جامعة يحي فارس المدية
يم الاقتصادية و العلوم التجارية و عل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الإدارة الالكترونية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية
دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية المدية

إعداد الطالبتين:
إشراف الدكتورة:
- سمراني بديعة
- د.يحياوي فاطمة
- قادري سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة

إسم الاستاذ	الجامعة	الملاحظات
د.بوسهوة نذير	جامعة المدية	رئيسا
8. يحياوي فاطمة	جامعة المدية	مشرفة
د.زعاف نصيرة	جامعة المدية	ممتحنة و مناقشة

السنة الجامعية 2018-2019

كلمة شكر

نحمد الله تعالى و نشكره عز و جل الشكر الجزيل على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع مصداقا لقوله تعالى:

" لئن شكرتم لأزيدنكم"

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام كل باسمه المشرفة الدكتورة "يحياوي فاطمة " و الدكتور "بوسهوة نذير" اللذان لم يبخلا علينا بنصائحهما القيمة وإسهاماتهما المفيدة

كما نتقدم بالشكر و التقدير لأساتذة اللجنة الذين وافقوا على مناقشة و تقييم هذه الرسالة.

الإهداء

إلى أجمل من عرفت
عيوني إلى شمعة النور
التي تضيء دربي إلى
من أحيا من أجلهما
والديا الغوالي

إلى إخوتي وأخواتي
محمد و زوجته وأولاده
هناء و براء، إسلام و
عبد الرزاق و حياة و
زوجها و اولادها رياض و
رؤوف

إلى زوجي العزيز رضا و
أولادي نور عيني
""يسرى ومحمد

إلى أساتذتي الكرام و
رئيسة مصلحة الإدارة و
الوسائل فتيحة وكل
عمال مديرية الأشغال
العمومية و صديقاتي
نسيمة، أمينة، مريم

في البداية أشكر الله عز وجل الذي سهل دربي و سير امري وأعطاني من القوة و المقدرة ما احتاجه حتى أنجز عملي هذا.

وأهدي ثمرة بحثي الى والديا العزيزين حفضهما الله ورعاهما و اطال عمريهما.

الى إخوتي و أخواتي محمد وزوجته فلة و أبنائه عبد الرحيم و عبد الهادي، حكيم وزوجته أمينة، محفوظ، وليد و لامية وزوجها و أولادها محمد ريان وعبد المالك.

الى زوجي العزيز "محمد" وأفراد عائلته و أولادي معاذ أنس الرحمن، سيف الله و أويس.

الى صديقاتي مريم، نور الهدى،عتيقة، شفيقة أسماء

وفتحيـة وكـل عمـال مصـلحة الوقاية بالقطب الحضري

الى من تقاسـمت معهـا عنـاء العمل "سهيلة "

بديعة

إلى من تقاسمت معها
عناء العمل "بديعة"

سهيلة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعـرف علـى مسـتوى تطـبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية حيث تم تقسيمها إلى إطـارين، إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم والأبعاد المتعلقة بـالإدارة الالكترونية وكذا تقييم أداء العاملين.

أما الإطار التطبيقي فقد تم استهداف مديرية الأشغال العمومية بالمدية، وذلك قصد الوصول إلـى مـا سـتحدثه عمليـة تطـبيق الإدارة الالكترونية بها على أداء عمالها.

ولتحقيق أهـداف الدراسـة تـم اسـتخدام الاسـتبيان كـأداة لجمـع المعلومات اللازمة إذ تم توزيعه علـى عينـة الدراسـة وتـم اسـتخدام برنامج التحليل الإحصائي(spss)لتحليل البيانات واختبار مـدى صـحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائـج الدراسـة إلـى أن مديريـة الأشـغال العموميـة بالمديـة تتوفر على إدارة إلكترونية عالية مع استجابة عمالهـا لتطبيقاتهـا كمـا أنها تواجه بعض المعوقات.

Abstract:

This study aimed to identify the level of application of electronic management in public institutions, which was divided in to two frameworks, a theoretical framework that defines and defines the various concepts and dimensions related to electronic management as well as evaluating the performance of employees.

The pratical framework was targeting the Directorate of Public Works of Médéa in order to reach what the application process electronic management of the performance of its workers.

In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool for collecting the necessary information. It was distributed to the study sample. The statistical analysis program (spss) was used to analyze the data and test the validity of the hypotheses of the study.

The results of the study found that the Directorate of Public Works in Médéa has high electronic management with the response of its workers to its applications they face some hurdles.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسملة

الشكر

الاهداء

الملخص

فهــرس المحتويات..II

قائمة الاشكال VII

قائمة الجداول...VIII ....

مقدمة عامة .... أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد 2

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلـــــــــــــــــــــــب الأول: نشـــــــــــــــــــــأة الإدارة الإلكترونية 3

المطلـــــــــب الثـــــــاني: مفهـــــــوم الإدارة الإلكترونيـــــــــة وخصائصها 5

المطلب الثالث: التمييز بين الإدارة الإلكترونية و بعض المصطلحات ذات الصلة.....7

المطلب الرابع: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية 10

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية 12

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية 14

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية 15

المطلب الرابع: نظام عمل الإدارة الإلكترونية 21

المبحث الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معوقاتها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.....25

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....27

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية 28

المطلب الرابع: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الالكترونية 30

خلاصة الفصل .....23....

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد 34
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء 35
المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين وخصائصه 36
المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين ومكوناته 38
المطلب الرابع: محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه 40
المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.... 43
المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين.....45
المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين واستخداماته.....47
المطلب الرابع: عناصر وخطوات تقييم أداء العاملين.....50
المبحث الثالث: تفعيل تقييم أداء والعاملين
المطلب الأول: أسس و طرق التقييم الفعال لأداء العامين.....53
المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج قياس وتقييم أداء العاملين.....60

المطلـــــب الثـــــالث: أخطـــــاء عمليـــــة تقييـــــم أداء العاملين.....61

المطلـــب الرابـــع: نصـــائح لتحســـين أنظمـــة تقييـــم أداء العاملين.....65

المبحث الرابع: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

المطلـب الأول: دور الإدارة الإلكترونيـة فـي تطـوير أداء العـاملين وتحسينه.....67

المطلب الثـاني: المميـزات و الأثـر الـذي تضـيفه الإدارة الإلكترونيـة على أداء العاملين.....69

المطلب الثالث: انعكاسات ونتائج الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء العاملين.....70

خلاصـــة الفصل .....
73...

الفصـل الثـالث: دراسـة إسـتطلاعية لمـدى تـاثير الادارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشـغال العموميـة بالمدية

تمهيد .....
.....75

المبحث الأول: مدخل حول مديرية الأشغال العمومية بالمدية

المطلـب الأول: نبـذة تاريخيـة عـن مديريـة الأشـغال العموميـة بالمديـة.....76 المطلـب الثـاني: تعريـف و مهـــــــام مديريـــــــة الأشـــــــغال العموميـــــــة بالمدية.....77

المطلـــــــــــب الثـــــــــالث: الجـــــــــانب الإداري للمديرية.....78

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية بالمدية 79

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: المنهج وعينة الدراسة.....80

المطلب الثاني: أداة الدراسة.....80

المطلب الثالث: ثبات وصدق اداة الدراسة.....82

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.....88

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....95

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة 101

خلاصة الفصل..... 103..

الخاتمة العامة..... 104...

قائمة المراجع..... 107.....

قائمة الملاحق..... 112.....

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 ـ 1)	تطور المدارس الادارية	04
(1 ـ 2)	علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة و الأعمال الإلكترونيتين	09
(1 ـ 3)	عناصر الادارة الالكترونية	12
(1 ـ 4)	المكونات الاساسية لعتاد و برامج الحاسوب	13
(1 ـ 5)	مقارنة بين التخطيط الإلكترونية و التخطيط التقليدي	16
(1 ـ 6)	الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية و في الرقابة الإلكترونية	19
(7.1)	نموذج الإدارة الإلكترونية	21
(1 ـ 8)	مجالات عمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	24
(1 ـ 9)	الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الإلكترونية	31
(2 ـ 1)	العوامل المحددة لأداء العاملين	42
(2 ـ 2)	عناصر نظام تقييم أداء العاملين	50
(2 ـ 3)	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	51
(2 ـ 4)	أخطاء عملية تقييم أداء العاملين	64
(3 ـ 1)	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال	79

(	العمومية بالمدية	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 ـ 1)	من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني	17
(1 ـ 2)	التحولات الادارية من أسلوب التنظيم التقليدي الى أسلوب التنظيم الالكتروني	18
(1 ـ 2)	مقارنة الادارة بالأهداف مع الطرق الاخرى	58

قـــــائمـــــــــة الأســـــاتـــذة المحكـــــــــــميـــــن للإستبيان

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
د.نذير بوسهوة	-أستاذ محاضر- أ	جامعة المدية
د.شعيب آتشي	-أستاذ محاضر-أ	جامعة المدية

مقدمة :

تتطلب مسألة تطوير نظم الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية والإدارية في الوقت الحالي أهمية كبيرة لما لها من تأثير مباشر على نتائج عمل وأهداف هذه المؤسسات ومستوى أدائها العام وعليه يتطلب ذلك اللجوء أكثر فأكثر إلى عصرنة الطرق والأساليب المستعملة مع الأطراف الأخرى لذا ينبغي على المؤسسات تغيير أساليبها التقليدية إلى أساليب مواكبة للتطورات التقنية كما أن استخدام لتقنيات المعلومات والاتصالات في النظم الإدارية للمؤسسات الصغيرة والكبيرة أدى إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة، وهو مااصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية وذلك بهدف ربح الوقت والجهد والتقليل من الوقت الضائع والتكاليف الزائدة بإتباعها لهذه الأساليب لتصريف أعمالها، فالربط الإلكتروني يسمح بانسياب المعلومات وتدفقها وإيصالها إلى مختلف المتعاملين في أحسن الظروف.

وتشتمل الإدارة الإلكترونية على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات وأجهزة فاكس وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية الروتينية اليومية، وهي حقل جديد انبثق ليزيد التلاحم بين تكنولوجيا المعلومات والانترنت وبين تطبيقات الأعمال الإلكترونية، وتعتمد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجية وتقنيات إدارية متخصصة تتطلب خبرات وتخصصات رائدة.

وباعتبار أن الجزائر دولة من الدول النامية فهي تسعى باستمرار إلى زيادة النمو والتطور في كافة المجالات، وذلك باعتمادها على شبكة الانترنت وتبنيها للأنشطة الحديثة للإدارة الإلكترونية من خلال الإصلاحات التي انتهجتها في جميع المجالات وعلى رأسها الإدارات والمؤسسات العمومية التي شهدت خلال العشرية الأخيرة استعمالا كثيفا وموسعا لهذه التكنولوجيا الذي أعطى وأضفى جملة من التغيرات كالشفافية والنزاهة وإنجاز

المعاملات والتقليل من اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وتقليل العبء عليهم من خلال تشريع العمليات الإدارية والقضاء على مظاهر الروتين والضعف وبالتالي رفع وتحسين مستوى أداء العاملين.

إشكالية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية، وهذا المحور يشكل الحجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية وفق السؤال الرئيسي التالي:

''كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية؟''

وللإلمام بهذا الموضوع أكثر يمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية:

- ماهي درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الأشغال العمومية ؟
- ماهو مستوى أداء العاملين في مديرية الأشغال العمومية ؟
- ما هي درجة تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في مديرية الأشغال العمومية بالمدية؟

فرضيات الدراسة:

سنحاول من خلال دراستنا هذه الإجابة على الفرضيات التالية:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة عالية.
- مستوى أداء العاملين في مديرية الأشغال العمومية متوسط.
- درجة تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في مديرية الأشغال العمومية غير واضحة.

أهداف الدراسة

ستهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم عـرض شـامل لأهـم المـداخل الرئيسـية لمفهـوم الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على مفهوم أداء العاملين وطرق تقييمه.
- التعرف على درجة تأثير الإدارة الإلكترونيـة علـى أداء العـاملين في المؤسسات العمومية.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونيـة فـي المؤسسـات العمومية.
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على ما إذا كـانت هنـاك علاقـة بيـن الإدارة الإلكترونيـة وأداء العاملين في مديرية الأشغال العمومية بالمدية.

أهمية الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية موضوع حديث في وقتنا الراهن، ونظرا لأهميتها الكبيرة وجب علـى المسـؤولين والمـدراء تطبيقهـا وتفعيلهـا وتفادي بعض العيوب كالأخطاء الإدارية واقتصـاد الـوقت، نعـرف مـن خلال هــذه الدراســة علــى مــدى تطــبيق الإدارة الإلكترونيــة فــي المؤسسات العمومية ودرجة تأثيرها على أداء العاملين.

دوافع الدراسة:

- تماشي موضوع الإدارة الإلكترونية مع تخصص إدارة الأعمال.
- موضوع الإدارة الإلكترونية أصبح واقعا مهما في كـثير مـن دول العالم.
- ضرورة عصرنة الإدارات العموميـة مـن خلال السـرعة والدقـة وتبسيط الإجراءات الإداريـة والقضـاء علـى بعـض الممارسـات السلبية كالبيروقراطية والرشوة والفساد الإداري.
- الرغبة في إثراء وزيادة المعرفة حـول تـأثير الإدارة الإلكترونيـة على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.

منهج الدراسة:

مـن أجـل فهـم وتحليـل المتغيـرات الخاصـة بالدراسـة سـيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع هذا النوع مـن الدراسات.

الدراسات السابقة:

- رسالة دكتوراه من إعداد فرحة ليندة تحت عنـوان: دور تطـبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فـي تنافسـية المؤسسـات، بجامعة محمد خيضر بسـكرة، سـنة 2016-2017 أبـرزت هـذه الدراسـة إثـراء المعرفـة حـول دور تطـبيق الإدارة الإلكترونيـة للموارد البشرية في زيادة تنافسية المؤسسات.
- رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري الجيلالي تحت عنــوان الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الجزائرية واقع وآفـاق، بجامعـة المديـة سنة 2015 والتي ركز فيها علـى أساسـيات الإدارة الإلكترونيـة وسبل دعمها وضرورة تيني مؤسسات لهذه التقنية.
- رسالة ماجستير من إعـداد عبـد الرحمـان سـعد القرنـي تحـت عنوان تطبيقات الإلكترونية فـي الأجهـزة الأمنيـة، جامعـة نـايق للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2007، خلصت هذه الدراسة إلـى أهمية الحفاظ على أمن المعلومات واسـتخدام تقنيـة متطـورة في حماية الخصوصية خلال المراسلات الإلكترونية.

مساهمة الدراسية الحالية:

بعد دراسة وتحليل الدراسات السابقة يمكننا استنتاج ان مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسات سابقة في مديرية الأشغال العموميـة بالمديـة تنـاولت موضـوع الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل وأداء العـاملين كمتغيـر تـابع، لذلك فدراستنا تعد من أوائل الدراسـات فـي مديريـة الأشـغال العمومية التي ستحاول البحث فـي موضـوع الإدارة الإلكترونيـة وتأثيرها على أداء العاملين.

حدود الدراسة:

وستتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** سيتم إسقاط الجانب النظري على مديرية الأشغال العمومية بالمدية وذلك لاعتبارها مؤسسة عمومية.
- **الحدود الموضوعية:** وستركز هذه الدراسة على موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.
- **الحدود الزمانية:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة فضلنا دراسة وتحليل الفترة الزمنية من خلال استبيان لفترة الدراسة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا ما يلي:

- عدم تجاوب بعض العمال في ملء الاستبيان.
- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة مع حجم الموضوع محل الدراسة.

هيكل وتقسيمات الدراسة:

سيتم تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة

حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والذي يحتوي في طياته على ثلاث مباحث قسمت كالتالي حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية وفي المبحث الثاني أساسيات الإدارة الإلكترونية أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه أداء العاملين والذي بدوره يحتوى على أربعة مباحث ستقسم كالآتي:

المبحث الأول سنتناول فيه الإطار المفاهيمي لأداء العاملين والمبحث الثاني سنتناول فيه مفاهيم أساسية لتقييم أداء العاملين،

والمبحث الثالث سنتطرق فيه لتفعيل تقييم أداء العاملين أما المبحث الرابع سنتناول فيه أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

لننهي دراستنا بفصل ثالث وأخير والذي سيتضمن دراسة استطلاعية لمدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية لولاية المدية من خلال ثلاث مباحث ستقسم كالتالي:

سنتناول في المبحث الأول مدخل حول مديرية الأشغال العمومية لولاية المدية والمبحث الثاني منهجية الدراسة أما المبحث الثالث فسنتناول فيه تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

إن تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدامها في الإدارات والمؤسسات العمومية والبحث على أساليب حديثة في الإدارة تمتاز بالديناميكية بعيدا عن السكون أدى إلى ظهور نموذج ونمط جديد وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة

الإلكترونيـــة أو الإدارة الإلكترونيـــة ، الـــذي يعنـــي الاســـتغناء عـــن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريـق الاسـتخدام الواسـع لتكنولوجيـا المعلومـات وتحويـل الخـدمات إلـى إجـراءات إلكترونية يتـم معالجتهـا حسـب خطـوات متسلسـلة ومقننـة مسـبقا، ولكن تطبيقهـا يتطلـب وعيـا وإدراكـا، إضـافة إلـى تـوفر الإمكانيـات المادية والبشرية والتقنية في بيئة المنظمات الداخلية.

