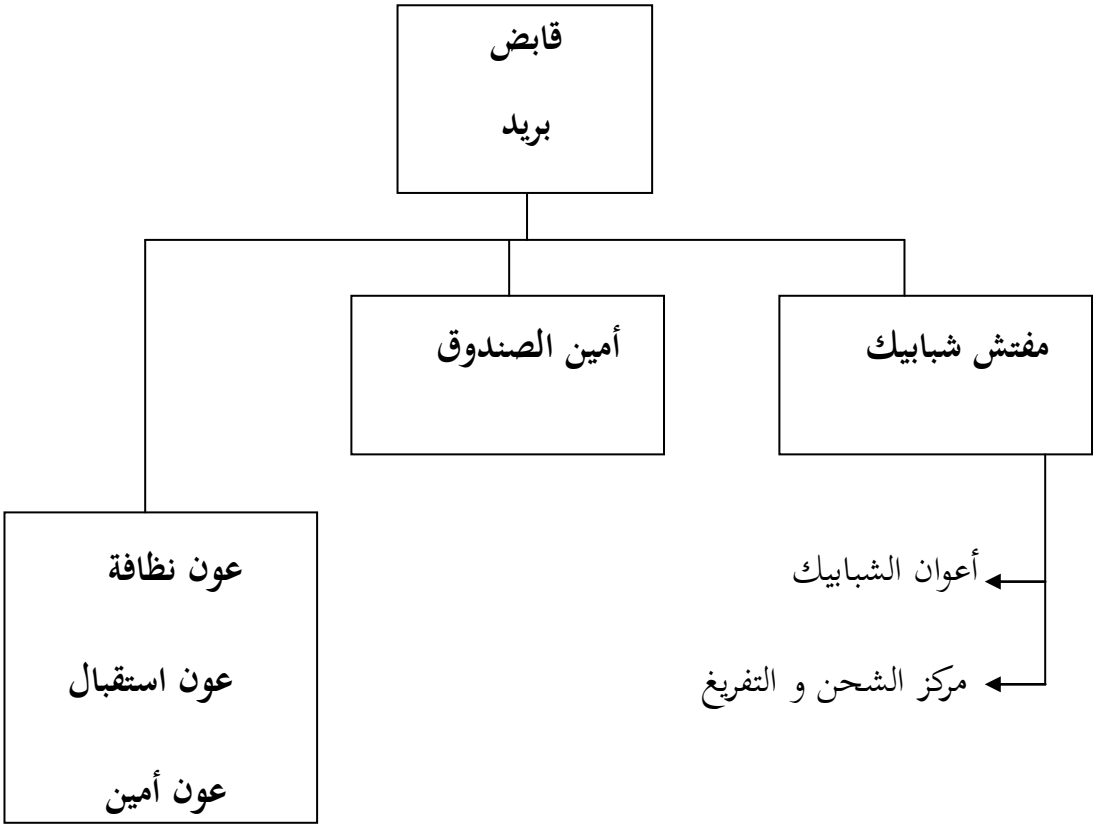
إسم و لقب الطالب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد	رقم التسجيل
إسمان بو حميدي	1995/11/10	البليدة	141600597
إكرام كاك	1995/11/07	تابلاط	141600544

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الإحترام و التقدير.

رئيس القسم
قسم علوم التسيير
بو عسرة

مدير المؤسسة المستقبلة
مديرية وحدة بريد الجزائر
بلعسري سنيسرة

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمكتب البريد و المواصلات



الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد : بوحميدي إيمان و كاك إكرام.

تحت إشراف : د/ حيولة إيمان

استمارة بحث حول :دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي

دراسة حالة: مؤسسة البريد و المواصلات– فرع تابلاط–

في اطار اعداد بحث حول العنوان المذكور أعلاه قصد استكمال المعلومات و اثراء موضوع الدراسة، لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد انجاح هذا البحث.

يرجى منكم التكرم و قراءة العبارات الآتية بدقة و الاجابة عنها بمصداقية، كما نأكد على سرية إجاباتكم و أنها لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

- من فظلك ضع علامة (×) أمام الإجابة الصحيحة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن:.....

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4-الحالة الاجتماعية:

عازب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

5-الوظيفة:.....