على ضوء هـذا سـنقوم بتقسـيم فصـلنا هـذا إلـى ثلاث مبـاحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.
المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطور السريع فيها دورا مهمـا فـي تطـوير الأنظمـة الإداريـة والماليـة وأحـدث ظهـور شـبكة الانـترنت ثـورة حقيقيـة فـي عـالم الإدارة كـان مـن نتائجهـا ظهـور مصطلح جديد إلى الوجود و هو الإدارة الإلكترونية، حيث تعمل هــذه الأخيرة على تطوير الكيان الإداري وزيادة أدائـه وتحقيـق الاسـتخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، مما ساهم فـي تسـهيل

وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتمكـن الإدارات مـن التخطيـط بكفـاءة وفعاليـة للاسـتفادة مـن متطلبـات العمـل، وتقـديم جـودة الخـدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الإلكترونيـة كمفهـوم حـديث هـي نتـاج تطـور نـوعي أفرزته تقنيات الاتصـال الحديثـة فـي ظـل ثـورة المعلومـات وازديـاد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة فـي إدارة علاقـات المـواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية

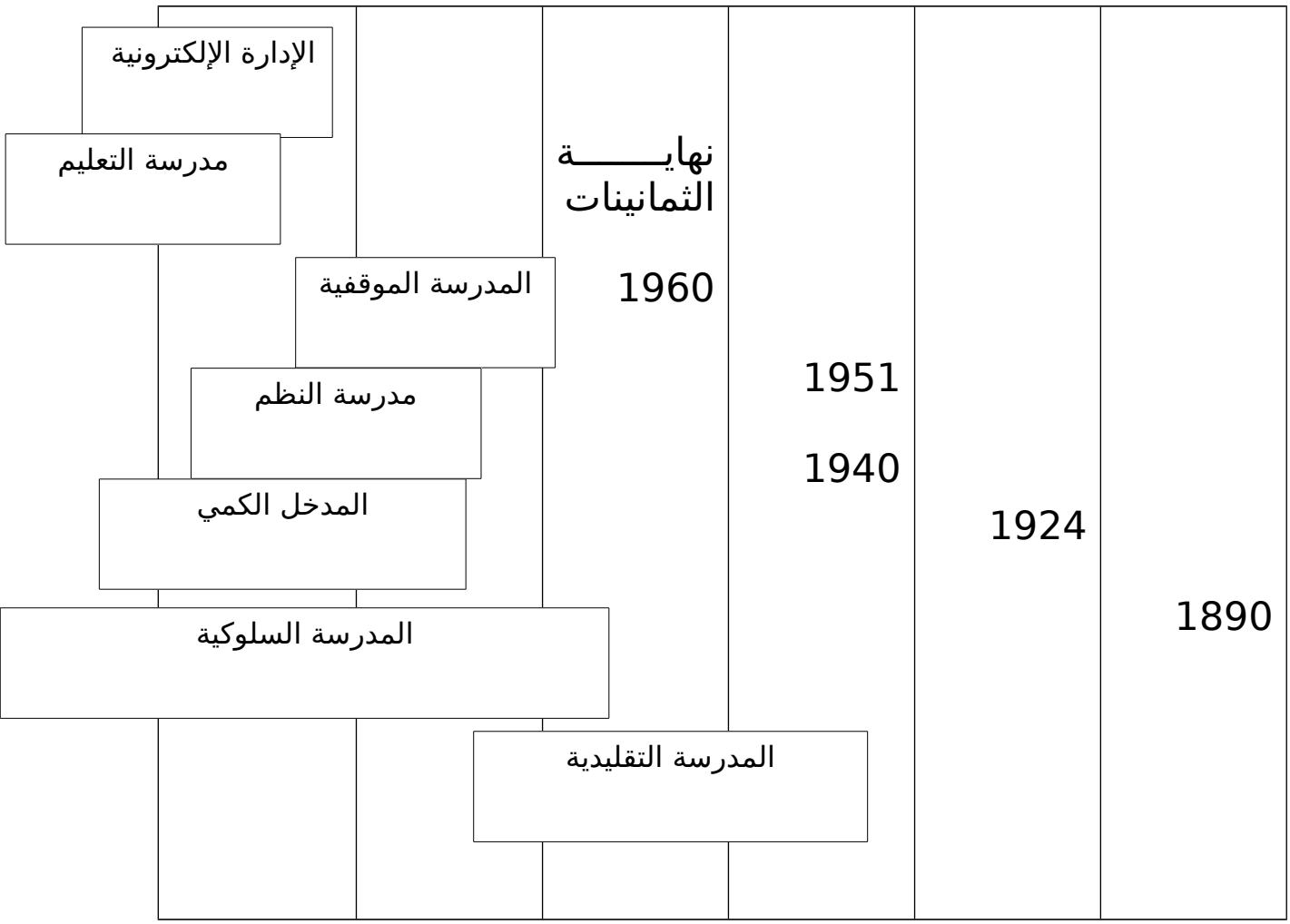
وعليه نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونيـة كـانت سـنة 1960 عندما ابتكـرت شـركة (IBM*) مصـطلح معالـج الكلمـات علـى فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلـى إنتـاج هـذه الطابعـات عنـد ربطهـا مـع الحاسوب، واستخدام معالج الكلمـات، وإن البرهـان علـى أهميـة مـا طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/و جهـاز الطابعـة المختار) حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعنـد كتابـة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتـم خـزن المعلومـات علـى الشـريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعـة هـذه الرسـالة بعـد اسـترجاعها مـن الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم و عنوان الشـخص المرسـل إليه.[1]

كما أن الإدارة الإلكترونيـة هـي امتـداد للمـدارس الإداريـة عـبر مسارها التاريخي متصاعدًا لتطور الفكـر الإداري والمـدارس الإداريـة على مدى أكـثر مـن قـرن مـن الزمـن، وذلـك كمـا يوضـحه الشـكل التالي:

الشكل رقم(1-1) تطور المدارس الإدارية

1 جمعة إسماعيل العياط "الإدارة الإلكترونية "دار المجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 18

IBM*: شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات



المصدر: المنظمة العربيـة للتنميـة الإداريـة، ''الإدارة الالكترونيـة، مـدخل إلـى المدينـة الالكترونية''، بحوث وأوراق عمل، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، جامعة الدول العربيـة، أعمال المؤتمرات- كوالالامبورغ، ماليزيا، أكتوبر 2010، ص 107

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمـدارس الإداريـة كمـا هـو موضـح في الشكل رقم (1-1)

وإن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإداريـة يكشـف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارًا تاريخيا متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضـمنة فـي النمـوذج الـبيروقراطي المثـالي لمـاكس ويبـر ومبـادئ الإدارة العلميـة لفريـديرك تـايلور، ووظـائف الإدارة لهنـري فـايول إلـى مدرسـة العلاقـات الإنسـانية فـي تجـارب هاوثورن للفترة (1924-1933) والتي تنامت وتوجت فـي المدرسـة

السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينيات، فمدخل منظمة التعلم[1]، في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها

الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع لذا اختلف الباحثون في تعريفها وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف تعاريف الإدارة الإلكترونية و خصائصها

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نوضح الإدارة بمفهومها التقليدي والتي تعتمد في انجاز وظائفها من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة بالاعتماد على المجهود البشري بشكل أساسي مما يجعل من الخدمات التي تقدمها بطيئة ومكلفة وتستغرق وقتا كثيرًا إضافة إلى تفشي ظاهرة الروتين الذي سبب ظهور الفساد الإداري والمالي في أغلب المؤسسات التي تستخدم الأساليب التقليدية في إدارتها مقارنة مع تلك المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات في عملها والتي يطلق عليها الإدارة الإلكترونية، حيث تعرف هذه الأخيرة كالآتي:

عرفها **طارق عبد الرؤوف** على أنها "هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".[2]

عرفها **جمعة اسماعيل العياط** "هي عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق".[3]

وعرفها **أحمد ناصف** على أنها "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات

---

1 نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص 128

2طارق عبد الرؤوف عامر "الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر، القاهرة-جمهورية مصر العربية،2007، ص 25

3جمعة إسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره ص 11

الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة".[1]

وعرفها **علاء عبدالرزاق** "هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية".[2]

عرفها **طارق عبد الرؤوف** أنها "هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية".[3]

عرفها **فداء حامد** "هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها، ولا تهدف إلى أن دورها هو إدارة بلا أوراق، وإنما تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان، وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول، وهي إدارة بلا زمان، أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة، وأصبحت اليوم صناعات اللاّمعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العرب والى العالم النامي".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل حيث:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، وتقديم خدماتها لزبائنها وبفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة مع المؤسسات المماثلة، ويجعل كفة المنافسة راجحة لها، وتحقق رضا الجمهور المتعامل بها، مما يمدها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية المبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال

---

1 احمد ناصف، "ندوة عن منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الالكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الالكترونية"، القاهرة 22-24 أفريل 2003

2 علاء عبد الرزاق السالمي، ''الإدارة الالكترونية''، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2008، ص 32

3طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 26

4 فداء حامد، "الإدارة الالكترونية-الأسس النظرية التطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 194

تجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص حددها الـدكتور رأفـت رضـوان عنـد تطرقـه لمكاسـب الإدارة الإلكترونيـة فـي جملـة مـن السمات والخصائص ومن أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:[1]

1- إلغـاء نظـام الأرشـيف الـورقي واسـتبداله بنظـام الأرشـيف الالكـتروني لمرونتـه العاليـة فـي الأداء والقـدرة علـى تصـحيح الأخطاء بسرعة عالية، وتجهيز البيانات لأكثر من جهة في الـوقت والمكان المحدد.
2- سهولة متابعة وإدارة الإدارات المختلفـة للمنظمـة وكأنهـا وحـدة واحدة.
3- السرعة في اتخاذ القـرارات المناسـبة المبنيـة علـى المعلومـات دقيقة ومباشرة.
4- إعادة النظـر فـي المـوارد البشـرية المتاحـة والعمـل علـى رفـع كفاءتها ومهارتها تقنيا.
5- تبسيط الإجراءات وسرعة الانجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
6- استيعاب أكبر عدد مـن المسـتفيدين فـي وقـت واحـد، حيـث أن قـدرة الإدارة التقليديـة بالنسـبة إلـى انجـاز معـاملاتهم تبقـى محدودة.

إضافة إلى ذلك يوجد خصائص أخرى وهي:[2]

7- الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليسـت بديلا عنها.
8- السعي لإدخال التكنولوجيا في كامل المنظمة.
9- إمكانية استرجاع المعلومات وتخطي عقبات الاندثار.
10- تـوفر المعلومـات حسـب الطلـب وفقـا للصـلاحيات المفوضـة، وبالزمن الحقيقي.
11- مساهمة الإدارة الالكترونية في توفير السرية للمعلومات.
12- الاستغناء عن كل ما يعيق مسار العمل في المنظمة.

كما أن هناك خصائص أخرى نذكر منها:[3]

---

1 جمعة إسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 23
2 مزهر شعبان العاني، "الإدارة الالكترونية" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 188
3 رأفت رضوان، ''الإدارة الالكترونية-الإدارة والمتغيرات العالمية الحديثة''، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة-مصر، 2004، ص 4
*ICT:.تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المستخدمة لتحسين جودة العمليات

13- تركيز نقطة اتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
14- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
15- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين.
16- صفة التواصل الدائم، فهي إدارة بلا زمان، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

المطلب الثالث: التمييز بين الإدارة الإلكترونية وبعض المصطلحات ذات الصلة:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-business، التجارة الإلكترونية e-commerce والحكومة الإلكترونية e-gouvernement وغيرها على المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT*
وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات والأنشطة مثل المصارف الإلكترونية e-banking التسويق الإلكتروني e-marketing والبريد الإلكتروني e-mail
لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط بينهم.

1- الأعمال الإلكترونية e-business

استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997 وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، إذ تمثل هذه الأعمال بالنسبة للشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنيت[1].
وقد عرفت الاعمال الالكترونية كذلك بأنها توليفة شبكية إلكترونية من البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية تكنولوجيا الإنترنت، تقنيات الويب وغيرها بمفاتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال

1. ياسين سعد غالب، ''أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات''، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20-

بشكل كفؤ وفعال[1].

2- الحكومة الإلكترونية e- gouvernement

تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات ICTالتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية، وتعتبر الحوكمة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية[2].

وعرفت بأنها: "وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب[3].

3- التجارة الإلكترونية e-commerce

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنيت، لتمكين

عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات، تكاد تكون هذه العلاقة مستحيلة بدون هذه التكنولوجيا.[4]

4- الإدارة الإلكترونية e-management

كما رأينا سابقا ومن التعريف الأشمل للإدارة الإلكترونية الذي يعرفها بأنها: "إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية 2.

ومن التعريفات المختلفة لكل من الإدارة الإلكترونية -e management، الأعمال الإلكترونية e-business ، التجارة الإلكترونية ،e-commerce والحكومة الإلكترونية e-government نستنتج أن مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات

الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز

والتسويق، فالتجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة

---

1. ياسين سعد غالب، نفس المرجع، ص 19-1

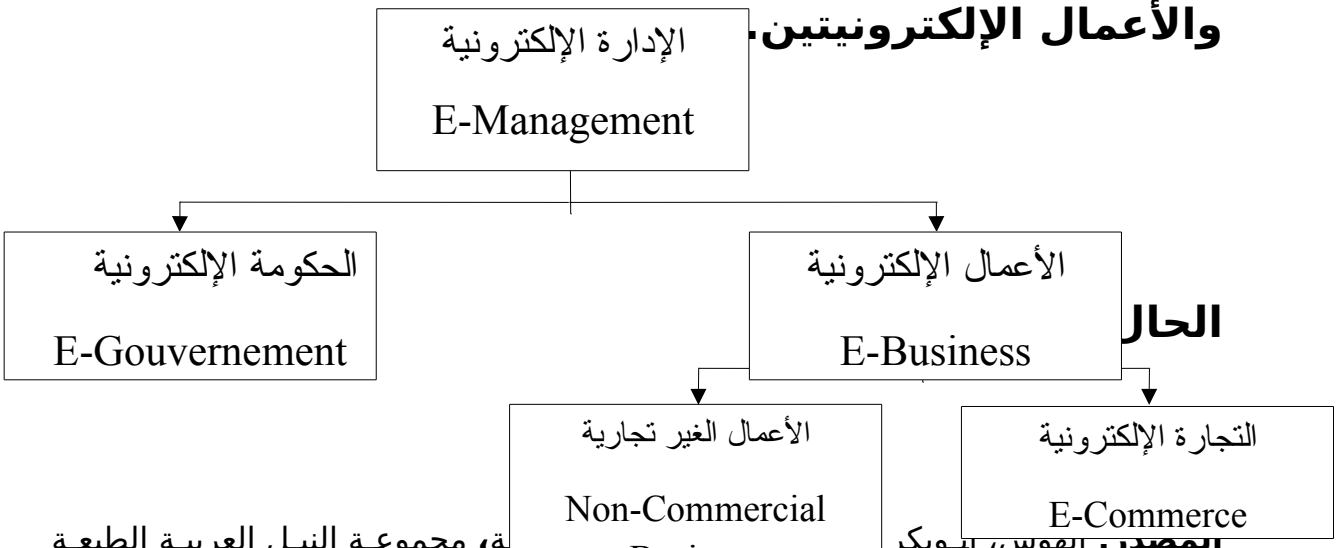
2-النجارفايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية ،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن،طبعة 2 ،2008،ص 258

3-. السالمي عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2008، ص 387

4-Stephen haog, maeve gummineys,Donald j-mc cubbrey,**management infoQrmation system information for the information age**, mc graw-hillirwin, NY,usa,3rd ed,2002,p10.

الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء بينما الحكومة الإلكترونية تعنى بالوظائف العامة أو
الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية،
إن الإدارة الإلكترونية هي منظمة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات وهي تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.
فالقاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل ICT ومن ضمنها الإنترنيت، الإنترانت والإكسترانت، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن
تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية، والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية السابقة، وأبعاد كل منها:

الشكل (1-2): علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة والأعمال الإلكترونيتين.



المصدر: الهوش، أبوبكر [illegible]ة، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة،مصر، 2005 ص 411.

نلاحظ من الشكل أن الإدارة الإلكترونية ذات بعدين، الأول يقدم الخدمات الإلكترونية للمنظمات أو الأفراد ضمن القطاع الخاص، و يطلق عليه الأعمال الإلكترونية، والتي تضم أنظمة فرعية، والبعد الثاني الحكومة الإلكترونية والتي هي منظمات ودوائر حكومية تعمل في قطاع تقديم خدمات عامة، لذا طرحت الإدارات الحكومية شعار تنفيذي لها وهو شعار النافذة الواحدة في الدوائر الخدمية، وتشمل الحكومة الإلكترونية عدد من الأنظمة و الممارسات الفرعية.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونيـة لهـا أهميـة كـبيرة فـي تطـوير المؤسسـات والدول لذا سنتناول في هذا المطلب أهمية وأهدافها:

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات و مارافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة في:[1]، وهناك أهمية بالنسبة للمؤسسات و أهمية على المستوى القومي.

. 1-أهميـة الإدارة الإلكترونيـة بالنسـبة للمؤسسـات:

تساهم الإدارة الإلكترونية في:

أ- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.

ب- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.

ت- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن.

ث- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة.

2-أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

تساهم الإدارة الإلكترونية في

أ- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

ب- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية.

ت- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.

ث- تدعيم جانب الواردات في الدولة.

ج- زيادة قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساس يتمثل فـي كـون الإدارة هـي مصـدر الخـدمات، وأن المـواطنين والشـركات والمؤسسات يوصفون على أنهم زبـائن أو عملاء يمتلكـون الرغبـة فـي الاسـتفادة مـن هـذه الخـدمات وعلـى ذلـك فـإن للإدارة

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق،ص 137

الإلكترونية أهدافا كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطـار تعاملهـا مـع هؤلاء الزبائن نذكر منها:[1]

1- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية.
2- زيادة كفاءة عمل الجهات الإدارية.
3- استيعاب أكبر عـدد مـن الزبـائن وإتمـام معـاملاتهم بسـهولة ويسر مبنية على أساس من الشفافية والمساواة.
4- التخفيف من العلاقة المباشرة بين العملاء والإداريين ما يتيح تقليص إلى حد كبير تأثير العلاقات الشخصـية فـي الحصـول على الخدمات.
5- تحقيــق الأرشــفة الإلكترونيــة للتعــاملات وإلغــاء الأرشــيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
6- القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.
7- التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث.
8- تحقيــق أهــداف اســتراتيجية للإدارات العليــا وذلــك بتــوفير المعلومات والبيانات الدقيقة عن أعمال المنظمـات بسـرعة وسهولة ويسر.
9- الرقـي بالعمـل الإداري والتنظيمـي والوصـول إلـى مصـاف الدول المتقدمة، ذلك أن التخلف الإداري يعد سببا فـي تـأخر الدول النامية.
10- مساعدة الإدارات العليا على إعادة تنظيـم الأجهـزة الإداريـة وهيكلتها، وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، وتحسين صـورة المنظمـات وخـدماتها، وإلغـاء الوسـطاء والازدواجيـة وهكـذا يمكـن القـول بـأن الهـدف الرئيسـي للإدارة الإلكترونيـة هـو اســتخدام التكنولوجيــا المتطــورة فــي تقــديم الخــدمات للمواطنين بكل سهولة وكفاءة وفاعلية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

1 بلعربي صبيحة، "الإدارة الالكترونية ودورها على تأثير أداء العاملين، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية-بلدية المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2017-2018، ص 78

لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب توفر عدة عناصر، والالتزام بالمبادئ من القيام بوظائفها وتطبيقها بكفاءة، سنتناول في هذا المبحث أهم عناصر الإدارة الإلكترونية، مبادئها ووظائفها.

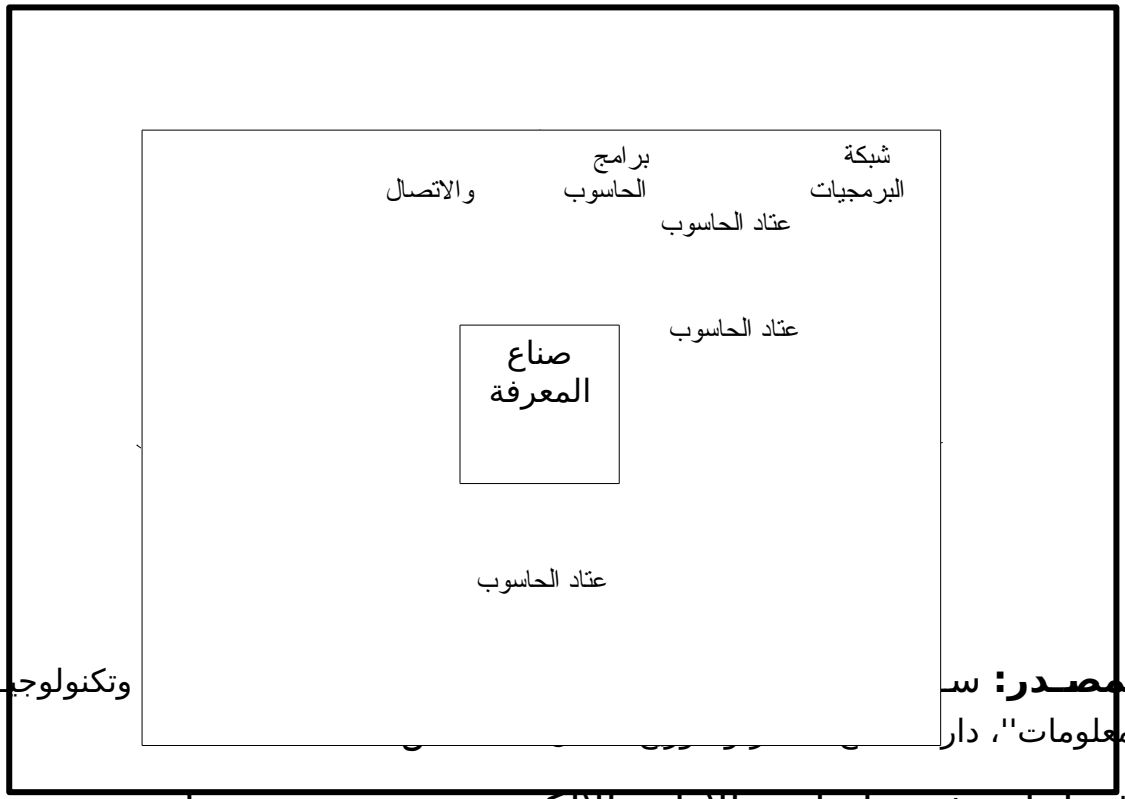
المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية

تتكون الإدارة الالكترونية من أربع عناصر أساسية هي:[1]

1- عتاد الحاسوب
2- البرمجيات
3- شبكة الاتصالات
4- صناع المعرفة

ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية الإدارة الالكترونية

الشكل رقم (1/3): عناصر إدارة الالكترونية



المصدر: سـ وتكنولوجيا المعلومات''، دار

وفيما يلي شرح لعناصر الإدارة الالكترونية حسب مصطفى يوسف الكافي:

1- **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها.