6-الأقدمية (الخبرة) :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 11 سنة الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

7-هل تمتلك جهاز كمبيوتر في بيتك: نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: حول الإدارة الإلكترونية في البريد و المواصلات :

الأسئلة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
المحور الأول: حول الإدارة الإلكترونية في البريد و المواصلات :					
البعد الأول: حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في البريد و المواصلات :					
• توفر البريد و المواصلات رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات و شكاوي المواطنين.					
• توفر البريد و المواصلات بريد الكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها.					
• يرتبط البريد و المواصلات ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى.					
• يقوم البريد و المواصلات بأرشفة البيانات الكترونيا.					
• يقوم البريد و المواصلات باجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين.					
• يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد و متابعة أداء العاملين في البريد و المواصلات					
• يتم التنسيق بين مستويات هدا البريد و المواصلات عن طريق الأنترنت.					
• يتم الاتصال مع الفروع الأخرى عبر الأنترنت.					
البعد الثاني: حول متطلبات الإدارة الإلكترونية:					
أ-متطلبات إدارية:					
• هناك علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					

• تقديم البلدية الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية. • في البلدية يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادى الإدارة الإلكترونية. **ب–متطلبات تقنية:** • يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. • يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات بالبريد و المواصلات. • يتم التواصل بين مختلف فروع البريد و المواصلات عن طريق الأنترنت. • توفر البريد و المواصلات على العدد الكافي من ماكينات عد و كشف الأموال المزورة. • يوجد في البريد و المواصلات فاكس يسهل إنجاز الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية. **ج–متطلبات بشرية:** • يتوفر لدى فرعكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم. • يتوافر لدى البريد و المواصلات التقنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الإلكترونية. • تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية. **د–متطلبات مالية:** • تخصص البريد و المواصلات موارد مالية كافية للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة و صيانتها. • يعمل البريد و المواصلات دائما على توفير تكاليف التطور المستمر و تكاليف الصيانة.					

هـ/متطلبات أمنية: • استخدام الإدارة الإلكترونية يوفر للبريد و المواصلات أنظمة جيدة لحماية معلوماتها و سريتها. • يوجد في البريد و المواصلات طرق و أساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب. • يتوفر لدى البريد و المواصلات آليات لمراقبة و تفتيش نظم المعلومات و الشبكات الحاسوبية. • في البريد يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل و التطبيقات المختلفة. **البعد الثالث: حول معوقات الإدارة الإلكترونية.** • عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البريد و المواصلات. • عدم تحكم أغلبية الموظفين في البريد و المواصلات بتكنولوجيا الإعلام الآلي. • قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البريد و المواصلات. • ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البريد و المواصلات. **المحور الثاني: حول الأداء الوظفي:** • يتميز أدائي في البريد و المواصلات دائما بالجودة و الإتقان. • أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر. • أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات و بدقة. • أقوم بتأدية أعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة. • أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال . • أتعاون مع زملائي في العمل ضمن الفرق. • لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر. • ألتزم بأنظمة و قوانين العمل و الأوقات المحددة • .نادرا ما أرتكب أخطاء أثناء عملي. • أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين. • أقدم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة.					

ملحق رقم 04: استمارة لأسماء محكمي الاستبيان:

الأستاذ (ة)	الدرجة العلمية	التوقيع
شراطي نسيمة	أستاذة محاضرة أ	..... نسيمة شراطي أستاذة محاضرة
العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة ب	..... حبيبة العيداني أستاذة محاضر "ب"
موساوي وردة	أستاذة محاضرة ب	..... و. موساوي

الملحق رقم (05): استمارة الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد : بوحميدي إيمان و كاك إكرام.

تحت إشراف : د/ حيولة إيمان

إستبيان

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوضيفي

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد انجاح هذا العمل .

يرجى منكم التكرم و قراءة العبارات الآتية بدقة و الاجابة عنها بمصداقية، كما نأكد على سرية إجاباتكم و أنها لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

- من فضلك ضع علامة (×) أمام الإجابة الصحيحة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن:

أقل من 30سنة ☐ من31 إلى 40سنة ☐ من 41 إلى50سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐

3-االمؤهل العليمي:

مستوى أقل من الثانوي ☐ مستوى ثانوي ☐ دراسات عليا ☐

4-الحالة الاجتماعية:

عازب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

5-الوظيفة:

عون ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐

6-عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 سنة الى15 ☐ أكثر من 15 سنة ☐

7-هل تمتلك جهاز كمبيوتر في بيتك: نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: حول الإدارة الإلكترونية في البريد و المواصلات :