1 سعد غالب ياسين، ''أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات'' ،مرجع سابق، ص 30

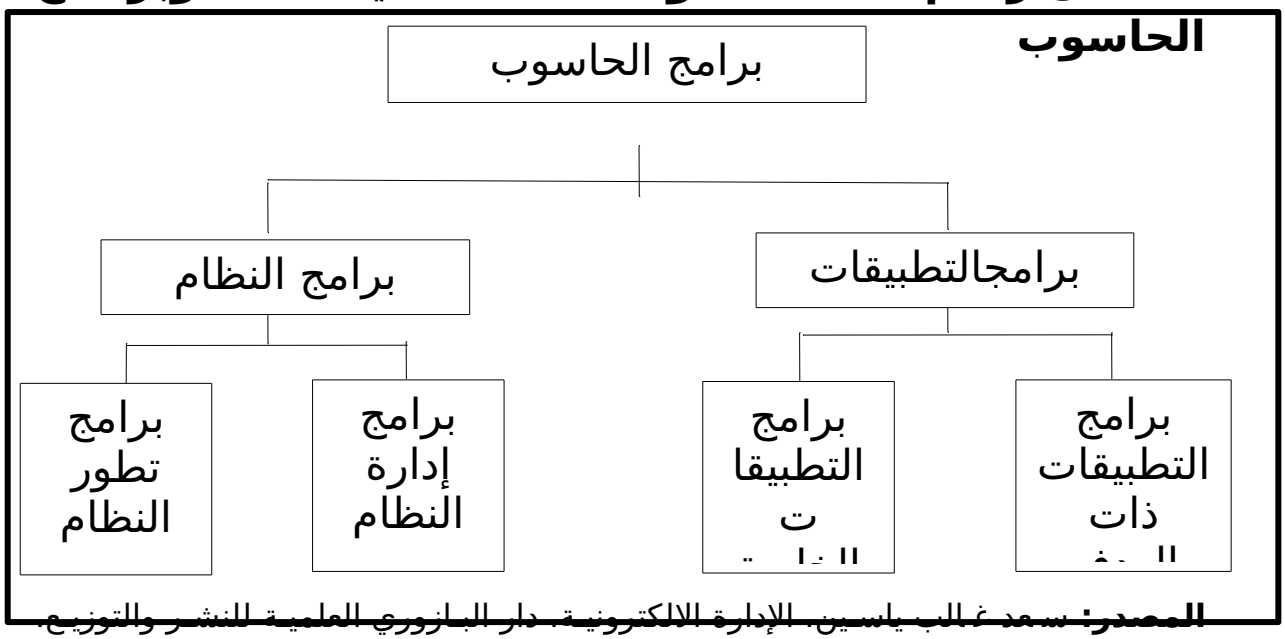
2- **البرامج(البرمجيات):** تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتنوع على فئتين رئيسيتين هما:

أ- برامج النظام

ب- برامج التطبيقات

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1/4): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27

3-الشبكات: وهي الوصلات الالكترونية بكل أنواعها (الانترانت، الإكسترانت والانترنت وشبكة الاتصال المحلية)[1].

أ- **الانترانت:** وهي الشبكة الخاصة للمؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويقتصر الشامل بها على موظفي المؤسسة.

ب- **الاكسترانت:** هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية.

ت- **الانترنت**: هي شبكة معلوماتية عالمية تضم مجموعة من الشبكات منتشرة بجميع أنحاء العالم، وهي العصب الرئيسي الذي تنهض عليه البنية الأساسية للإدارة الالكترونية.

ث- **شبكة الاتصال المحلية**: هي شبكة اتصال تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود.

1 فريد كورتل أسيانيش سليمان،"الادارة الالكترونية " دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان -الاردن ،الطبعة الأولى ، ص ص 53-54

4-صـناع المعرفـة: العنصـر البشـري وهـو المغـذي للمعلومـات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع

كما أضاف الدكتور حسين محمـد حسن في كتابه العناصر التالية:[1]

5- المجتمع: وذلك بمراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكـن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيـم المجتمـع الـذي تطبـق فيـه برامجهـا وممارساتها الإدارية لأن ذلك سيدفع المجتمـع إلـى أن يرفـض وجـود تلك الإدارة وربما يحاربها.

6-الأنظمة والتشريعات: تعد هـذه الأخيـرة الأسـاس الـذي يقـوم عليه عمـل الإدارة ويتوقـف عليـه أيضـا نجاحهـا والوفـاء باسـتحقاقها وضبط ممارساتها الإدارية.

7-الأنظمة الداعمة: ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشـرع الإدارة الالكترونيـة نفسـه، والضـوابط الـتي تحكـم هـذا المشـروع، ويسـتمد منهـا مشـروع الإدارة صـلاحيته واسـتمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، والأنظمـة الاجتماعيـة، والأنظمة الاقتصادية.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يـرى الأسـتاذ الـدكتور عمـار بوحـوش أن مبـادئ الإدارة الإلكترونيـة تتجلى فيما يلي:[2]

1-تقـديم أحسـن الخـدمات للمـواطنين: وهـذا الاهتمـام بالمواطن يتطلب خلف بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءة المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضـرورة انتقـاء المعلومـات حـول جـوهر الموضـوع، والقيـام بتحليلات دقيقـة، وصـادقة للمعلومـات المتوفرة، مـع تحديـد نقـاط القـوة والضـعف، واسـتخلاص النتائـج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

---

1 حسين محمد الحسن' 'الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات''، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص 73-74

2 ولد معمر سمية" ''دور الإدارة الالكترونية في أداء النظام المصرفي الجزائري-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة المدية''، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية ـالجزائر، 2016-2017، ص 14-15

2-التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق رائد للجمهور تتمثل في دفع العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون تنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة).

3-سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4-تخفيض التكاليف: يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5-التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو يقصد التفوق في التنافس.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الالكترونية عدة وظائف نذكرها كما يلي:

1-التخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلاّ أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات وهي:[1]

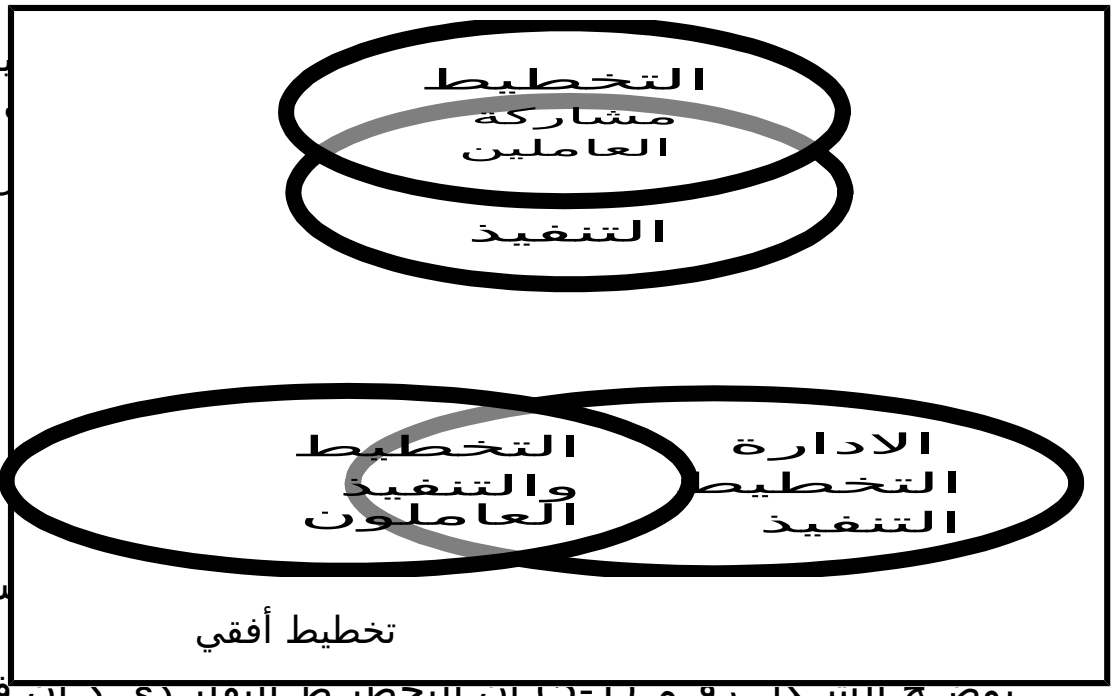
أ- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآتية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر حلافًا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

ب-التخطيط الإلكتروني عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدقيق.

1 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 236

ت-إن تقسيم العمل في الإدارة التقليدية كان يقوم على فكرة الإدارة تخطط والعمال ينفذون بينما في الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يمكنهم أن يساهموا في التخطيط الإلكتروني.

الشكل رقم (1-5): مقارنة بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي



يوضح الشكل رقم (1-5) أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل في حين أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطار العام ومتداخل بشكل الإدارة والعاملين، ففي الماضي كانت التوصية الأولى للمستشارين المقدمة للشركات القائمة أو الجديدة من أجل بقاء ونمو الشركة تتمثل بأهمية تحديد الأهداف ووضع الخطة طويلة الأمد بما لا يقل عن 3 سنوات، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط.[1]

أما التخطيط الالكتروني فيعني تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة، بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم

1 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 237

المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد.[1]

والجدول التالي يوضح الفرق بين القواعد القديمة في التخطيط التقليدي والقواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

جدول رقم (1-1): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني

خطة واحدة توجه أعمال	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى (لا تقل عن سنة)	خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل و وسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدًا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة ترتكز على الأسواق، المتغير والزبائن وحاجتهم الآنية المحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطر 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، وقابلة للقياس	الأهداف عامة غامضة واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب العريضة في السوق وفي الزبائن
معايير الخطة أداء رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ''الإدارة الالكترونية، مدخل إلى المدينة الالكترونية''، بحوث وأوراق عمل، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، جامعة الدول العربية، أعمال المؤتمرات- كوالا لامبورغ، ماليزيا، أكتوبر 2010، ص 115

المصـدر:محمـد سـمير أحمـد" الادارة الالكترونيـة "دار المسـيرة للنشـر والتوزيع، عمان–الاردن، ط 1 ،2009ص 254

من خلال الجدول نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة من حيث الخطة، المخاطرة، الابتكار ، الأهداف المحددة و معايير الخطة.

2-التنظيم الالكتروني:

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم، وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.[1]

جدول رقم (1-2): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الالكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	- التنظيم الهرمي - التنظيم العمودي من أعلى إلى أسفل - الهيكل المحدد	- التنظيم الشبكي - التنظيم الأفقي - الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات	- التنظيم القائم على الفرق والمجموعات

1 بابا علي أمينة، "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية-بلدية المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية الجزائر، 2016-2017، ص 18

سلسلة الأوامر	- السلطة الخطية (الإدارة مركز متحكم وموجه) - مركزية السلطة (رئيس مباشر واحد) - سلسلة الأوامر الإدارية الخطية	- السلطة الاستشارية - تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق والمدارة ذاتيا
الرسمية	- تعليمات حرفية - قواعد الإجراءات المحددة - اللوائح وجداول العمل التفضيلية	- سياسات مرنة - إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتيا - جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة - اللامركزية: السلطة موزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا

المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان" الادارة الالكترونية "،زمزم ناشرون وموزعون، عمان –الاردن ط 1، ص 108.

3-الرقابة الالكترونية:

الرقابة هي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال، والتأكيد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تكمن الرقابة في مراجعة الوظائف للتأكيد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللاّزمة لتصحيحها، والرقابة والتوعية، وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات، وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها.[1]

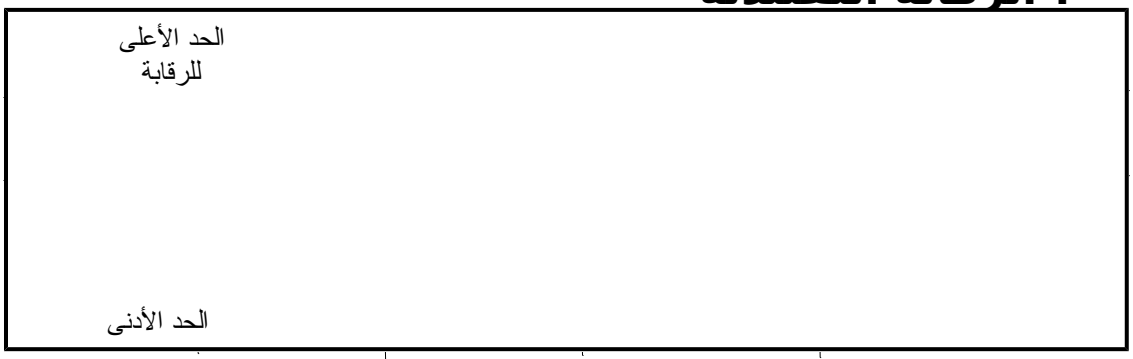
تميزت الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ لتحديد الانحراف وأسبابه، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، كما أن نظام التقارير (جمع البيانات والمعلومات وجدولتها وتحليلها كتابة التقرير النهائي) يستغرق وقتا طويلا، ويجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرًا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير، أما الرقابة الالكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، وهي عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، وبالتالي فإن الرقابة

1 حكيم بن جروة، سامي ين خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014، ورقلة – الجزائر، ص 181

الالكترونية تحفز استخدامًا فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة عن الانترنت.[1]

الشكل رقم(1-6): الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الالكترونية

أ-الرقابة التقليدية



ت 3

ت 1: وقت الأداء غير المقبول الملاحظة ت 2: وقت الأداء غير مقبول في التقرير

ت 3: وقت النشاط التصحيحي الملائم ت 4: وقت عوائد الأداء المقبول

ب-الرقابة الالكترونية



ت 1: وقت الأداء غير المقبول الملاحظة ت 2: وقت النشاط التصحيحي الملائم ت 3: وقت عوائد الأداء المقبول

المصدر: محمد سمير أحمد" الادارة الالكترونية "دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان –الاردن، ط 1 ،2009د، ص 280

إن الشكل رقم (1-6) يظهر الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية ما بين وقت اكتشاف الأداء غير المقبول (ت 1) ومن ثم وقت كتابة التقرير عنه (ت 2) وبين وقت النشاط التصحيحي (ت 3) ووصولا إلى وقت عائد الأداء المقبول بعد التصحيح (ت 4) وإعادة الأداء ليكون تحت السيطرة.

1 ولد معمر سمية، مرجع سابق، ص 19

أما الشكل الثاني فإنه يوضح الرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للشركة ومن ثم تقليص الفجوة بمساعدة الشبكة الداخلية للشركة ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير بين وقت الأداء غير المقبول الملاحظة (ت 1) حتى وقت عوائد الأداء المقبول (ت 4).[1]

4-القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:[2]

أ- **القيادة التقنية العملية:** حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف قيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي: سرعة الحركة، والاستجابة، والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب- **القيادة البشرية:** تطرح فكرة القيادة البشرية ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ت- **القيادة الذاتية:** ترتكز على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

---

1 محمد سمير أحمد، " الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 279

2 أمينة بابا علي، مرجع سابق، ص 19

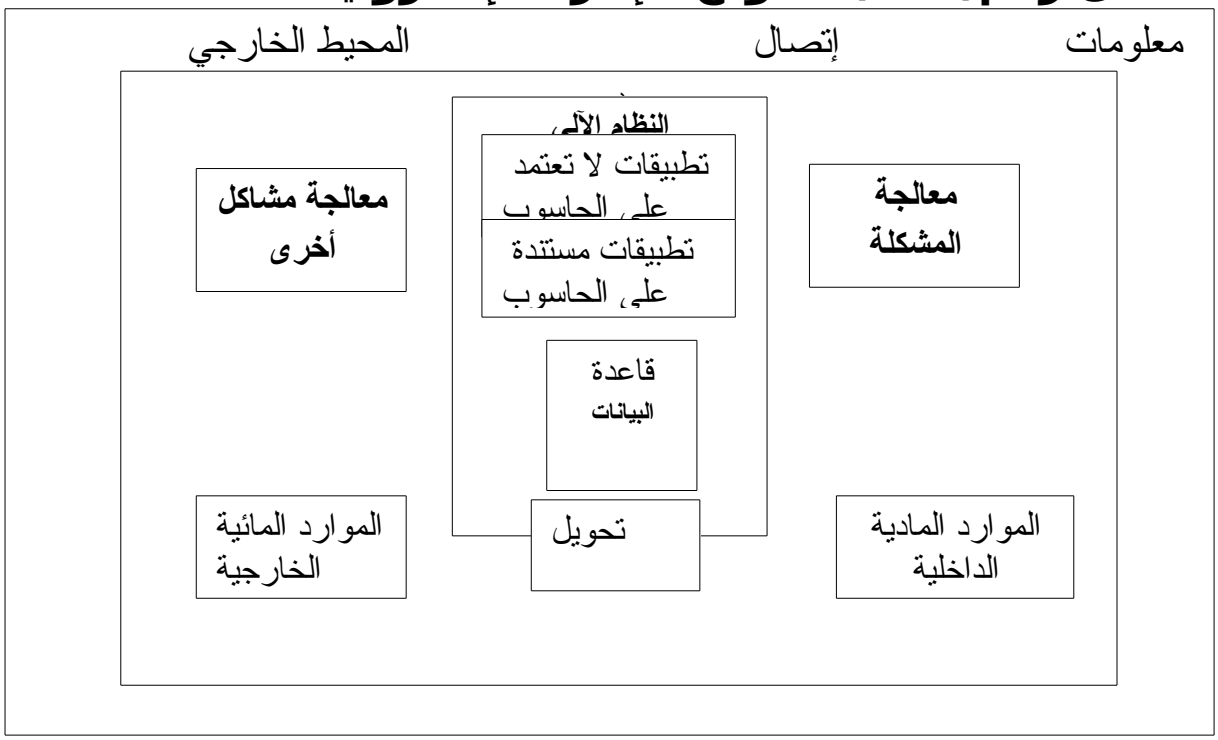
المطلب الرابع: نظام عمل الإدارة الالكترونية

لقد أصبح من بين الأهداف الاستراتيجية للإدارات الحديثة هـو الحصول على التكنولوجيا المتطورة للمعلومات والاتصالات والـتي تساعدها على إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها بصورة سريعة ودقيقة وبـأقل التكاليف وهذا مـا يـترجم التحـول التـدريجي لنظـام عمـل الإدارات من الصيغة التقليدية إلى الإلكترونية.

الفرع الأول: نموذج عمل الإدارة الإلكترونية

إن النموذج المستخدم حاليا في الإدارة الإلكترونيـة يعتمـد بشـكل كامل على أحدث التكنولوجيا حيث لا يمكـن أن تكـون هنـاك إدارة إلكترونية ناجحـة بـدون الاعتمـاد علـى التجديـد الإلكـتروني،[1] كمـا يعتمد النمـوذج بصـفة أساسـية علـى المعلومـات والاتصـالات أمـا مدخلاته فتتمثل في الموارد المادية الداخليـة والخارجيـة، ويقسـم النمـوذج تطبيقـات الإدارة الإلكترونيـة إلـى تطبيقـات تعتمـد علـى الحاسوب وأخرى لاتعتمد علـى الحاسـوب، ويمكـن توضـيح عمـل الإدارة الإلكترونية في ظل هذا النموذج في

الشكل رقم(1/7): نموذج الإدارة الإلكترونية



[1] علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 134

يوضح هذا النموذج كيفية انتقال البيانات والمعلومات، معالجتها وتحويل المدخلات من أجل انجاز الأنشطة المختلفة، ومن خلال الشكل السابق يمكن استخلاص كيفية عمل نموذج الإدارة الإلكترونية وهذا كما يلي:

يتم إدخال البيانات والمعلومات من الوسط الخارجي من خلال التقنيات الفيزيائية للمؤسسة حيث يتم معالجتها وإدخالها إلى قاعدة البيانات لتستخدم كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم في أتمتة المكاتب باستخدام التطبيقات التالية:[1]

1- معالجة الكلمات .
2- البريد الإلكتروني، البريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.
3- التحاور عن طريق الحاسوب.
4- قواعد بيانات إدارية مختلفة.
5- التطبيقات الأخرى.