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في البريد و المواصلات :					
البعد الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية :					
• توفر البريد و المواصلات رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات و شكاوي المواطنين.					
• توفر البريد و المواصلات بريد الكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها.					
• يرتبط البريد و المواصلات ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى.					
• يقوم البريد و المواصلات بأرشفة البيانات الكترونيا.					
• يقوم البريد و المواصلات باجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين.					
• ساعد التعامل بالبطاقات الإلكترونية على تخفيف ضغوط العمل .					
• يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد و متابعة أداء العاملين في البريد و المواصلات					
• يتم التنسيق بين مستويات البريد و المواصلات عن طريق الأنترنت.					
• يتم الاتصال مع الفروع الأخرى عبر الأنترنت.					
• ساهمت البطاقات الإلكترونية في تقليل أخطاء العمل .					
البعد الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:					
أ–متطلبات إدارية:					
• هناك علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					

• يتم تقديم الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية. • يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادى الإدارة الإلكترونية. **ب–متطلبات تقنية:** • يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مزودة بالأنترنت . • يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات بالبريد و المواصلات مزودة بالأنترنت . • توفر البريد و المواصلات على العدد الكافي من ماكينات عد و كشف الأموال المزورة. • يوجد في البريد و المواصلات فاكس يسهل إنجاز الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية. **ج–متطلبات بشرية:** • يتوفر لدى فرعكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم. • يتوافر لدى البريد و المواصلات التقنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الإلكترونية. • تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية. **د–متطلبات مالية:** • تخصص البريد و المواصلات موارد مالية كافية للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة و صيانتها. • يعمل البريد و المواصلات دائما على توفير تكاليف التطور المستمر و تكاليف الصيانة. **هـ/متطلبات أمنية:**					

• يوفر استخدام الإدارة الإلكترونية للبريد و المواصلات أنظمة جيدة لحماية معلوماتها و سريتها. • يوجد في البريد و المواصلات طرق و أساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب. • يتوفر لدى البريد و المواصلات آليات لمراقبة و تفتيش نظم المعلومات و الشبكات الحاسوبية. • في البريد و المواصلات يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل و التطبيقات المختلفة. **البعد الثالث: حول معوقات الإدارة الإلكترونية.** • عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البريد و المواصلات. • عدم تحكم أغلبية الموظفين في البريد و المواصلات بتكنولوجيا الإعلام الآلي. • قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البريد و المواصلات. • ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البريد و المواصلات. **المحور الثاني: حول الأداء الوظفي:** • يتميز أدائي في البريد و المواصلات دائما بالجودة و الإتقان. • أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر. • أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات و بدقة. • أقوم بتأدية الأعمال الموجهة لي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة. • أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال . • أتعاون مع زملائي في العمل ضمن الفرق. • لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر. • ألتزم بأنظمة و قوانين العمل و الأوقات المحددة • .نادرا ما أرتكب أخطاء أثناء عملي. • أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين. • أقدم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة.					

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (06): نتائج برنامج spss

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاستبيان
N		25
Normal Parameters[a,,b]	Mean	149,2400
	Std. Deviation	24,89525
Most Extreme Differences	Absolute	,150
	Positive	,084
	Negative	-,150
Kolmogorov-Smirnov Z		,749
Asymp. Sig. (2-tailed)		,629

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations

			العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	A1
Spearman's rho	العبارة01.	Correlation Coefficient	1,000	,838**	,803**	,787**	,423*	,049	-,107	,254	,153	-,095	,753**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,035	,817	,612	,220	,464	,653	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة02	Correlation Coefficient	,838**	1,000	,848**	,742**	,505*	,056	,033	,149	,159	-,146	,723**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,010	,791	,875	,477	,447	,486	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة 03	Correlation Coefficient	,803**	,848**	1,000	,579**	,393	-,181	-,181	,083	,216	-,215	,538**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,002	,052	,387	,387	,692	,300	,303	,005
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 04	Correlation Coefficient	,787**	,742**	,579**	1,000	,586**	,260	-,085	,349	-,085	-,069	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	.	,002	,210	,688	,087	,685	,742	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 05	Correlation Coefficient	,423*	,505*	,393	,586**	1,000	,227	-,264	,022	-,215	-,014	,546**
	Sig. (2-tailed)	,035	,010	,052	,002	.	,275	,202	,916	,303	,946	,005
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 06	Correlation Coefficient	,049	,056	-,181	,260	,227	1,000	,334	,485*	,185	,359	,506**
	Sig. (2-tailed)	,817	,791	,387	,210	,275	.	,103	,014	,377	,078	,010
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 07	Correlation Coefficient	-,107	,033	-,181	-,085	-,264	,334	1,000	,342	,053	,269	,154
	Sig. (2-tailed)	,612	,875	,387	,688	,202	,103	.	,094	,802	,193	,463
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 08	Correlation Coefficient	,254	,149	,083	,349	,022	,485*	,342	1,000	,228	,695**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,220	,477	,692	,087	,916	,014	,094	.	,272	,000	,004
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 09	Correlation Coefficient	,153	,159	,216	-,085	-,215	,185	,053	,228	1,000	,080	,287
	Sig. (2-tailed)	,464	,447	,300	,685	,303	,377	,802	,272	.	,702	,165
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 10	Correlation Coefficient	-,095	-,146	-,215	-,069	-,014	,359	,269	,695**	,080	1,000	,266

		Sig. (2-tailed)	,653	,486	,303	,742	,946	,078	,193	,000	,702	.	,198
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	A1	Correlation Coefficient	,753**	,723**	,538**	,801**	,546**	,506**	,154	,553**	,287	,266	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,005	,010	,463	,004	,165	,198	.
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlations

			العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	A2
Spearman's rho	العبارة 01	Correlation Coefficient	1,000	,501*	,422*	-,226	-,018	,115	,414*	,346	,564**	,514**	,219	,215	,078	,447*	,344	,519**	,550**
		Sig. (2-tailed)	.	,011	,036	,278	,931	,585	,040	,090	,003	,009	,294	,303	,710	,025	,092	,008	,004
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة 02	Correlation Coefficient	,501*	1,000	,683**	,066	,246	,412*	,258	,570**	,604**	,715**	,623**	,547**	,423*	,552**	,381	,728**	,764**
		Sig. (2-tailed)	,011	.	,000	,753	,235	,041	,213	,003	,001	,000	,001	,005	,035	,004	,060	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة 03	Correlation Coefficient	,422*	,683**	1,000	,082	,303	,305	,107	,430*	,350	,441*	,317	,341	,393	,564**	,339	,465*	,602**
		Sig. (2-tailed)	,036	,000	.	,696	,141	,138	,610	,032	,086	,027	,122	,095	,052	,003	,098	,019	,001
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

العبارة 04	Correlation Coefficient	-,226	,066	,082	1,000	,421*	,364	,380	,248	,458*	,290	,210	,215	,373	,363	,184	,122	,369
	Sig. (2-tailed)	,278	,753	,696	.	,036	,074	,061	,232	,021	,160	,314	,301	,066	,074	,380	,562	,069
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 05	Correlation Coefficient	-,018	,246	,303	,421*	1,000	,682**	,580**	,472*	,495*	,293	,125	,102	,389	,350	,278	,223	,505*
	Sig. (2-tailed)	,931	,235	,141	,036	.	,000	,002	,017	,012	,155	,552	,629	,054	,087	,178	,284	,010
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 06	Correlation Coefficient	,115	,412*	,305	,364	,682**	1,000	,636**	,522**	,455*	,387	,251	,139	,426*	,351	,385	,389	,576**
	Sig. (2-tailed)	,585	,041	,138	,074	,000	.	,001	,007	,022	,056	,227	,506	,034	,085	,058	,055	,003
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 07	Correlation Coefficient	,414*	,258	,107	,380	,580**	,636**	1,000	,446*	,657**	,514**	,146	,088	,304	,496*	,337	,316	,594**
	Sig. (2-tailed)	,040	,213	,610	,061	,002	,001	.	,025	,000	,009	,485	,676	,139	,012	,099	,124	,002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 08	Correlation Coefficient	,346	,570**	,430*	,248	,472*	,522**	,446*	1,000	,750**	,678**	,661**	,611**	,781**	,621**	,544**	,631**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,090	,003	,032	,232	,017	,007	,025	.	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,005	,001	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