الفرع الثاني: مجالات العمل الأساسية للإدارة الإلكترونية

نلاحظ أن محور المؤسسة هو القوة العاملة فيها ومختلف المهارات والإبداعات التي يمكن أن توفرها، لذلك أصبحت الموارد البشرية تمثل مصدر الميزة للمؤسسات حيث تسعى لاستقطاب الأفضل منها والإبقاء عليها ولهذا فإن لب الممارسات في الإدارة الإلكترونية هو توفير بيئة داخلية مناسبة وضمان جودة الخدمات الإدارية للعاملين، هذا من خلال أسلوبين حديثين في الإدارة وهما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و التسيير الإلكتروني للوثائق.

1-التسيير الإلكتروني للوثائق:

توجد ثلاث طرق إلكترونية لحفظ الذاكرة المعلوماتية لأي وثيقة ورقية تخص المؤسسة وهي:

---

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 136

أ- الطريقة الأولى وتتمثل في رقمنة الوثيقة في شكل صـورة، حيث تحفظ في الذاكرة كل نقطة من الوثيقة، هذه الطريقة تتطلب حجم كبير للذاكرة.

ب- الطريقة الثانية تتمثل في حفظ شـكل مشـفر لنـص موجـود في الوثيقة، هذا النص يكون محفوظ بصفة ملخصة.

ت- المسـح هـو طريقـة لحفـظ الوثـائق الـتي تـأتي مـن خـارج المؤسسة من أجل إثبات قضائي عند الحاجة.

يهـدف نظـام التسـيير الإلكـتروني للوثـائق إلـى ضـبط تسـيير الوثـائق الداخليـة، تبسـيط العمليـات الإداريـة والإنتاجيـة، تحسـين الاتصال داخل الفروع فـي المؤسسـة وكـذلك فيمـا بينهـا وخفـض كمية الورق المستعمل حيث يمكن تحديد مزايا التسيير الإلكتروني للوثائق في:[1]

- تقليص معالجة الملفات في الأرشيف وفي لحظة الدوران بين المصالح مما يؤدي إلى تقليص تكلفة العملية.
- تقليـص حجـم الأرشـيف والتكلفـة الناتجـة مـن الأمـاكن المخصصة له، تكلفة التصفيف والطباعـة (1كلـغ مـن الـورق يحفظ في 3 ميغا أوكتي).
- تخفيض زمـن الوصـول إلـى الوثـائق حيـث يمكـن للعمليـات الإدارية أن تجري بسرعة.
- الوصول إلى الأرشيف الجماعي للمؤسسة بأقل تكلفة.

2 -الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونيـة للمـوارد البشـرية هـي عبـارة عـن تطـبيق متميـز للتقنيـات المعتمـدة علـى الأنـترنت فـي النظـم المرتبطـة بالموارد البشرية في المؤسسة مما يزيد من إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، إضافة إلى توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات [2].

1Jean Jacques croutche, Systèmes d'informations et management,ESKA,édition,France,2001,P25

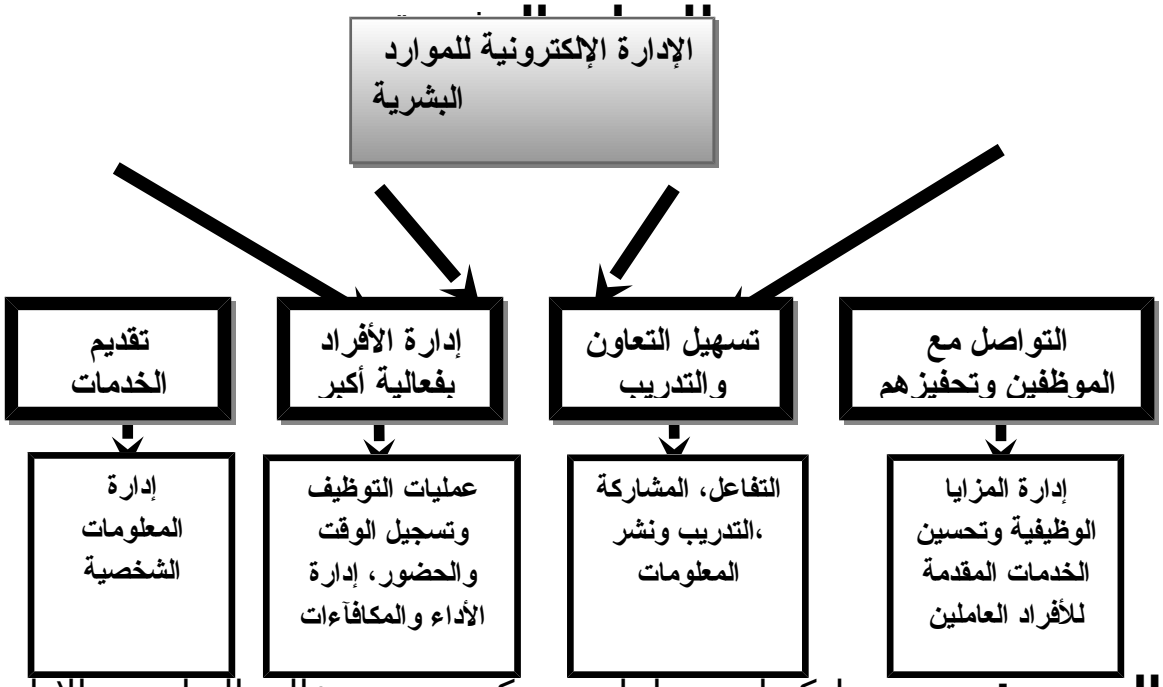
2جيمس ماركهام وبرايان هوبكنز،ترجمة خالد العامري،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،ط 1،دار الفاروق للنشروالتوزيع-القاهرة،2007،

ويمكن تحديد المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الأنترنت والأنترانت لإدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة في ست نقاط رئيسية وهي:

1- إعطاء دور أكثر فعالية للموارد البشرية.
2- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
3- تحسين صورة المؤسسة.
4- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة.
5- تقليل النفقات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
6- زيادة رضا العاملين.

ويتم تقسيم مجال عمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أربعة مجالات أساسية هي تقديم الخدمات الأساسية، إدارة الأفراد بفعالية أكبر، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (1-8).

الشكل رقم (1-8) مجالات عمل الإدارة الإلكترونية



المصدر: جيمس ماركهام و برايان هوبكنز،ترجمة خالد العامري ،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،ط 1،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2007، ص 22

بالرغم من أن كل الوظائف الإدارية في المؤسسة تعمل بشكل متداخل من حيث الممارسات، المدخلات والمصالح المشتركة فإنها تختلف في الحلول البرمجية فلكل وظيفة محددة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بشكل الكتروني برامج خاصة نسبيا تستخدم في مجال معين، فالبرامج المستخدمة مثلا في تسيير الأجور تختلف عن المذكرات الإلكترونية لتسجيل دوامات حضور العمال.

وعليه فإن نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يتكون من متغيرات أساسية تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وإدارتها دورا أساسيا فيها و هذه المتغيرات هي استراتيجية المؤسسة، الأفراد، الثقافة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل بيئة داخلية متفاعلة من خلال الشبكة (Intranet) وبيئة خارجية متسارعة التغير بواسطة الشبكة الخارجية(Extrane t)[1].

المبحث الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة، بالإضافة إلى أنه توجد مجموعة من العوامل تعيق هذا التحول.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

تمثل الإدارة الالكترونية تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها، ومن أهم هذه المتطلبات:[2]

1- المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها:

أ- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: إن الانتقال إلى الإدارة الالكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن

بشيرعباس العلاق "الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات"ط 1 مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية أبو ظبي 2005،ص 110
2فريد كورتل، اسياتيش سليمان، مرجع سابق، ص 60-72

تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما على مدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو داخلية.

ب- **القيادة والدعم الإداري:** إن وجود قيادة إدارية قوته يساعد في تجاوز العقبات وتدليل الصعوبات، وعليه فإن جهود التحول إلى الإدارة الالكترونية في المؤسسات التي يكتب بها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها.

ت- **الهيكل التنظيمي:** يتطلب أسلوب الإدارة الالكترونية إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الالكترونية، وذلك عن طريق استخدامات إدارة تجديده أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض وإعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية مما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الانجاز.[1]

ث- **التعليم-التدريب-والتثقيف:** يجب تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وتثقيفهم بالتقنية، فكلما كانت المؤسسة ايجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة، بالتالي تقل مقاومتهم للتغيير.[2]

2- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، حيث يعتبر هو المنشئ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا، وأدوار التدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، وذلك لقدرتها على صنع جيل مثقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات والمعرفة لتسهيل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب.[3]

---

1 حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 145
2 فريد كورتل، اسياتيش سليمان، مرجع سابق، ص 62
3فريد كورتل، اسياتيش سليمان، نفس المرجع، ص 63

3- المتطلبات المالية: مشروع الإدارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير يحتاج إلى الأموال كبيرة وطائلة لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.[1]

4- متطلبات أمنية: لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصال والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق[2]، ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

السرية، التكامل وسلامة المحتوى، استمرارية توفير المعلومات، التشفير الالكتروني، التوقيع الالكتروني، التأمين والحماية ضد الفيروسات.

5-المتطلبات التقنية: ضرورة توفير بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الالكترونية، ومن بين العناصر التي تمثل البنية التحتية لإدارة الالكترونية الآتي:

أ-عتاد الحاسوب: ومن بين متطلبات الحاسوب:

- **جهاز الحاسوب:** يجب على المؤسسة اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجها للتطبيق.
- **وحدات الإدخال:** ومنها: لوحة المفاتيح، الفأرة، الماسح الضوئي وغيرها.
- **وحدات الإخراج:** تشمل أنواع مختلفة منها: الطابعات، أجهزة تكبير الصوت وغيرها.

ب-شبكات الاتصال: يمكن اختزال شبكات الاتصال في ثلاث أنماط رئيسية هي: الشبكات الداخلية للمنظمة (الانترانت)، الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت، الشبكة العالمية (الانترنت)[3]، إضافة إلى شبكة الاتصال المحلية.

6-متطلبات قانونية: ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها

1 جمعة إسماعيل العياط، مرجع سابق، ص 53
2 جمعة إسماعيل العياط، نفس المرجع، ص 54
3 حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 135

والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديـد متطلبـاته بما يحافظ على سرية العمل الالكتروني وخصوصيته.

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية

إن التحــول إلــى الإدارة الالكترونيــة ليــس دربــا مــن دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضـها التغيـرات العالميـة، ففكـرة التكامـل والمشاركة وتوظيف المعلومـات أصـبحت أحـد محـددات النجـاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقـدم العلمـي والتقنـي والمطالبـة المسـتمرة يرفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني فـي النقـاط التالية:[1]

1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2- القرارات والتوصـيات الفوريـة والـتي مـن شـأنها إحـداث عـدم توازن في التطبيق.
3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
7- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجـود آليـات للتميـز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطـاق العمل.

توجد أسباب أخرى منها:[2]

- تحسين مستوى الخدمة.
- ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفـق المواصـفات الفنيـة والقانونية والنظم الإدارية المتعمدة.
- التقدم الهائل في التكنولوجيا المعلومات.

1محمود القدوة '' الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة''، دار أسامة للنشر و التوزيع، ص 202-203
2 فريد كورتل، مرجع سابق، ص 61

- العولمة.
- انتشار الثقافة الالكترونية.
- تزايد اهتمام المؤسسات بـالتغيير والتطـوير ومواكبـة الأحـداث التكنولوجية.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

يوجد مجموعة من العوامل تعيق من تطبيق الإدارة الالكترونيـة والتي تتمثل في العوامل التالية:[1]

1- التحــول مــن العمــل الإداري التقليــدي اليــدوي إلــى الإدارة الإلكترونية الـتي تعتمـد علـى التقنيـات الرقميـة الحديثـة، لا يعنـي بالضـرورة إلغـاء كـل النظـم اليدويـة والعـودة إلـى نقطـة البدايـة وفقـدان السـرية فـي المعـاملات بـل هـذا التحـول سـوف يـدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف والخوف من التغييـر مـن قبـل المسؤولين والموظفين والانتقال من النظام اليـدوي المعتـاد إلـى النظام الالكتروني.

2-قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

3- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
4- عــدم تــوفر الانــترنت بشــكل موسـع فــي المؤسســات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
5- عائق اللّغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
6- عـدم وجـود ثقـة كاملـة بالتقنيـات الحديثـة فـي اسـتمرارية عملها.
7- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
8- غياب التشريعات المناسبة.
9- غياب الشافية.
10- معوقات انتشار الانترنيت مثل التكلفة العالية.

إضافة إلى ذلك يوجد معوقات أخرى منها:[2]

11- الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

---

1 طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 54
2 محـمد سمير احمد،مرجع سابق، ص 74

12- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.

كما أن هناك معوقات أخرى وهي:[1]

13- التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها.
14- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي.

كما يمكن تقسيم وتبسيط هاته المعوقات إلى: [2]

1- **معوقات إدارية:** مثل غموض المفهوم والأمية الالكترونية لدى بعض العمال.
2- **معوقات بشرية:** انخفاض الخبرات التكنولوجية، غياب التدريب اللازم للعاملين.
3- **معوقات مالية:** قلة الموارد المالية، ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة.
4- **معوقات قانونية:** عدم الاعتراف بالوثائق الالكترونية وعدم الاعتراف بمصداقيتها، غياب التشريعات التي تجرم وتعاقب مخترق شبكات الإدارة الالكترونية.
5- **معوقات تقنية:** عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، والافتقار إلى مهارات صيانة الأجهزة.
6- معوقات أمنية: خوف المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعددة.

المطلب الرابع: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الالكترونية

فيما يلي سنعرض الوصايا العشر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لبلوغ النتائج المرجوة الإدارة الالكترونية:[3]

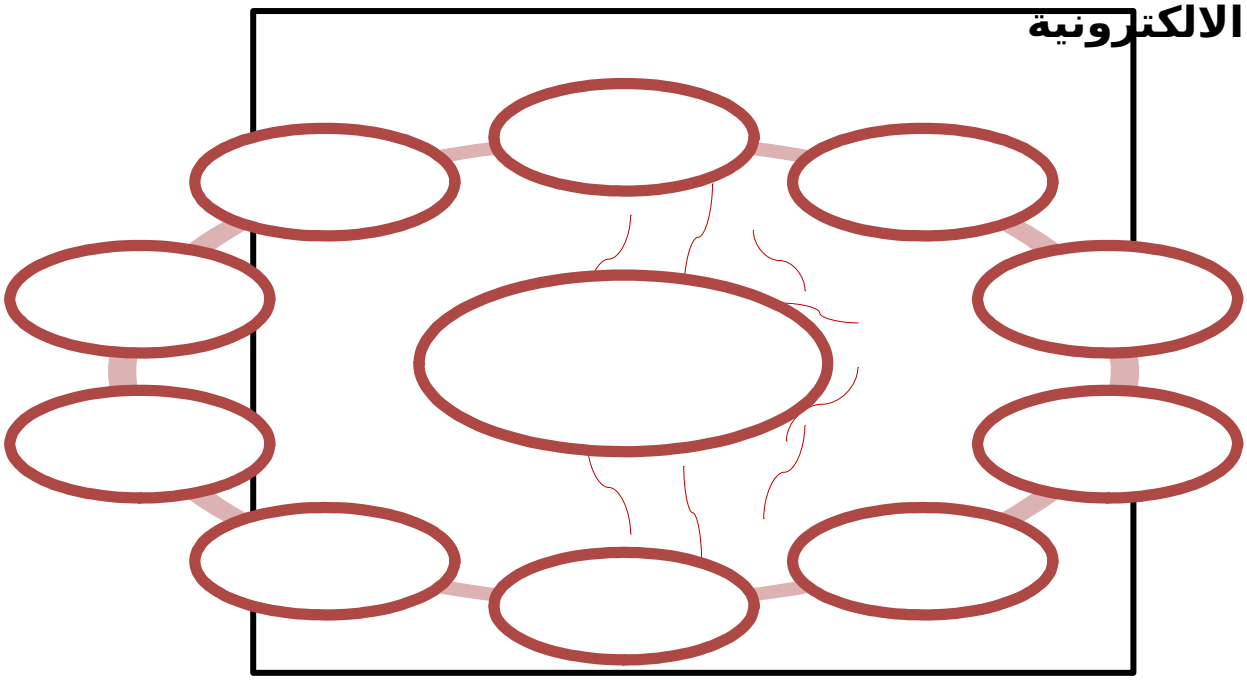
1- التثقيف المستمر بشأن البيئة الالكترونية والإدارة الالكترونية.
2- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الالكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.

---

1 فداء حامد، مرجع سابق، ص 236
2 فريد كورتل، أسيا تيش سليمان ، مرجع سابق، ص 73-76
3 مزهر شعبان العاني،مرجع سابق، ص 190

3- استمرارية التدريب والتثقيف لهيئة الكادر المتعلم والكفء في إدارة البيئة الالكترونية.
4- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحداث النظم والأطر العمليات لصالح إدارة المنظمة، والجمهور المستفيد.
5- تأمين نقل المعرفة بين المعنيين في الإدارة الالكترونية.
6- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومواثق المنظمة كافة.
7- السعي نحو مكتبة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
8- ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسب كفؤة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالأنترنيت الداخلي.
9- ربط المنظمة بالعالم الخارجي، ضمن حزمة إنترنيت كفؤة.
10-استخدام نظم وأدوات كفؤة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.

الشكل رقم (1-9): الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الالكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني،" الادارة الالكترونية " دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، ط 2014 ، ص 191

من أجل بلوغ النتائج والأهداف المرجوة للإدارة الالكترونية لابـد من تنفيـذ وتطـبيق الوصـايا السـابقة بشـكل كفـؤ وفعـال ذلـك لأنهـا اسـتراتيجية إداريـة لعصـر المعلوماتيـة، تعمـل علـى تحقيـق وتقـديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني.

خلاصة الفصل:

الإدارة الالكترونية هي حتمية تفرضها بيئة الأعمال، وهي مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميز، وتعتبر الإدارة الالكترونية بنية وظائف وأنشـطة تحـوي كـل الأنشـطة والعمليـات فـي مسـتوى الأعمال الالكترونية، وهي المظلـة الـتي تطـوي فـي إطارهـا أنشـطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، وأنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الالكتروني وهي تستخدم شـبكات الاتصال وفي مقدمتها شبكة الانترنيت.

وهذه الأخيرة تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابــة واتخــاذ القــرارات مــن خلال اســتخدام نظــم تكنولوجيــا المعلومات بالإضافة إلـى انهـا تقـوم بعمليـات ربـط المنظمـة ببيئتهـا الخارجية، وذلك بهدف تطوير علاقـات المنظمـة مـع بيئتهـا كمـا أنهـا تهدف إلى إعطاء فرص أكبر لمشـاركة العنصـر البشـري فـي الإدارة وبالتالي تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من أهداف.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيـــــــــــد:

إن من أهم عوامـل نجـاح المؤسسـات المعاصـرة هـو اهتمامهـا بالموارد البشـرية وبمـدى تحقيـق رغبـاته وأمـاله فبقـاء المؤسسـات واستمرارها في ظل المنافسـة العالميـة الكـبيرة والشـديدة مرهـون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عـاملين أكفـاء فقـط، بـل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييـم أدائهـم

وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

على ضوء هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: تفعيل تقييم أداء العاملين

المبحث الرابع: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من أهم العوامل الأساسية في المنظمة والتي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم رغم تداول مصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير باعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه، إلا أن ضبط مضمونه، وتحديد المجال الدلالي الذي يعطيه يبقى محل اختلاف وجدل بين جل الكتاب والباحثين كل حسب رؤيته.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

رغـم أن مفهـوم الأداء غـامض إلا أنـه عـرف تطـورات عديـدة لتطور الفكر التنظيمي فبدءًا بالمدرسة البيروقراطية وأفكـار مـاكس فيبر التي تقـوم علـى الانضـباط، السـرعة، الدقـة فـي تطـبيق مبـدأ التخصيص فـي تقييـم العمـل، التسلسـل الهرمـي، الخضـوع الكامـل للرؤساء...الخ، التي نظرت إلى الأداء من خلال المعياريـة والنمطيـة، مرورا بالمدرسة العلمية مؤسسـها ''فريـد يريـك تـايلور'' الـذي اتبـع المنهج العلمي وركز على تنميط الأداء الفردي والتخصص في العمـل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسـة الحركـة والزمـن، ثـم مدرسة العلاقات الإنسـانية الـتي تطـورت مـن خلال أعمـال ''ألتـون مايو'' وزملائـه فـي مصـانع ''هـاوثورن'' إذ ونتيجـة مناداتهـا بتحسـين ظروف العمل وتحقيق أهداف العاملين وتوفير متطلبـاتهم وحاجـاتهم تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت علـى أثـر العوامـل الاجتماعيـة والإنسـانية وظـروف العمـل الماديـة علـى الأداء وبـرز الحـديث عـن ارتباط رضا العاملين بأدائهم.[1]

وبانتقال المؤسسات إلى اقتصـاد التوزيـع إلـى اقتصـاد السـوق أصبح المسير يبحث عن تبين استراتجيات متعـددة تمكـن المؤسسـة مـن الحفـاظ علـى حصـتها السـوقية، وذلـك بالاعتمـاد علـى أفضـل الخبرات والمهارات، ومع استمرار التطورات المتسارعة فـي محيـط المؤسسـات تطـور الفكـر التنظيمـي أكـثر، وظهـرت مصـطلحات ومفاهيم جديدة كتوسع العمل، إثراء العمـل، إدارة الجـودة الشـاملة، واشتدت المنافسـة بيـن المؤسسـات وتطلبـت التنافسـية نوعـا مـن الليونة للتأقلم مع متطلباتها فتغيـرت النظـرة إلـى الأداء، خاصـة مـع الإنتقـال إلـى مرحلـة اقتصـاد المعـارف الـتي تسـارعت فيهـا وتيـرة التحـولات والتغيـرات وبـرزت متطلبـات جديـدة للتنافسـية تمحـورت أساسا حول الآجال، الليونة، النوعيـة، والتكلفـة، ليصـبح الأداء يقـاس بهذا الرباعي، وأمر تحسينه يتطلب تحسين التسـيير، الاهتمـام برضـا الزبائن، زيادة القيمة، ليصبح بذلك الحديث عن الأداء المتميـز، الـذي

1شنافي نوال، ''دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية''، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر، 2014-2015، ص 108

هو سر بقاء المؤسسة واستمرارها الناتج أساسا عن أداء المورد البشري لما له من دور مهم وأهمية متزايدة.[1]

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين و خصائصه

لقد اختلف الباحثون في تعريف شامل لأداء العاملين لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض المفاهيم حول أداء العاملين و خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا مايحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[2]

الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية performence والتي تعني انجاز العمل وتأديته.

الأداء اصطلاحا: هو القدرة على انجاز المهام.[3]

عرفه **ابراهيم الخلوق الملكاوي** على أنه محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين.[4]

عرفه **راوية حسن محمد** على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.[5]

---

1 سناء عبد الكريم الخناق، ''مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية''، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،الجزائر، 2005، ص 35

2 راوية محمد حسين، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 209

3 Eco sip. Dialogue autour de la performance d’enterprise, les enjeux,edl'harmattan(ovrage collectif),paris,1999,p16

4 ابراهيم الخلوق الملكاوي، ''إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن''، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 29

5 راوية محمد حسين، نفس المرجع، نفس الصفحة

عرف **محمد عبد الوهاب حسن عشماوي** أداء العاملين بأنه القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها.[1]

عرف **ابراهيم محمد المحاسنة** الأداء على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة".[2]

عرفته **وسيلة حمداوي** على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.[3]

نستنتج من خلال ما سبق بأن لأداء العاملين مفهوم واسع، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة به، لذلك فإن أداء العاملين هو ذلك النشاط الذي يكون بشكل مستمر، ويكون ذلك بناءا على خطة تم صنعها سابقا وفقا لمتطلبات النشاط والأداء يكون مرتبط بكفاءة العامل.[4]

الفرع الثاني: خصائص الأداء

نظرا لاختلاف آراء الباحثين والمفكرين حول تحديد مفهوم موحد للأداء سنقوم بتحليل بعض الخصائص لتوضيح معنى الأداء وتقربيه:[5]

1- الأداء كمفهوم واسع:

1[1] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، ''دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية''، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص 54

2[2] براهيم محمد المحاسنة، "إدارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 104.

3 وسيلة حملاوي، ''إدارة الموارد البشرية''، مديرية النشر بجامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 143

4[4] شابري ذهبية، سلام فتيحة، ''إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة''، دراسة حالة المديرية الفرعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير-تخصص إدارة وتسيير مؤسسة المدية –الجزائر،2014-2015، ص 39

55 بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، '' دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية''، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير-تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية ـ الجزائر، 2016-2017، ص 32-33

إن مـدلول الأداء يختلـف بـاختلاف الأفـراد والجماعـات الـتي تستخدمه فبالنسبة للفرد العامل فقـد يعنـي الأجـور الجيـدة أو منـاخ العمل الملائم.

2- الأداء كمفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحــدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، كمـا أنـه توجـد توليفـة معينـة عـن العوامل البشرية تجعل الأداء مرتفع في موقف أو ظـرف معيـن دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى.

3- الأداء كمفهوم شامل:

إن المعايير المالية والبشـرية والاجتماعيـة تشـكل معـا أسـاس النجاح لأي منظمة في المستقبل كونها توفر نظرة شاملة وضــرورية عند الأداء في مجالات متعددة.

4- الأداء كمفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعـة مـن العوامـل منهـا مـا يكمـل بعضـها البعض ومنها ما يكون متناقص، وبما أن مكونات الأداء ليس لها نفس الأهمية النسبية فعلى القائد الأخذ بعين الاعتبار الأولويات إضافة إلـى محاولة التوفيق بينهما.

المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين و مكوناته

يُصنف أداء العاملين في المنظمات حسب طبيعته (الإيجابي والسلبي)، وكذلك مكوناته هي الأبعاد الأساسية التي يقاس عليها الأفراد والذي سنتطرق إليهم في هذا المطلب

الفرع الأول: أنواع أداء العاملين

هناك ثلاثة أنواع من أداء العاملين هي[1]:

1-أداء المهام :

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية

1 نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية-تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة،2010 ،ص 19

في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، جرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

2-الأداء الظرفي أو الموقفي:

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3-الأداء المعاكس أو المجابه:

ويختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الإنحراف، العدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام والمهاجمة.

الفرع الثاني: مكونات أداء العاملين:

إن لأداء العاملين ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الأفراد وهي:[1]

[1] عرايبية خلود، سايج أسماء، ''التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية''، دراسة حالة مطاحن قصر البخاري، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية-الجزائر، 2016-2017، ص 10

1- كمية الجهد: إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة حيث أن هناك حد أدنى من العمل، على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من الأجر.

2- نوعية الجهد: نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في إنجاز العمل بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا لمقاييس ومواصفات هذا العمل، ومتطلبات الوظيفية، ومؤهلات الفرد، ففي بعض الأنواع من الأعمال قد لا تهتم بسرعة الأداء وكمية بقدر ما يهتم بنوعية الجهد المبذول.

3- نمط الإنجاز: : المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل.

المطلب الرابع: محددات أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء العاملين وتؤدي إلى تحسينه أو العكس، التي سنتطرق إليها في محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: محددات أداء العاملين

الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام فكل عامل لا يؤثر على العمل بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.[1]

1- الجهد: هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات والخصائص الشخصية: أي قدرات الفرد الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إدراك الدور إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

---

1 راوية محمد حسين، مرجع سابق، ص 210

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتـأثر أداء الفــرد بجملــة متعــددة مــن العوامــل المختلفــة و المتشابكة التي يصـعب عمليـا تحديـدها وتمييزهـا وإلـى جـانب تعـدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلـف بـاختلاف الزمـان والمكـان ومرحلـة حيـاة الفـرد وكـذلك العوامـل الفيزيائيـة، كمـا أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفــع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه.

1- العوامل الخارجية:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئـة العمـل فـي المؤسسـة، و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتهـا السياسـية، الاقتصـادية، الاجتماعيـة بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

أ. ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية فـي منـاخ العمــل بالمؤسســة مثــل: الإضــاءة، التهويــة، الضوضــاء، الرطوبــة، الحرارة، النظافة، الوجبات الغذائية و غيرهـا، و هـي ذات تـأثير كـبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، كما لها مـن دور فـي تـوفير جـو عمل آمن و مريح، لذلك فلها تأثير هام على أداء العاملين[1].

ب. العوامــل الفنيــة: تتمثــل العوامــل الفنيــة فــي نوعيــة الآلات والمعـدات و أسـاليب العمـل المسـتخدمة، وهـي تعنـي التكنولوجيـا المستعملة في العمل و الإنتاج، حيث يكون لها دور حاسـم فـي أداء الأفراد في بعـض الحـالات ودور ثـانوي فـي حـالات أخـرى، لأن ذلـك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

يعـبر البعـض عـن العوامـل الفنيـة بـالموارد و هـي تعتـبر متغيـر موقفي هام في الأداء، لأنه قـد يوضـع أفـراد لـديهم قـدرات عاليـة و

---

1 اسماعيل محمد السيد و آخرون، تنمية المهارات القيادية و السلوكية، المؤسسة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71

[2] قلاتي حورية، ''دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين''، -دراسة حالة مؤسسة بوفال، مذكرة ماستر في عوم التسيير-تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية-الجزائر، 2013-2014، ص 46-47

تـدريب جيـد فـي مواقـف تحـول دون القيـام بالعمـل عنـدما لايتـم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام[1].

ت. العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعيـة فـي ظـروف العمل الاجتماعية التي أثبتـت تجـارب هـاوثورن فـي ثلاثينـات القـرن الماضـي أثرهـا الهـام علـى أداء الفـرد، و مـن أهمهـا التنظيـم الغيـر الرسـمي لجماعـات العمـل، نمـط القيـادة و الإشـراف، و العلاقـات الرسمية داخل جماعة العمل[2].

2-العوامل الذاتية:

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الـذي يمثـل أدائه، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمـل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمـل، وهـو مـايمكن أن نعـبر عنـه بالعلاقـة التاليـة: الأداء=القـدرة * الدافعيـة * البيئة[3]

أ. القدرة على العمل: تتمثـل القـدرة علـى العمـل فـي قـدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسم هذه القدرات إلى[4]:

-قدرات فطرية أو موروثة: وهـي قـدرات يمتلكهـا الفـرد أصـلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي أن تكون بدنية مثل الصحة، حدة السمع و البصر أو شخصية مثل المبادرة.

-القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفـرد بالممارسـة والتدريب والتعلم وتتمثل في المـؤهلات العلميـة، الخـبرات العلميـة، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة.

ب.الدافعية للعمل: تشـير الدافعيـة إلـى "الطاقـة الكامنـة داخـل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينـة، كمـا تمثـل قـوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"[5].

1

2[3]نور الدين شنوفي، ''تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية''، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية الإقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 185

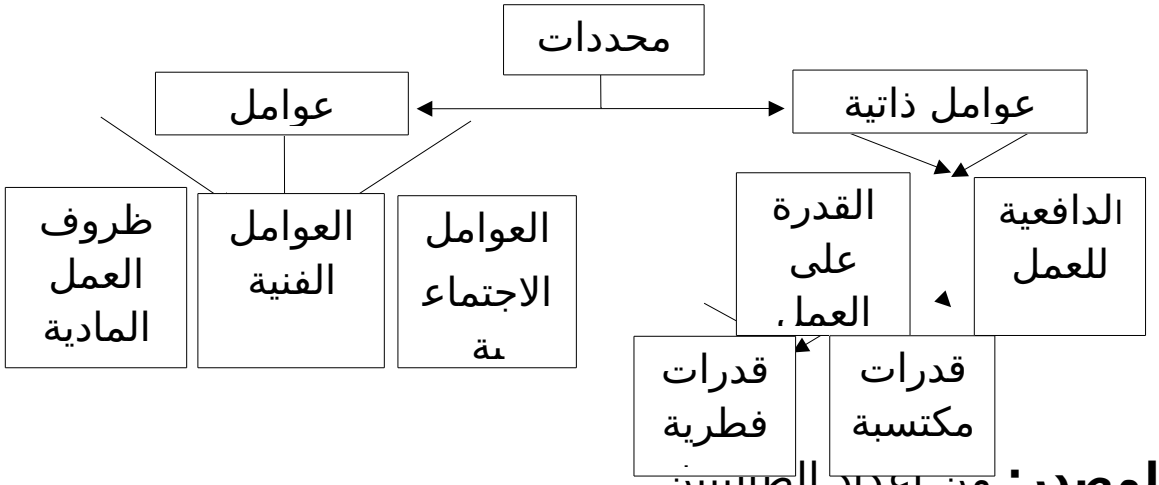
عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، أطروحة ماجيستير، جامعة الجزائر،3 2003، ص 58

قلاتي حورية، مرجع سابق، ص 447

راوية حسن، مرجع سابق، ص 5209

والشكل التالي يوضح العوامل المحددة لأداء العاملين

الشكل رقم (2-1): العوامل المحددة لأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين.

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته.

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء يعتبر إحدى السياسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية إذ تتوفر لديها مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم وطبيعة ونوعية نشاط المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين:

عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع المستويات بدءا من الادارة العليا وانتهاءا بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الانتاج وبغض النظر على طبيعة المنتج، فهي وسيلة تدفع

الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم.[1]

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

أحمد ماهر يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"[2].

ويعرفه **عادل حسن** بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية "[3].

وعرفه **أحمد سيد مصطفى** على أنه تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتحسين هذه الانماط و المستويات[4].

وعرفه راوية حسن على أنه "وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، واتجاهاته، ومهاراته، ومعرفته "[5].

عرفه كامل بربر على أن تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته وتطويره في المستقبل[6].

عرفه زهير ثابت على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الإنحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء[7].

ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 1106

2أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، طبع نشر وتوزيع، القاهرة، 1999 ،ص 284

3عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 267

4أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 2004، ص 331.

5راوية حسن، مرجع سابق، ص 208 .

كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2000، ص 125. [2]

زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين"، دار القباء للطباعة و النشر و التوزيع، [3] .6 القاهرة، 2001، ص 15

عرفه عمر وصفي عقيلي هي الطريقة التي تساعد المقيم على وضع خطة التدريب والتنمية اللازمة لتحسين أداء العاملين فـي ضـوء ماتوضحه نتائج التقييم النهائية [1].

محمد الصيرفي عرفـه بـأنه هـو محاولـة لتحليـل أداء الفـرد بكـل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنيـة أو مهـارات فنيـة أو فكريـة أو سـلوكية وذلـك بهـدف تحديـد نقـاط القـوة والضـعف والعمـل وذلـك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل[2].

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء بمفهومهـا الشـامل عمليـة إداريـة منظمـة ومسـتمرة، لقيـاس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معـايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفيـة أداء العامـل سـابقا وحاليـا، وكيـف يمكـن تطـوير أدائـه لمتطلبـات وظيفتـه إلـى مسـتوى أعلـى مستقبلا كما يحدد القـدرات الكامنـة لـدى العامـل والـتي تمكنـه مـن الارتقاء في سلم التدريج الوظيفي[3].

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين

إن أي مؤسسـة تحتـاج فـي إدارة شـؤون أفرادهـا إلـى عمليـة تقييم الأداء وتسخر نتائـج هـذه العمليـة فـي وضـع بـاقي السياسـات المختلفة كـالتعيين، الترقيـة، التـدريب، التحفيـز وغيرهـا، ومنـه تبـدو أهمية العلمية في مدى كفاءة التطبيق حيـث تسـمح بتحقيـق أهـداف المؤسسة

الفرع 01 : أهمية تقييم أداء العاملين

---

7 عمر وصفي عقيلي ،" إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"،مرجع دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2005، ص 386 .

[4]

محمد الصيرفي،''إدارة الموارد البشرية''، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 207.

[5]

[6] إبراهيم مـحمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 120

1

2

3

وفيما يلي نذكر أهمية تقييم الأداء:[1]

1. **رفع معنويات العاملين:** إن جـوا مـن التفـاهم والعلاقـات الطيبـة سيسود بيـن العـاملين والإدارة عنـدما يشـعر العـاملون أن جهـودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضـوع تقـدير الإدارة، وأن الهـدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف فـي الأداء علـى ضـوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

2. دعم إجراءات الترفيع والنقـل وإثبـات عـدالتها وتحديـد المكافـآت التشجيعية ومنـح العلاوات، كمـا تعتـبر وسـيلة فعالـة لمعرفـة الـذين بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

3. يساعد في تحديد مدى فعاليـة المشـرفين والمـديرين فـي تنميـة وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

4. **استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العاملين وفق نظـام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم، وبذلك يضـمن اسـتمرارية الرقابة والإشراف.

5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات فـي الرواتـب والأجور للعاملين.

6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقـتراح إجـراءات لتحسين أدائهم.

7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشـف عـن الحاجـات التدريبيـة وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

8. تزود الإدارة الأفراد بالمعلومات عـن أداء وأوضـاع العـاملين فيهـا مما يعتبر مؤشرا لإجراءات دراسات ميدانية تتنـاول أوضـاع العـاملين ومشـكلاتهم وإنتـاجيتهم ومسـتقبل المؤسسـة كمـا يعتـبر مؤشـرا لعمليات الاختبار والتعين التي تمت في المؤسسة.

الفرع 02 : أهداف تقييم أداء العاملين:

1 محـمد الباشا، وآخرون، ''إدارة الموارد البشرية''، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 76

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى[2]:

1. تخطيط الموارد البشرية، إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، و أنهم أصلح وأفعل في وظائف أخرى.
2. تقويم سياسة الإختيار، إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار، و هكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلا.
3. تقويم سياسة التعيين و النقل الإداري، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
4. رسم/أو تقويم سياسة التدريب و التطوير، إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.
5. رسم /أو تقويم سياسة الأجور و الحوافز، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات و ضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز عن مستوى أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن في أداء و تعامل الموظف أو الموظفة.
6. تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي، من خلال مايكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنويا على نفس المستوى، أو أعلى معنويا وماديا في المستوى الأعلى.
7. كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.
8. مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم، وإمكانات تلافي الأولى وتعظيم الثانية.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين واستخداماته

[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 333.

يقصد بمعايير تقييم أداء العاملين العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

الفرع الأول: المعايير المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين

ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى نوعين:

- معايير عناصر الأداء
- معايير معدلات الأداء (النتائج)

1- معايير عناصر الأداء:

وتشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء علمه بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون، وتنقسم هذه العناصر إلى نوعين:[1]

أ. **عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، والاهتمامات.

ب. **عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي كل العناصر التي يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرار، احترام مواعيد العمل الرسمية، العلاقات الشخصية، المهارات الإدارية...الخ.

2- معايير معدلات الأداء النتائج:

ويتعلق معدلات الأداء بالنتائج المتحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، ويتم تقيم نتائج الأداء من خلال الإسناد إلى أربعة عوامل أساسية هي:[2]

1 بن عدة حفصة، ''تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية''، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ،جامعة المدية –الجزائر 2016، ص 12

أ. **الكمية:** وتشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة مع الإنجاز المتوقع في مرحلة الأداء.

ب. **النوعية:** وتشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية.

ت. **الوقت:** ويتعلق بانجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير يتم معرفة أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر، حتى يؤخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم وتحديد مستوى الأداء.

ث. **التكلفة:** وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما: الجانب الموضوعي والجانب السلوكي:[1]

1. **الجانب الموضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

أ. **المعرفة بالعمل ومطالبه:** ويقصد بها إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب. **كمية الإنتاج:** وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بالاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ت. **جودة الإنتاج:** يتم تقييم مدى إنقاذ العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه، مع مراعات قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

2. **الجانب السلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

---

[2]1ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 129
محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 211

أ. **التعاون:** حيث يقيم ذلك العنصر بدرجة التعاون بين العاملين والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو بالمسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب. **درجة الاعتماد عليه:** ويقيم ذلك العنصر مدى تقديم العامل لمسؤولية ومدى حاجته إلى المتابعة.

ت. **الحرص على الآلات والأدوات والمواد:** يقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

ث. **المواظبة**: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

ج. **السلوك الشخصي**: يقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

وخلاصة الأمر أن عملية التقييم يشترط أن يتوفر فيها أمران: صلاحية التقييم إضافة إلى صدق التقييم وسلامته.