العبارة 09	Correlation Coefficient	,564**	,604**	,350	,458*	,495*	,455*	,657**	,750**	1,000	,816**	,651**	,619**	,545**	,682**	,533**	,681**	,894**
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,086	,021	,012	,022	,000	,000	.	,000	,000	,001	,005	,000	,006	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 10	Correlation Coefficient	,514**	,715**	,441*	,290	,293	,387	,514**	,678**	,816**	1,000	,706**	,677**	,480*	,608**	,457*	,609**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,027	,160	,155	,056	,009	,000	,000	.	,000	,000	,015	,001	,022	,001	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 11	Correlation Coefficient	,219	,623**	,317	,210	,125	,251	,146	,661**	,651**	,706**	1,000	,961**	,577**	,539**	,379	,534**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,294	,001	,122	,314	,552	,227	,485	,000	,000	,000	.	,000	,003	,005	,061	,006	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 11	Correlation Coefficient	,215	,547**	,341	,215	,102	,139	,088	,611**	,619**	,677**	,961**	1,000	,549**	,550**	,354	,448*	,657**
	Sig. (2-tailed)	,303	,005	,095	,301	,629	,506	,676	,001	,001	,000	,000	.	,004	,004	,083	,025	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة 12	Correlation Coefficient	,078	,423*	,393	,373	,389	,426*	,304	,781**	,545**	,480*	,577**	,549**	1,000	,660**	,690**	,513**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,710	,035	,052	,066	,054	,034	,139	,000	,005	,015	,003	,004	.	,000	,000	,009	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

	العبارة 13	Correlation Coefficient	,447*	,552**	,564**	,363	,350	,351	,496*	,621**	,682**	,608**	,539**	,550**	,660**	1,000	,742**	,435*	,838**
		Sig. (2-tailed)	,025	,004	,003	,074	,087	,085	,012	,001	,000	,001	,005	,004	,000	.	,000	,030	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة 14	Correlation Coefficient	,344	,381	,339	,184	,278	,385	,337	,544**	,533**	,457*	,379	,354	,690**	,742**	1,000	,537**	,728**
		Sig. (2-tailed)	,092	,060	,098	,380	,178	,058	,099	,005	,006	,022	,061	,083	,000	,000	.	,006	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة 15	Correlation Coefficient	,519**	,728**	,465*	,122	,223	,389	,316	,631**	,681**	,609**	,534**	,448*	,513**	,435*	,537**	1,000	,740**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	,019	,562	,284	,055	,124	,001	,000	,001	,006	,025	,009	,030	,006	.	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A2		Correlation Coefficient	,550**	,764**	,602**	,369	,505*	,576**	,594**	,813**	,894**	,833**	,701**	,657**	,726**	,838**	,728**	,740**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,001	,069	,010	,003	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	A3
العبارة 17	Pearson Correlation	1	,626**	-,077	-,318	,462*
	Sig. (2-tailed)		,001	,713	,121	,020
	N	25	25	25	25	25
العبارة 18	Pearson Correlation	,626**	1	,140	,056	,744**
	Sig. (2-tailed)	,001		,505	,789	,000
	N	25	25	25	25	25
العبارة 19	Pearson Correlation	-,077	,140	1	,407*	,568**
	Sig. (2-tailed)	,713	,505		,044	,003
	N	25	25	25	25	25
العبارة 20	Pearson Correlation	-,318	,056	,407*	1	,583**
	Sig. (2-tailed)	,121	,789	,044		,002
	N	25	25	25	25	25
A3	Pearson Correlation	,462*	,744**	,568**	,583**	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,003	,002	
	N	25	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	25	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	30

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	25	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	11

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	25	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	27

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	60,0	60,0	60,0
	أنثى	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من30 سنة	4	16,0	16,0	16,0
	من31 إلى 40 سنة	14	56,0	56,0	72,0
	من 41 إلى 50 سنة	6	24,0	24,0	96,0
	أكثر من 50 سسنة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مستوى أقل من الثانوي	1	4,0	4,0	4,0
	مستوى ثانوي	12	48,0	48,0	52,0
	دراسات عليا	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الحالة المدنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عازب	5	20,0	20,0	20,0
	متزوج	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون	12	48,0	48,0	48,0
	إطار	6	24,0	24,0	72,0
	إطار سامي	4	16,0	16,0	88,0

	رئيس قسم	2	8,0	8,0	96,0
	رئيس مصلحة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	32,0	32,0	32,0
	من 6 الى 10 سنوات	3	12,0	12,0	44,0
	من 11 الى 15 سنة	8	32,0	32,0	76,0
	أكثر من 15 سنة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

هل تملك جهاز كمبيوتر في بيتك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	18	72,0	72,0	72,0
	لا	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistics

		H1	B
N	Valid	25	25
	Missing	0	0
Mean		94,4000	41,3200
Std. Deviation		20,54872	10,08596
Percentiles	25	76,0000	38,5000
	50	97,0000	44,0000
	75	110,5000	46,0000

H1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	54,00	1	4,0	4,0	4,0
	59,00	1	4,0	4,0	8,0
	64,00	1	4,0	4,0	12,0
	66,00	1	4,0	4,0	16,0
	70,00	1	4,0	4,0	20,0
	75,00	1	4,0	4,0	24,0
	77,00	1	4,0	4,0	28,0
	88,00	2	8,0	8,0	36,0
	90,00	1	4,0	4,0	40,0
	93,00	1	4,0	4,0	44,0
	97,00	2	8,0	8,0	52,0
	100,00	1	4,0	4,0	56,0
	103,00	1	4,0	4,0	60,0
	109,00	2	8,0	8,0	68,0
	110,00	2	8,0	8,0	76,0
	111,00	1	4,0	4,0	80,0
	112,00	1	4,0	4,0	84,0
	118,00	1	4,0	4,0	88,0
	120,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

B

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11,00	2	8,0	8,0	8,0
	35,00	1	4,0	4,0	12,0
	36,00	1	4,0	4,0	16,0
	38,00	2	8,0	8,0	24,0
	39,00	1	4,0	4,0	28,0
	42,00	1	4,0	4,0	32,0
	44,00	9	36,0	36,0	68,0

	45,00	1	4,0	4,0	72,0
	46,00	2	8,0	8,0	80,0
	48,00	1	4,0	4,0	84,0
	49,00	1	4,0	4,0	88,0
	51,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	25	94,4000	20,54872	4,10974
B	25	41,3200	10,08596	2,01719

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
H1	22,970	24	,000	94,40000	85,9179	102,8821
B	20,484	24	,000	41,32000	37,1567	45,4833

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	ذكر	15	94,4667	22,18064	5,72702
	أنثى	10	94,3000	18,99152	6,00565
B	ذكر	15	39,5333	11,98133	3,09357
	أنثى	10	44,0000	5,88784	1,86190

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means

									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
H1	Equal variances assumed	,519	,478	,019	23	,985	,16667	8,56934	-17,56036	17,89370
	Equal variances not assumed			,020	21,423	,984	,16667	8,29858	-17,07048	17,40381
B	Equal variances assumed	1,264	,272	-1,089	23	,287	-4,46667	4,10173	-12,95173	4,01840
	Equal variances not assumed			-1,237	21,576	,229	-4,46667	3,61065	-11,96325	3,02992

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H1	Between Groups	2040,786	3	680,262	1,765	,185
	Within Groups	8093,214	21	385,391		
	Total	10134,000	24			
B	Between Groups	181,726	3	60,575	,563	,645
	Within Groups	2259,714	21	107,605		
	Total	2441,440	24			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H1	Between Groups	1821,667	2	910,833	2,411	,113

	Within Groups	8312,333	22	377,833		
	Total	10134,000	24			
B	Between Groups	7,523	2	3,762	,034	,967
	Within Groups	2433,917	22	110,633		
	Total	2441,440	24			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H1	Between Groups	529,000	1	529,000	1,267	,272
	Within Groups	9605,000	23	417,609		
	Total	10134,000	24			
B	Between Groups	104,040	1	104,040	1,024	,322
	Within Groups	2337,400	23	101,626		
	Total	2441,440	24			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H1	Between Groups	1336,917	4	334,229	,760	,564
	Within Groups	8797,083	20	439,854		
	Total	10134,000	24			
B	Between Groups	446,273	4	111,568	1,118	,376
	Within Groups	1995,167	20	99,758		
	Total	2441,440	24			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

H1	Between Groups	1422,583	3	474,194	1,143	,355
	Within Groups	8711,417	21	414,829		
	Total	10134,000	24			
B	Between Groups	81,732	3	27,244	,242	,866
	Within Groups	2359,708	21	112,367		
	Total	2441,440	24			

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	H1[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,268[a]	,072	,032	9,92557

a. Predictors: (Constant), H1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175,550	1	175,550	1,782	,195[a]
	Residual	2265,890	23	98,517		
	Total	2441,440	24			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,895	9,517		3,036	,00
	H1	,132	,099	,268	1,335	,19

a. Dependent Variable: B

a. Predictors: (Constant), H1

b. Dependent Variable: B