الفرع 02 : مبادئ استخدام معايير تقييم أداء العاملين

هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالتالي :[1]

1- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ولا يجب الاقتصاد على معيار واحد أو عدد قليل من المعايير، والسبب في ذلك هو أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وبعدة معاملات وعليه يجب أن يكون هناك تعداد للمعايير حتى يمكن تغطية جميع الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

2- يجب أن تكون موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي المعايير التي تقيس لنا نواتج الأداء ويليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية وهي المعايير التي تقيس لنا الصفات الشخصية .

ففي **النوع الأول** من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة .

أما **النوع الثاني** من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 294 .

تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النتائج مثل معالجة شكاوي العملاء، و تنمية مهارات المرؤوسين، وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، و معايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، و إنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، و من أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه و المبادأة و اللباقة....

ويمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكفي قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

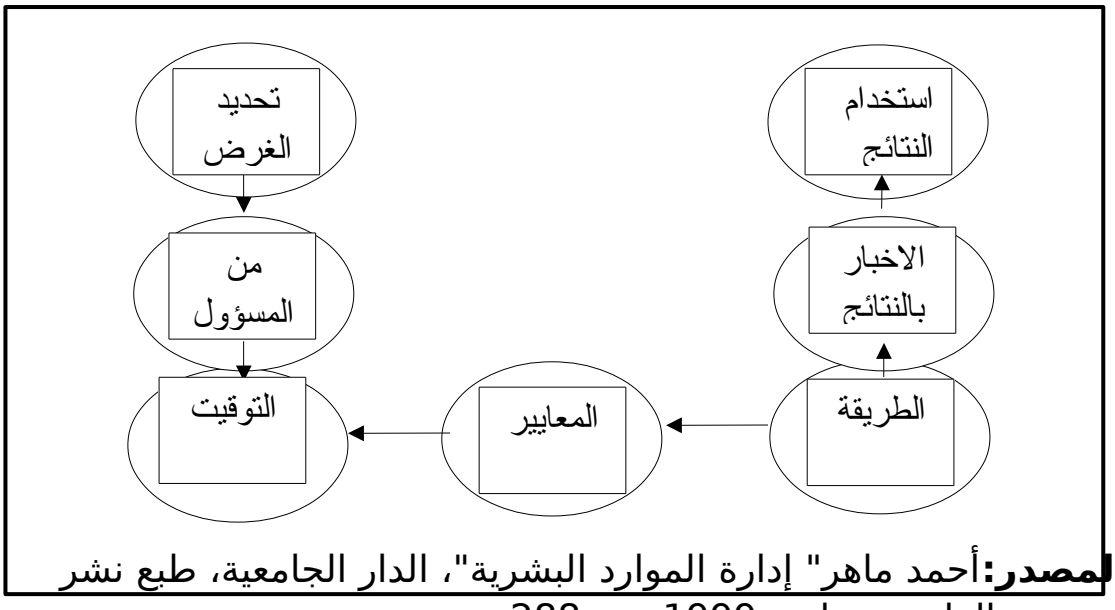
المطلب الرابع: عناصر و خطوات تقييم أداء العاملين

يتكون أي نظام من عدة عناصر وخطوات تعبر عنه وتفسره ونظام تقييم أداء العاملين بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه وهي:

الفرع الأول: عناصر تقييم أداء العاملين

عناصر نظام تقييم الأداء يبرزها الشكل التالي:[1]

شكل رقم (2-2): عناصر نظام تقييم أداء العاملين



المصدر:أحمد ماهر" إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع ، القاهرة ، طبعة 1999، ص 288

يتضح من الشكل السابق أن عناصر تقييم أداء العاملين تتمثل في:

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 288

1- تحديد الغرض منه، لأن ذلك يحدد عناصر اخرى في هذا النظـام و يؤثر فيها.

2- تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم.

3- التوقيت اي كم من مرة يتم التقييم في السنة(أو توقيت التقييم).

4- تحديد المعايير (أو العناصر) التي يتم على أساسها تقييم الأداء.

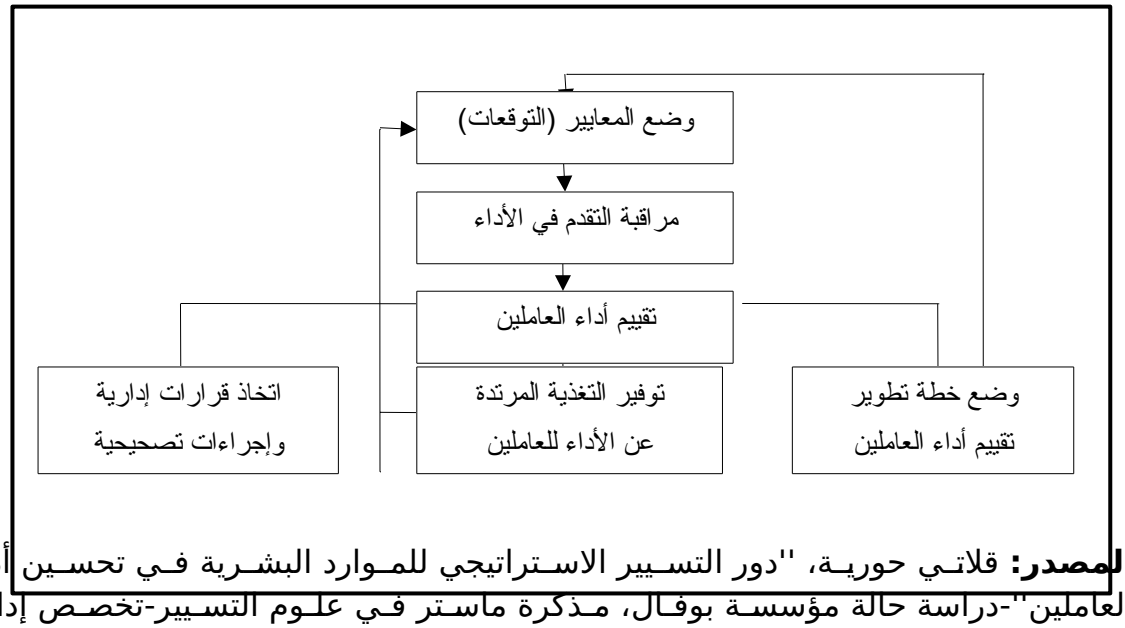
5- تحديد طريقة (أو أسلوب) التقييم.

6- إخبار المرؤوسـين بنتائـج تقييـم أدائهـم واسـتخدام ادارة المـوارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الادارية المختلفة.

الفرع الثاني: خطوات عملية تقييم أداء العاملين

نظرا لصعوبة وتعقد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيط سليما يرتكز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي[1]:

شكل رقم (2-3): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: قلاتـي حوريـة، ''دور التسـيير الاسـتراتيجي للمـوارد البشـرية فـي تحسـين أداء العاملين''-دراسة حالة مؤسسـة بوفـال، مـذكرة ماسـتر فـي علـوم التسـيير-تخصـص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية-الجزائر، 2013-2014، ص 52

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

1- وضع معايير الأداء: تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، القيادات والعاملين.

1 قلاتي حورية، مرجع سابق، ص 54

2- مراقبة التقدم في الأداء: تهدف إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- تقييم أداء العاملين: يتم قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4- التغذية العكسية: يعني مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة لجمع المعلومات اللازمة التي تفيد في اتخاذ القرارات في مختلف الميادين: مثل الترقية، المكافآت، التدريب...الخ.

6- وضع خطة تطوير تقييم أداء العاملين: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يملكها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا نصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة في عملية التقييم.

المبحث الثالث: تفعيل تقييم أداء العاملين

لتفعيل وتنفيذ عملية تقييم أداء العاملين سنتطرق في هذا المبحث إلى أسس التقييم الفعال وتحديد أهم الطرق المعمول بها

للتقييم و نتطرق أيضا إلى الاخطاء الناتجة عنه واقتراح توصيات لتحسينه.

المطلب الأول: أسس و طرق التقييم الفعال لأداء العاملين

أسس تقييم الأداء هي التي يبنى عليها التقييم وتؤدي إلى فعاليته ونجاح الطرق المستعملة من أجل التقييم و هي:

الفرع الأول: أسس التقييم الفعال لأداء العاملين

يمكن تلخيص أهم الاسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي[1]:

1-تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

2-معايرة و رسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان، و وجوب وضوح المعايير.

3-يجب ان يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها –مثل المواظبة وكمية الجهد-يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة.

4-التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .

5-تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

6-يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

7-إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة و الكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.

8-يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، و أن يتم تقييم كل تقييم بشكل مستقل.

9- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم و مستوى هذا الأداء.

1 زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91

10-يجـب أن يتضـمن تقييـم أداء العـاملين اسـتخدام أسـلوب تقييـم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييـم السـلوك الـذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة لتقييم أداء العاملين

1- الطرق التقليدية:

هناك عدة طرق تقليدية لتقييم الأداء نذكر منها:

- التدرج البياني
- المقارنة بين العاملين
- الترتيب

أ. التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المسـاهمة فـي الأداء، ومـن ثـم يتـم تقييـم أداء الفـرد وفقـا لدرجـة امتلاكـه لهـذه الصـفات أو الخصـائص حيـث أن المقيـم يشـير علـى مقياس التدرج البياني المحدد مسـبقا والـذي يحتـوى علـى خصـائص وصفات، مثل كمية الإنتاج، نوعيـة الإنتـاج، الإبـداع والمعرفـة بالعمـل التعاون، وغيرها مـن الخصـائص، ويشـير علـى مـا يعتقـد بـأن الفـرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفحة.[1]

ب. المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته ببـاقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات مـن المقارنـات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، و بتجميع هـذه المقارنـات يمكـن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسـب أدائهـم العـام، و حسـب المقارنات التي تمت.[2]

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

إذا كان هناك 4 أفراد في القسم:

---

1 محـمد قدرى حسن، ''إدارة الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا''،دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2014-2015 ، ص 295

2 أحمد ماهر،مرجع سابق، ص 299

صالح-عمر-كريم-رضوان- فإن المقارنات تكون: (عمر/كريم)، (عمر/صالح)، (عمر/ رضوان)، (كريم/ صالح)، (كريم/ رضوان)، (صالح/ رضوان).

عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة، ووضع خط تحت الفرد الأفضل، وبناءا عليه يتم التوصل إلى الشكل والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية، ويظهر منه أن عمر حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وبالتالي يعتبر هو في المرتبة الأولى وكريم الثاني، وصالح الثالث و رضوان الأخير.

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
عمر	3	1
كريم	2	2
صالح	1	3
رضوان	-	4

ت. الترتيب: وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق، حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الإعتماد هنا على المعايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين حسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة.[1]

2- الطرق الحديثة:

هناك مجموعة من الطرق الحديثة لتقييم الأداء، نذكر منها:

- التوزيع الاجباري
- الاختيار الإجباري
- الإدارة بالأهداف
- الأحداث الحرجة
- الحاسب الآلي والانترنت

أ. التوزيع الإجباري: بموجب هذه الطريقة تكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة حسب التوزيع

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 298

الطـبيعي (مثلا 10% إمتيـاز، 20% جيـد جـدا، 40% جيـد، 20% مقبول، 10% ضعيف) وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس فـي الانخفـاض كلمـا بعـدنا عن هذه الدرجة المتوسطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض وبالرغم من أن هـذه الطريقـة تضـع أساسـا محـددا لعمليـة تقـويم الأداء، وتمنـع المقوم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء، إلا أنه قـد لا يتـوافر عدد يكفي لعمل هذه التقسيمات، أو لا تتـوفر نفـس نسـب التوزيـع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد، كما أنه قد يظلم بعض الأفراد بعضهم البعض في تقرير أقل.[1]

ب. الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربـع عبـارات اثنـان منهـا تمثلان الصـفات الغيـر مرغوبـة واثنـان تمثلان الصـفات المرغوبـة، وتتـولى إدارة القـوى العاملـة وضـع شـفرة سـرية خاصـة بتحديد العبارة التي تغير أكثر أهمية في كل ثنائيـة، وهـذه الشـفرة لا يعرفها المقوم، ويقوم هـذا الأخيـر بملأ مناسـبة، ويتـم تسـليمها إلـى إدارة القوى العاملة، والتي تقـوم بـدورها بحـل الشـفرة، فـإذا كـانت العبارة التي اختارها المقـوم بالنسـبة لمرؤوسـيه هـي الـتي اختارتهـا القوى العاملة تحسب لصالح المرؤوس والعكس صحيح.[2]

وفيما يلي مجال لإستمارة تقييم الأداء

*** المجموعـــة الأولـــى:** *****

المجموعة الثانية:

1. يتبـــع الدقـــة تعليمـــات المستوى الأعلى			1. يضـل يعمـل طـوال الوقت		
2. راغـــب فـــي تحمـــل المسؤولية			2. يضـل يعمـل أغلـب الوقت		
3. يحيل إلى تجنب العمل			3. يضـل يعمـل بعـض الوقت		
4. يميل إلى النقـد المسـتمر بدون مبرر			4. لا يستغل الوقت فـي العمل		

1 ابراهيم محمـد المحاسنة، مرجع سابق، ص 142
2 محمـد الصيرفي، مرجع سابق، ص 231-232

*** المجموعـــة الثالثـــة: ***

المجموعة الرابعة:

1. لا يشـك أي شـخص فـي قدرته على العمل		1. لـــه آراء واتجاهـــات واضحة	
2. يستطيع العمل باقتدار في مجالات مختلفة		2. مـدقق جـدا فـي كـل التفاصيل	
3. تعســـفي ومتكـــبر فـــي معاملة زملائه		3. يخـــرج عـــن مجـــال سلطاته	
4. مهمـل وغيـر دقيـق عـن أدائه لوجباته		4. يعجز عن تأييـد زملائـه في العمل	

*** المجموعــة الخامســة: ***

المجموعة السادسة:

1. سريع الفهم والملاحظة		1. أعمال منتظمة وجيدة	
2. لماح وحاضر البديهة		2. ينجز الأعمـال الإضـافية المطلوبة منه	
3. يميـل إلـى تأجيـل اتخـاذ القرارات الهامة		3. لا يســـتطيع أن يحـــدد موقعه من المشكلات التي تواجهه أثناء عمله	
4. مـن صـفاته الـتردد فـي وقت الأزمات		4. لا تعد قادرا علـى اتخـاذ القرارات	

ت. الإدارة بالأهداف: هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:[1]

- يجتمع الرؤساء والمرؤسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمسؤولين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

1كامل بربر، مرجع سابق، ص 134

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة وإنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييم لها.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.

فيما يلي جدول يقارن بين طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى

جدول رقم (2-1): مقارنة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العاملين	
	طريقة الإدارة بالأهداف	**الطرق الأخرى**
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضاء الفرد عنها	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوى بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر:محـمد قدرى حسن، ''إدارة الأداء المتميز-قيـاس الأداء-تقييـم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا''، دار الجامعة الجديدة، القـاهرة، 2014-2015، ، ص 303

ث. الأحداث الحرجة: وتسمى أيضا الأحداث الجوهريـة أو الوقـائع الحرجة، والمقصود بها هو تجميع أكبر عدد ممكـن مـن الوقـائع الـتي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلـب مـن الفـرد القـائم بعمليـة التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منـه فـي أدائـه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم العامل على أساس عـدد الوقـائع الـتي حـدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو بالإيجاب.[1]

ج. الحاسب الآلي والانترنت:

يوجد حاليا العديد من برامج الحاسـب الآلـي المعـدة لمسـاعدة المديرين في تقييم أداء مرؤوسيهم، كما يوجد علـى شـبكة الانـترنت العديد من البرامج التي يمكن أن تسـتفيد بهـا المنظمـات فـي تقييـم الأداء ومـن أمثلـة ذلـك: برنامـج EmployeeAppaiser الـذي يـوفر للقـائم بـالتقييم قائمـة اختبـارات تحتـوي علـى عشـرات أبعـاد تقييـم الأداء للإختبار، من بينها على حسب الوظيفة التي يشـغلها الفـرد، وباختيـار البعد المطلوب استخدامه في التقييم، يـوفر البرنامـج قائمـة فرعيـة تحتوي على العديـد مـن العوامـل المناسـبة لعمليـة التقييـم وإعطـاء وصـف للسـلوكيات المختلفـة المحتمـل أن يمارسـها الفـرد، ويقـوم القائم بالتقييم باختبار السلوكيات التي تعبر عن أداء الفـرد أكـثر مـن غيرها، ويتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم استخدامه على مـدار فـترة التقييم أول بأول، ثم يقدم البرنامج في نهاية الفـترة تقريـر تفصـيلي وبالدرجات عن أداء الفرد خلال الفترة.[2]

ح-التقرير المكتوب:

يتبين من اسم هذه الطريقة بأنها تعتمد على صـياغة التقـارير حيث يقوم المشرف أو المدير (المقيم) بكتابة تقريـر تفصـيلي حـول

1راوية حسن، مرجع سابق، ص 219
2 محمـد عبد الوهاب عشماوي، مرجع سابق، ص 144

العامل و يصف فيه سلوكات وخصائص العامل إضافة إلى تحديد جوانب القوة التي يتمتع بها وجوانب الضعف التي يعاني منها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها ويمكن تطويرها في المستقبل، وكذلك إمكانية التحسن في الأداء الوظيفي، أو إمكانية الترقية وهنا يكون مستوى العامل في ضوء مضمون التقرير سلبا أو إيجابا، و على الرغم من حجم ونوعية المعلومات التي يوفرها التقرير إلا أن ذلك يتوقف على مهارة المقيم، حيث لا يوجد خصائص أو مواصفات معيارية متفق عليها خاصة في التقرير ومكوناته، إضافة إلى التقرير يحتاج الى وقت طويل لإنجازه، خاصة اذا كان عدد العاملين كبير، كذلك فإن الحكم أو الانطباع الذي يفهم عن العامل من خلال تقرير التقييم يعتمد على مدى مقروئية من يطلع عليه، فقد يكون التقدير على العامل إيجابيا بشكل مبالغا فيه إذا قرأ من قبل مشرف متساهل في حين قد يكون الحكم متشدد وبالتالي مبخسا لأداء العامل.[1]

المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج قياس و تقييم أداء العاملين

هناك عدة مجالات يمكن للمنظمة أن تستخدم فيها نتائج قياس وتقييم الأداء ونذكر منها ما يلي[2]:

1- الترقية:

لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا ، وقياس الأداء يبين لنا مدى استحقاق كل موظف للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا .

2- تقويم سياسة الاختيار و التدريب:

يعتبر قياس وتقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق والإجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين فإذا

1إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 150

2 عمر وصفي عقيلي ،" إدارة الموارد البشرية"، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، طبعة 1991، ص 172 .

دلتنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلا على سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار الأفراد وتعيينهم في العمل الذي يناسب مع إمكاناتهم كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها .

3- النقل:

تعتبر نتائج قياس وتقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل .

4- الفصل:

يجب أن يعتبر الفصل من الخدمة آخر إجراء تقوم الإدارة باتخاذه حيال العاملين الذين أثبتت التقارير أنهم غير أكفاء لمنصب العمل الذي يشغلونه.

5- تنظيم المكافآت:

تساهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول إلى مستوى أفضل.

6- التدريب وتنمية الكفاءات:

تتيح نتائج تقييم الأداء الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتؤدي معرفة نقاط القوة إلى تدعيم تلك النقاط وتثبيتها والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها مستقبلا .

7- تصحيح أخطاء تصميم الوظائف:

قد يمثل الأداء السيئ انعكاس وعلامة على سوء تصميم الوظائف، ويعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة لتشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم ومن ثم سوء الأداء.

8- دراسة أ ثر العوامل الخارجية:

يتأثر الأداء أحيانا بالعوامل التي تقع خـارج بيئـة العمـل مثـل: الأسرة، النواحي المالية، والنواحي الصحية وغيرها مـن المتغيـرات الشخصية والاجتماعية فإذا لـم تـدرس و تحلـل هـذه العوامـل مـن خلال نظم تقييم الأداء فإن الأداء سيتدهور نتيجة عوامـل لا ترتبـط ببيئة العمل الداخلية.

المطلب الثالث: أخطاء عملية تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء هي الحكم على شخص من قبل شخص آخـر وهذا الحكم غالبا ما يتضمن عوامل مـؤثرة سـلبا أو إيجابـا علـى هـذا الشخص، وهو ما يسمى بأخطاء التقييم والتي تؤثر على صدق ودقــة التقييم وعلى القرار المتخذ ومن بين هذه الأخطاء:[1]

- أخطاء متعلقة بالمقيمين
- أخطاء متعلقة بالعاملين
- أخطاء المتعلقة بنظام التقييم

1- أخطاء متعلقة بالمقيمين:

تتعلق هذه الأخطاء بمن يقوم بعملية التقييم ويمارسها، وتتعلـق غالبا بشخصـية وممارسـات المقيـم خلال عمليـة التقييـم، ونسـتطيع التحدث على مجموعة من الأخطاء على النحو التالي:

أ. **أخطاء التحيز:** يتـأثر تقييـم العامـل أحيانـا بـالتحيز الشخصـي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكـس مسـتوى الأداء الفعلـي للعامل و تستطيع أن تقلل من هذا التحيز بـأن تشـرك الآخريـن في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الـذين لـديهم معرفـة بمسـتوى أداء العامل، فمثلا يمكنك أن تدع رئيسك يراجع ويدقق تقييمــك النهائي أو تدعو خبير مختص لمراجعة تقييمك لأداء العـاملين أو تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكـثر مـن مـدير ثـم تصـل إلى تقرير موحد من خلال الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.[2]

ب. **أخطــاء البنيــة الشخصــية:** تتعلــق هــذه الأخطــاء بتكــوين شخصـية المقيـم، فقـد يعطـي المقيـم تقـديرات عاليـة إلـى العاملين الذين يقيمهم وقد يعطي مقيـم آخـر تقـديرات متدنيـة

1 إبراهيم محـمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 159
2زهير ثابت، مرجع سابق، 2001، ص 203

للعاملين الذين يقيمهم كذلك، فالأول يعطي تقديرات عالية لمجرد أنه متساهل أو ينظر إلى الأمور بشكل بسيط، أو أنه يرغب في البعد عن الظلم أو أنه رغبة في كسب رضا العاملين أو عدم معاداتهم، أما الثاني فيعطي تقديرات متدنية لأنه شخصية متشددة لمعرفته بتشدد المسؤول الأعلى أو نتيجة للتوقعات العالية من العاملين لاعتقاده أن التقييم المتدني يخيف العامل ويدفعه إلى المزيد من العطاء.[1]

ت. **أخطاء النزعة المركزية:** إن جهل المقيمين للفروق بين العاملين أو عدم القدرة على اكتشاف الفروق وتقديرها أو عدم رغبتهم بأن يكون عائقا في ترقيتهم أو مكافأتهم، أو عدم توفر المعلومات الكافية والمتعلقة بمستوى أدائهم هذا ما يجعلهم يميلون إلى التقدير في الوسط وهذا ما سمي بأخطاء النزعة المركزية أو أخطاء تقدير الوسط.[2]

2- أخطاء متعلقة بالعاملين:

قد لا تختلف الأخطاء المتعلقة بالعاملين باعتبارهم خاضعين للتقييم عن تلك المتعلقة بالمقيمين باعتبار أن لكل منهم مهمة، فمهمة المقيمين أن يقوموا بعملية التقييم، ومهمة العاملين أن يظهروا على أحسن صورة من مستوى الأداء المرغوب والمنشود من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن بين الأخطاء نجد.

أ. **أثر الهالة:** و يعني تاثير تقييم عنصر واحد بشكل غير مناسب على تقييم بقية العناصر فإذا وجد الرئيس العامل جيدا أو ضعيفا في عنصر معين فإنه يعتبر جيدا أو ضعيفا في بقية العناصر فإذا أعطى الرئيس العامل تقديرا جيدا في السرعة في إنجاز العمل فهو يعطيه أيضا تقديرا عاليا في المواظبة على العمل و التعاون مع الزملاء وهكذا.[3]

ب. **أخطاء الرغبة الاجتماعية:** وتتلخص في ظهور العامل بصورة إيجابية من حيث التظاهر بالتفاني والإخلاص في العمل كي يلمسها المشرف أو المقيم بحيث يحصل على التقدير

1إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 162
2 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 390
3زهير ثابت، مرجع سابق، ص 204

العالي لأدائه وهو قد لا يكون كذلك في حقيقة الأمر في معظم الأحوال، وهذا يحتاج إلى التكرار في مرات التقييم وتوثيق الممارسات والسلوكات الخاصة بالعاملين.[1]

ت. **التزييف:** يلجأ العامل إلى إظهار استجابات أو القيام بمهارات ذات علاقة بأدائه الفعلي، والمطلوب منه رغبة في الظهور بصورة العامل الحريص والكفاية العالية من أجل الحصول على التقديرات العالية، وقد يزيف العامل استجابة في حالات مراجعة تقييم الأداء من قبل الخبراء.[2]

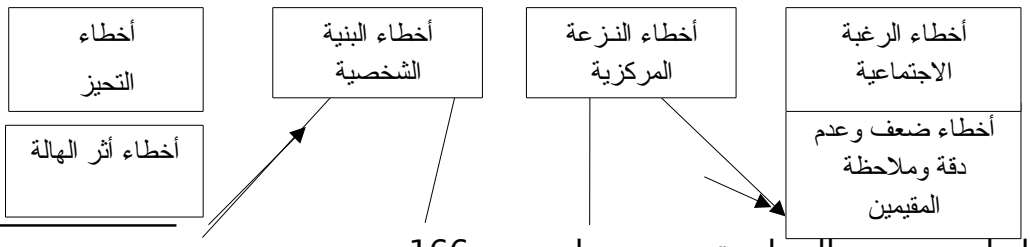
3- أخطاء متعلقة بنظام التقييم:

ترتبط الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم بكل من مدخلات أو عمليات نظام التقييم وكذلك الأنشطة الخاصة ولتي تنعكس سلبا على عملية تقييم الأداء، وهنا يمكن الحديث عن مجموعة من الأخطاء تتمثل في:[3]

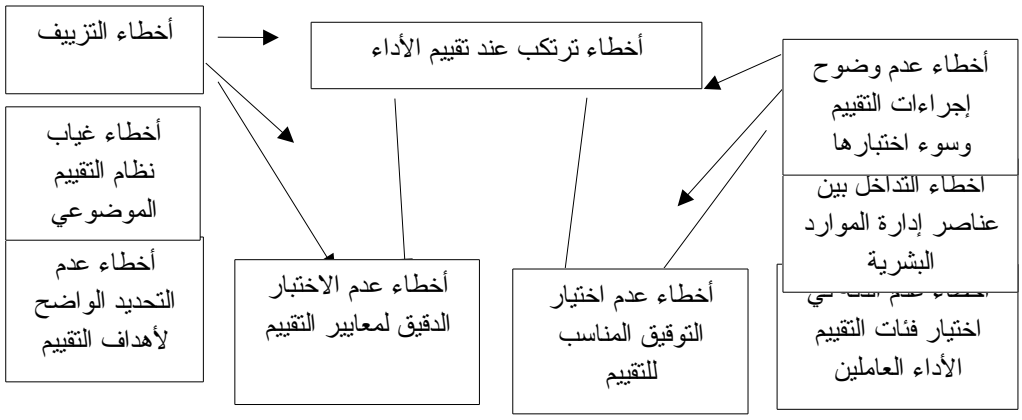
- غياب نظام التقييم الموضوعي.
- عدم التحديد الواضح لأهداف التقييم.
- عدم الاختيار الدقيق لمعايير التقييم.
- عدم اختيار التوقيت المناسب للتقييم.
- عدم الدقة في اختبار فئات التقييم لأداء العاملين.
- التداخل بين عناصر إدارة الموارد البشرية.
- عدم وضوح إجراءات التقييم وسوء اختيارها.
- ضعف وعدم دقة ملاحظة المقيمين.

ويمكن توضيح أهم هذه الأخطاء السابقة الذكر التي تحدث عند التقييم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): أخطاء عملية تقييم أداء العاملين



1 إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 166
2 إبراهيم محمد المحاسنة، نفس المرجع، نفس الصفحة
3 إبراهيم محمد المحاسنة، نفس المرجع، ص 167-169



المصدر:من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل(2-4) أن أخطاء تقييم أداء العاملين قد تكون ناتجة عن المقيمين أو العاملين أو تكون ناتجة عن نظام التقييم والتي تنعكس سلبا على عملية تقييم الأداء.

المطلب الرابع: نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء

من بين النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر ما يلي :[1]

1- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.

2- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (و يفضل أن يكون مستويين:الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، وذلك لإضفاء الحيدة و الرقابة والموضوعية في عملية التقييم.

3- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.

أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 310-1311

4- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم، و أن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين و أن ترشدهم و تدربهم على تقييم الأداء.

5- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تقيم بصورة مستمرة ما أمكن .

6- يجب أن تستند المعايير على الموضوعية عند دراسة طبيعة العمل.

7- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.

8- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

9- يفضل أن تأخذ عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

10- يجب أن تلعب الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدربهم على تقييم الأداء.

11- يجب أن يكافئ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم.

12-يجب ان تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة، استنادا إلى علاقتها بالأداء.

13-يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام على طريقة التقييم و النماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).

14-يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والارشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.

15-يفضل ان تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبيا.

المبحث الرابع: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره وظهور شبكة الانترنت وانتشارها بوصفها وسيلة للاتصالات والمعلومات على المستويين الرسمي والشعبي، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات بوصفها تمثل تحولا جذريا في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، بحيث تنعكس إيجابا على الأداء والارتقاء به بعيدا عن كل مظاهر الفساد.

المطلب الأول: دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء العاملين وتحسينه

لاشك أن المنظمة في ظل الادارة التقليدية تعمل وفق أوامر وتعليمات إدارية في الغالب تكون مركزية وأن جميع أعضاء التنظيم

لديهم أعمالهم الموكلة إليهم فهم منفذون لسياسة المنظمة في تقديم خدماتها الى المواطنين وإن تبدو تلك الخدمات متكاملة لكنها تعاني كثيرا من المعوقات، وهذا الجانب يكاد يكون العامل الحاسم في محدودية الخدمات وضعفها، أو قانونيا لأن خدماتها محكومة بقوانين صارمة قد تكون متعارضة مع متطلبات أو حاجات الناس أحيانا، أو فنية لأنها قائمة على الجهود العضلية والعقلية ما يجعلها بطيئة وتتبع إجراءات معقدة من جهة، ومتخلفة عن ركب التطور الاداري من جهة أخرى، وقد يكون منشأ المعوقات اجتماعي من خلال تغلغل العلاقات الاجتماعية، المحسوبية والمنسوبية...وغيرها من أمراض المجتمع في عمل تلك المنظمات وهكذا فإن تلك المنظمات تعاني تشتت في جهودها ماينعكس على أدائها سلبا والتأثير في محيطها الذي يعد مصدر وجودها وغايته، وكان من أهم النتائج هذا التصور هي[1]:

-بطء الاجراءات الادارية وتعقدها.

-ارتفاع تكلفة العملية الادارية.

-التداخل في المهام والوظائف الادارية داخل المنظمة الواحدة.

-التضخم الوظيفي أو مايعرف بالبطالة المقنعة.

-ضعف أو محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط والتنظيم والرقابة والتوجيه....وغيرها من الوظائف التي أصبحت حكرا على القادة.

وقد حدث تطور هائل في عمل تلك المنظمات بعد أن شاع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية وظهر مفهوم الادارة الالكترونية حيث شكلت ثورة إدارية تنموية في أعمال المنظمات من خلال إعادة عملها الاداري والعمل على تلافي نقاط الضعف أعلاه فكان ذلك إيذانا بدخول المنظمات الى عالم تكنولوجيا المعلومات، وهكذا وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام تحد كبير في تطبيق الادارة الالكترونية يوجب عليها:[2]

---

1 رأفت رضوان، الادارة الإلكترونية، الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة بعنوان الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة، 2004، ص 5

2 عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الجلبي الحقوقية، بيروت، 2015، ص 82

-اعادة هيكلة الاجراءات الادارية.

-اعادة توزيع المهام والصلاحيات.

-تفويض السلطات.

-مشاركة العاملين في جميع مفاصل العملية الادارية.

-إعادة هندسة البناء التنظيمي.

-تدريب العمال على اكسابهم ثقافة الحاسوب.

-نشر ثقافة الادارة الالكترونية بين العمال وتدريبهم على الاستفادة منها بأقل كلفة بالمال والوقت والجهد.

المطلب الثاني: المميزات و الأثر التي تضيفه الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

تظهر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين في المميزات والآثار التي تضيفها الادارة الالكترونية إلى الأداء يمكن أن نذكر منها مايلي:

الفرع الأول: المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

من بين المميزات نذكر مايلي:[1]

1-الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الاجهزة التقنية الحديثة.

2-تدريب الافراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الاداري.

3-التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد.

4-إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه، وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.

5-وضع خطط وأبحاث، و وضع بدائل للطرق التقليدية.

6-الاستغناء عن أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة بديلا عنها.

7-سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة.

---

1 أحلام محمد شواي، الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العدد 4، 2016، ص 3403

8-تطوير أساليب العمل و رفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

الفرع الثاني: تحديد أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين:

تعتبر خطوة الاستثمار في تقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، وأصبحت عملية أتمتة العمل المكتبي من عوامل زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها في المؤسسة على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها ومراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد، منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها، وتشير الاحصائيات العالمية إلى أن هناك مؤسسات كبيرة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونيا، وانعكس هذا على جودة انتاجها وزيادته والسرعة في الانجاز والسهولة وانسياب آلية العمل.

كما وأن لتطبيق نظم المعلومات الحديثة أثر إيجابي يتمثل في رفع كفاءة العاملين وزيادة سرعة إنجاز العمل وتحقيق المرونة الإدارية، وله أهمية من ناحية مواكبة العاملين للتطورات الحديثة، كما أظهرت أن لنظم المعلومات أهمية كبيرة في تقييم وتقويم أداء العاملين في المؤسسة.

تمثل الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية نظاما يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفعالية مما يؤدي لرفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

المطلب الثالث: انعكاسات و نتائج الإدارة الالكترونية على تطوير أداء العاملين

1، وزاع محمد،" الإدارة الإلكترونية و أثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيلس، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير- تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، جامعة المدية-الجزائر، 2012-2013، ص 98

لـذلك يمكـن الوقـوف علـى انعكاسـات الإدارة الإلكترونيـة علـى تطوير أداء العاملين وتحسينه من خلال مايلي[2]:

1-زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيـام فـي الأسـبوع وعلى مـدار السـاعة، أي أن خـدمات المؤسسـة تقـدم للمسـتفيدين مباشـرة دون اتصـالهم بـالموظفين والإداريين وفـي هـذه الحالـة لا مجال لدفع الرشوة والعمولة المباشرة إلى الموظفين لتسـهيل عقـد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حسـاب الآخريـن مـا يجد من مظاهر الفساد الإداري.

2-تقليـل الأخطـاء فـي العمـل حيـث يمكـن رصـدها وكشـفها واتخـاذ الاجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولا بأول.

3-تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقــت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء إلى حد كبير.

4-يتطلـب عناصـر بشـرية مؤهلـة فـي مجـال تكنولوجيـا المعلومـات (صناع المعرفة) بمعنى هناك قدرة فـي إحـداث التغييـرات المناسـبة في العناصر البشرية بما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، و هذا يعنـي أن تلك الموارد لابد ان يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم صـقلها بالتـدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانهـا الاسـهام الفاعـل فـي تحقيـق اهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قـدرة المنظمـة فـي التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الادارية.

5-يتيح فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجــود المرونــة flexibilité فـ ي العمـ ل وانفتـ اح التنظيـ م عل ى المحيـ ط الخارجي الـذي قـد يعـرض التنظيـم إلـى مفاجـآت وظـروف تتطلـب الاعتماد على الذات في مواجهتها.

6-يقلل عدد المسـتويات الاداريـة مـا يسـ هم فـي تبسـيط الاجـراءات الادارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

7-يسهم في تفويض الصـلاحيات إلـى المسـتويات التنفيذيـة، بعـد أن كانت حكرا على الرئيس أو المدير في ظل الادارة التقليديـة فكـانت المخرجات متواضعة، و لا شك أن تفويض السلطة والصـلاحيات مـن شخص واحد الى اشخاص آخرين يقترن بوجـود ضـوابط معينـة يـأتي

أحلام محمد شواي، مرجع سابق، 2016، ص 3402-23403

على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل و بما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية، وهكذا لابد من الاهتمام بتنمية قدرات العاملين بالتنظيم أو المنظمة ليكون أداؤهم فاعلا ويتحملون المسؤولية اتجاه ماينسب اليهم من أعمال بموجب التفويض، ويكون ذلك ضمن خطة إصلاحات إدارية واسعة يتطلبها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

8-يعتمد نظام الادارة الالكترونية على معلومات مرنة تسهم الى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانبا حيويا في تكوين المنظمة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الافراد لممارسة السلوك الابداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة.

9-يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية self-leadership القائمة على التفاعل بين القائد والزبون لأن النظام الالكتروني ينأى بنفسه عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية والتي تضع معظم المعلومات بيد الادارة ولا يملك العاملين إلا النزر القليل منها، ويتيح للزبون في إبداء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط وحتى الرقابة من جهة أخرى، بمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الالكترونية إبداء الرأي حول جودة تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات.

10-نظام الادارة الالكترونية يسهم في الابتعاد عن الاجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في انجاز المهام المطلوبة بسهولة و يسر، فهو يختزل الكثير من حلقات العمل و روتينيته ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الادارة التخطيطية، التنظيمية، التوجيهية، الرقابية والاجتماعية.

11-ضبط الرقابة على التنفيذ فنظام الادارة الالكترونية يعمل على وفق نظام بإمكانه مراجعة الأداء والوقوف على مواطن الضعف فيه ومحاسبة المقصرين من جهة، وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى، من خلال رقابة آنية مباشرة بعيدا عن مقارنة الاداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية.

12-متابعة الأنظمة، القوانين والتعليمات الصادرة من الجهـات العليـا بسرعة أكبر.

13-أثرت الادارة الالكترونية في الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وذلك بما توفره من فـرص الإطلاع على المعلومات بشكل سهل مايسهم في تعزيـز مشـاركتهم في عمليات صنع القرارات.

خلاصة الفصل

إن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية وهذا سعيا منها لمساعدة المؤسسة على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بكفاءة حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيهم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها ولاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها.

إن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف .

ونظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء وتعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه وهذا راجع لطبيعة العمل أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلوا عملية أو طريقة ما من العيوب والأخطاء ولكن نحاول دائما التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية المدية

تمهيد:

بعـد أن قمنـا بـالبحث عـن الجـانب النظـري لكـل مـن الإدارة الإلكترونية وتقييم أداء العاملين من خلال الفصـلين السـابقين وجـب علينا في هذا الفصل أن نتطـرق إلـى مـدى تـأثير الإدارة الإلكترونيـة على أداء العاملين وذلك بإسقاط المفاهيم السابقة على الواقـع مـن

خلال مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال مديرية الأشـغال العموميـة بالمدية في مصلحة الإدارة والوسائل (مكتب المنازعـات، الصـفقات، الأرشـيف، مكتـب المـوارد البشـرية و مكتـب المحاسـبة) ومصـلحة اسـتغلال و صـيانة شـبكة الطـرق و كـذا مصـلحة تطـوير المنشـآت القاعدية.

ولهذا الغرض تم تقييم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل حول مديرية الأشغال العمومية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحـث الأول: مـدخل حـول مديريـة الأشـغال العموميـة لولاية المدية

سنحاول في هذا المبحث أن نعرف مديرية الأشـغال العموميـة بإعطاء نبذة تاريخية عنها، وتعريفها والمهام الأساسية التي تقوم بها.

المطلــب الأول: نبــذة تاريخيــة عــن مديريــة الأشــغال العمومية لولاية المدية

تم إنشاء مديرية الأشغال العمومية، و التي كان اسمها مقاطعة الجسور والطرق سنة 1958، حيث كانت تتكون من ستة فروع إقليمية، ذات طابع إداري يتكون من ثلاثة مصالح، وكل مصلحة تتفرع بدورها إلى مكاتب.

1- في سنة 1958 تم إنشاء مقاطعة الجسور والطرق لولاية التيطري (المدية)، متكون من ستة فروع إقليمية.
2- وفي سنة 1960 كان هناك تقسيم إداري جديد فتم إضافة فروع جديدة.
3- وفي سنة 1962 إلى سنة 1972 تم إعادة تنظيميها كما يلي:
   - أشغال عمومية.
   - أشغال الري و السكن.
4- وفي سنة 1970 إلى سنة 1978: إعادة هيكلتها وأصبحت تسمى مديرية المنشآت والتجهيز، وتظم الأشغال العمومية والبناء.
5- وفي سنة 1978 إلى سنة 1980 تم تغيير تسميتها وأصبحت تسمى مديرية الأشغال العمومية.
6- وفي سنة 1980 إلى سنة 1986 أصبحت تسمى مديرية المنشآت القاعدية.
7- وفي سنة 1987 إلى سنة 1990 تم إعادة هيكلتها إلى قسم يضم المصالح التالية:
   - مصلحة الأشغال العمومية.
   - مصلحة النقل.
   - مصلحة السكن.
   - مصلحة الوسائل.
   - مصلحة الري.
8- وفي سنة 1990 حتى سنة 1997 كان عدد عمال مديرية الأشغال العمومية 250 عامل.
9- ومن سنة 1997 إلى سنة 2019 مديرية الأشغال العمومية تضم مايلي:
   - ثلاثة مصالح.
   - سبعة فروع إقليمية و فرع وظيفي.

المطلب الثاني: تعريف و مهام مديرية الأشغال العمومية

تعتبر مديرية الأشغال العمومية كإدارة عمومية ذات اختصاص قطاعي متمثل في أشغال عمومية الخاصة بشبكة الطرق والمتمثلة في (شبكة الطرق الوطنية، الولائية، البلدية والمنشآت الفنية كالجسور).

المديرية هي هيئة تنفيذية ذات طابع تقني يدخل في إطار النظام الإداري ويعمل تحت وصاية كل من وزارة الأشغال العمومية والولاية، تقوم بخدمات عمومية وكذلك بتنفيذ البرامج التنموية على مستوى إقليم الولاية، وتتمثل مهامها في بناء شبكة الطرق والمنشآت الفنية (الجسور) وصيانتها وذلك عن طريق تجميع وتحليل المعطيات والسهر على التدابير المقررة واحترام مقاييس استغلالها، دراستها و إنجازها، ويقصد بالصيانة هي العناية الدورية والإصلاحات التي تعرفها الطرق التي تتعرض الى التدهور بسبب رداءة الأحوال الجوية ...إلخ بصفة منتظمة، وذلك عن طريق جمع المعلومات عن المقاولين من أجل القيام بالصفقات معهم وتسييرها.

-و المتابعة اليومية والأسبوعية لحالات شبكة الطرق وحوادث المرور و إجراء مختلف الإحصائيات المتعلقة بها.

-العمل على بوابة الخدمة العمومية لوزارة الأشغال العمومية والمتمثلة في:

*شهادات التأهيل و التصنيف المهنيين.

*رخص الإستيلاء المؤقتة للملك العمومي على الطريق.

*شهادة المسافة.

-وحدات المراقبة و التدخل على شبكة الطرق والمتمثلة في:

*التقرير اليومي حول أشغال فرق الصيانة.

*التقرير الأسبوعي حول أشغال فرق الصيانة

-قاعدة بيانات خاصة بالجسور وتتمثل في المتابعة الدورية لحالتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية

التنظيم الهيكلي لمديرية الأشغال العمومية يتكون من ثلاثة مصالح تقوم بوظائفها تحت إشراف مدير الأشغال العمومية.

1. **مصلحة تطوير المنشآت القاعدية (SDIB):** وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:
   أ. مكتب الدراسات
   ب. مكتب تطوير المنشآت القاعدية
   ج. مكتب تطوير المنشآت الفنية
2. **مصلحة الإدارة و الوسائل (SAM):** تتكون من ثلاث مكاتب
   أ. مكتب الموارد البشرية
   ب. مكتب المنازعات، الصفقات والأرشيف
   ج. مكتب الصفقات والمحاسبة
3. **مصلحة استغلال و صيانة شبكة الطرق (SEERR):** تتكون من ثلاث مكاتب وهي:
   أ. مكتب استغلال شبكة الطرق
   ب. مكتب صيانة شبكة الطرق
   ج. مكتب صيانة المنشآت الفنية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة واختبار ثبات أداة الإستبيان وقياس درجة الإرتباط بين العبارات

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

1- منهج الدراسة

سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تحليل النتائج اعتمادا على البيانات والمعلومات حول الظاهرة محل الدراسة واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

2-مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية بمصلحتي الإدارة والوسائل واستغلال وصيانة شبكة الطرق حيث بلغ عددهم (61 عامل)، وتألفت عينة الدراسة من (36 عامل) حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على هذه عينة ميسرة متكونة من (36 استبيان) وتمكنا من استرجاع 36 استبيان أي ما نسبته (100%) كلها صالحة للتحليل والدراسة.

والجدول التالي يوضح نسبة استرجاع الاستبيانات

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	36	100%
المسترجعة	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

1- مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين والإداريين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قامت الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالإدارة الالكترونية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (18) عبارة.

المحور الثاني متعلق بالأداء العاملين (المتغير التابع)، حيث اشـتمل (12) عبارة.

واشتمل الاستبيان ككل علـى (30) عبـارة، تـم صـياغتها بالأسـلوب الثابت الايجـابي، وهـذا حـتى يمكـن معالجتهـا وفقـا الأسـاليب الإحصـائية والسلم المستخدم.

2- المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اسـتجابة العينـة علـى عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقيـاس أكـثر المقـاييس اسـتخداما، وهـو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافـق، محايـد، لا أوافـق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جــدول رقــم (3-1): الخيــارات المكونــة لمقيــاس ليكــرت الخماسي.

العبـــارات الأصلية	أوافـــق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافــق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين

وحتى يمكـن قيـاس اتجاهـات أفـراد العينـة تـم إعطـاء نقـاط لهـذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقـة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقـم(3-2):قيمـة الوسـط المرجـح ودرجـات الموافقـة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3-2) هي الحد الفاصـل بيـن مسـتوى الاسـتجابات فـي أداة الدراسـة وذلـك لمتوسـط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الطالبتين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية(spss) وهي كالآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (explorer).

2- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch).

3- قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي بالاعتماد على معامل (spearman).

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

5- التحليل الوصفي للمتغير المستقل و التابع (statistiques descriptives).

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 36 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

1- تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه.

2- اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن تشرع الطالبتين في الدراسة قامتا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-3):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		**اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov**	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة
1270,	36	1690,	36

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3-3) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **1270,** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **1690,** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي المعلمية.

3- ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-4) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الإدارة الالكترونية	18	7130,
2	محور أداء العاملين	10	7600,
الثبات العام للاستبيان		28	7890,

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3-4) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل ,7890 وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

4- الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قامت بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من أجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع البعد، حيث تم حذف العبارتين اللتان كانت تأخذان رقم 24 و التي قيمتها الإحتمالية هي 0.36 والعبارة 27 والتي كانت قيمتها الإحتمالية 0.07 في المحور الثاني، لتصبح عدد العبارات في الاستبيان 28 عبارة.

أ- معامل الارتباط بين العبارات وأبعاد محور الإدارة الالكترونية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الإدارة الالكترونية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-5):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد استخدام الأجهزة والبرامج.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد استخدام الأجهزة والبرامج	**1**	**-**
1	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة	,809** 0	,0000
2	توفر المؤسسة بريد إلكتروني خاص لكل عامل	,768** 0	,0000
3	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة	,802** 0	,0000
4	تستطيع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية	,524** 0	,0010

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم**(3-5)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **,524**0** و ,809**0** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد استخدام الأجهزة والبرامج.

الجدول رقم (3-6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	تطبيق الإدارة الالكترونية	**1**	**-**
5	تعتبر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة حاليا كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية	,570** 0	,0000

6	تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة حاليا كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	653,** 0	, 0000
7	تعتبر الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا كافية عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية	701,** 0	, 0000
8	قدرة الاتصال عبر الانترانت المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	747,** 0	, 0000
9	التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين عمال المؤسسة و عمال المؤسسات الأخرى	529,** 0	, 0010

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم**(3-6)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **,529**0** و ,747**0** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (3-7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا	**1**	**-**
10	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية والإدارية الحديثة	848,** 0	, 0000
11	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية والعملية	860,** 0	, 0000
12	تشترك إدارة المؤسسة بالدورات المتخصصة لتحسين أداء العاملين.	908,** 0	, 0000
13	يتم تدريب العامل على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونيا .	863,** 0	, 0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج **(spss)**.

من خلال الجدول رقم**(3-7)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **,848**0** و ,908**0** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا.

الجدول رقم (3-8):اختبـار الاتسـاق الـداخلي لعبـارات و بعـد معوقات الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتبـاط	القيمة الاحتمالية
	بعد معوقات الإدارة الالكترونية	**1**	**-**
14	عدم وجود ثقة في المعاملات الإلكترونية	,734** 0	,0000
15	لـدى العـاملين خـوف مـن التغييـر و فقـدان مراكزهــم الوظيفيــة عنــد تطــبيق مشــروع الإدارة الإلكترونية	,592** 0	,0000
16	هناك ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية	,780** 0	,0000
17	توجد إجراءات روتينية معقدة بالمؤسسات	,821** 0	,0000
18	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات	,644** 0	,0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم**(3-8)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **,592**0** و ,821**0** بدرجـة معنويـة اقـل مـن **0.05** وهـي دلالـة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضـمنة بعـد معوقـات الإدارة الالكترونية.

ب- معامل الارتباط بين العبارات و محور أداء العاملين:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و محور أداء العاملين بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور أداء العاملين.

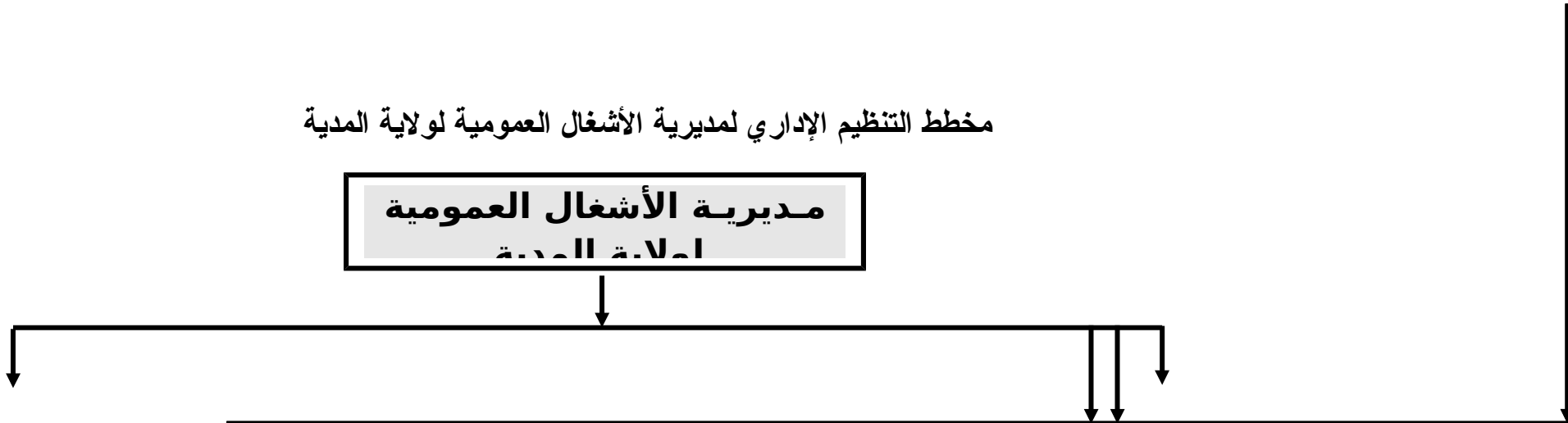
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	**1**	**-**
19	لديك إمكانية جيدة للتأثير على كيفية إنجاز عملك	,400*0	,0160
20	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي	,707**	,0000
21	بإمكاني التأثير على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات مكان العمل	,491**	,0020
22	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامة بالنسبة لعملي	,491**	,0020
23	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	,564**	,0000
25	ترقية العمال تتم بناءا على نتيجة تقييم الأداء	,617**	,0000
26	يتعرض العامل لعقوبات في حال الخطأ	,431**	,

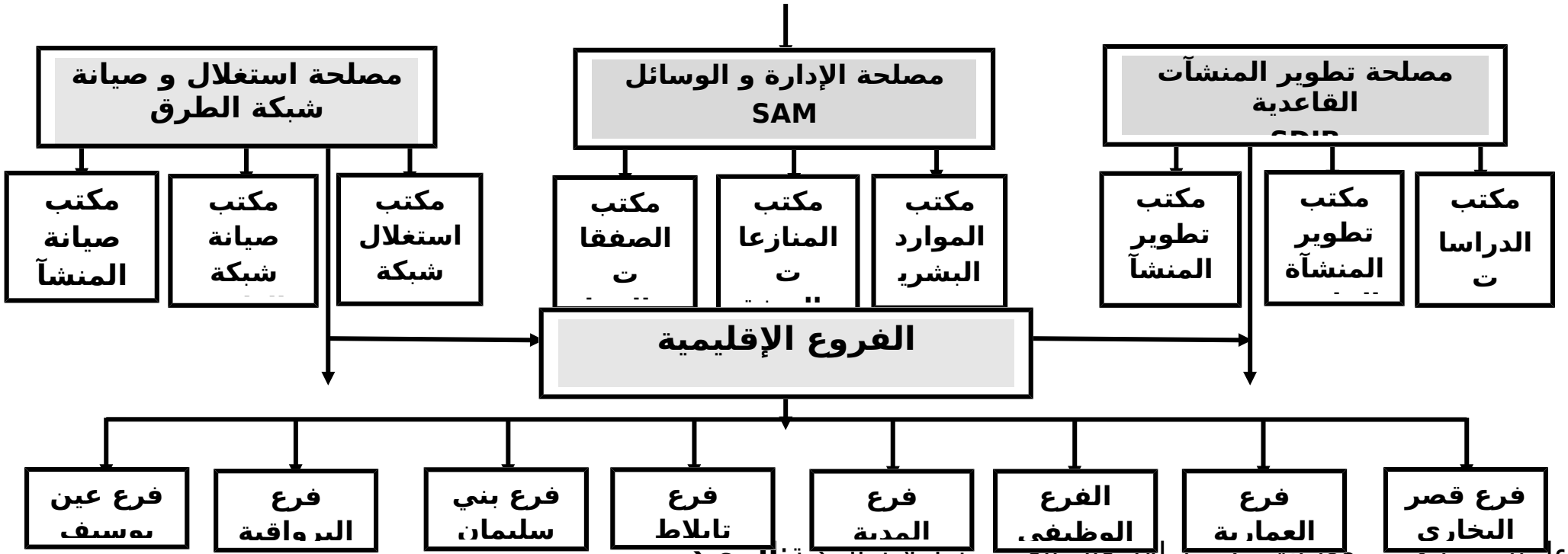
		0	0090
28	أرى أن المعـايير المطبقـة فـي تقييـم أدائـي واضحة	,711** 0	, 0000
29	تقييم الأداء يكون بصفة دورية و منتظمة	,539** 0	, 0010
30	يمكن الاعتراض على نتائج تقييم الأداء	,663** 0	, 0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم**(3-9)** يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **,400*0 و ,711**0** بدرجـة معنويـة اقـل مـن **0.05** وهـي دلالـة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور أداء العاملين.

مخطط التنظيم الإداري لمديرية الأشغال العمومية لولاية المدية





المصدر: بناءا على وثائق و معطيات مديرية الاشغال العمومية لولاية المدية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والفئات العمرية والمستوى العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة ومهارة التعامل مع الكمبيوتر وعدد ساعات العمل وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

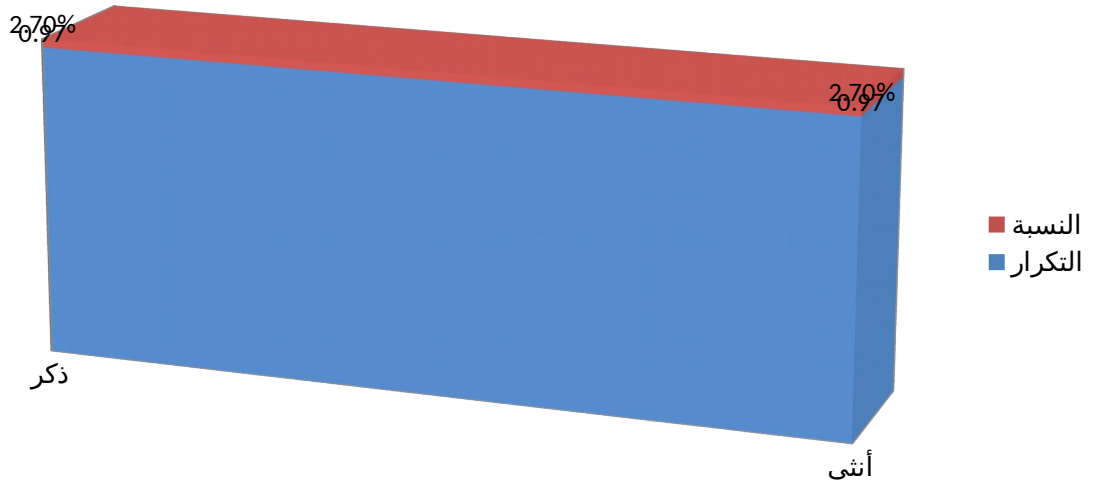
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	63,9%
أنثى	13	36,1%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

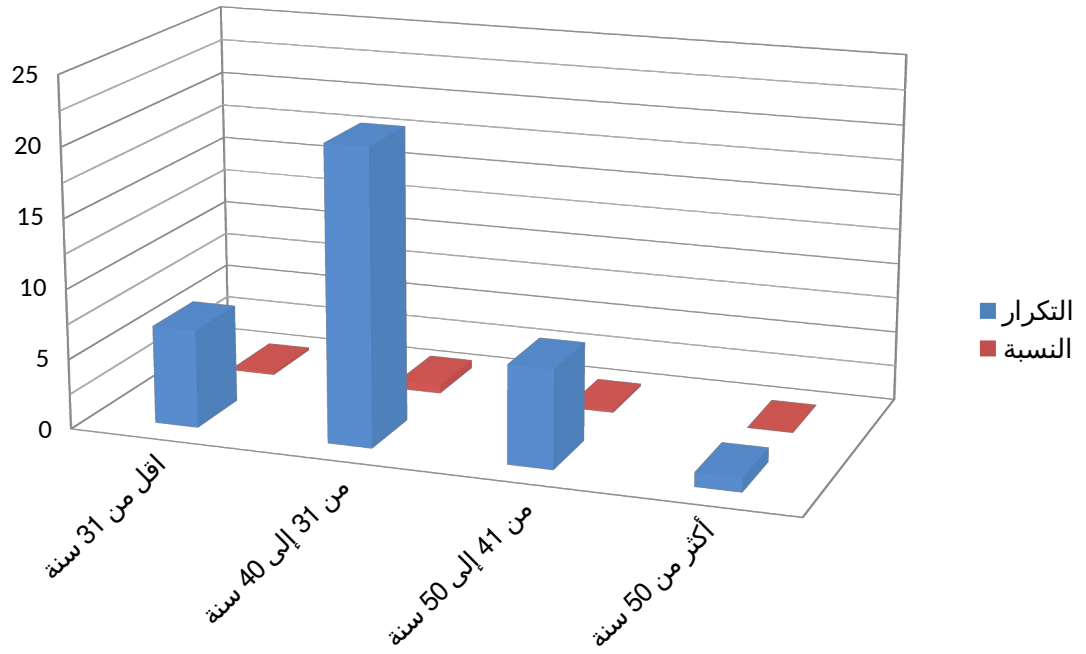
يتضح من الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-2) أن تكرار ونسبة صنف الذكور لعينة الدراسة اكبر من صنف الإناث حيث جاءت نسبة الإناث **36.1%** والذكور **63.9%**، وهذا يعود لعدة أسباب من بينها أن مديرية الأشغال العمومية ذات اختصاص قطاعي متمثل في أشغال عمومية خاصة بشبكة الطرق و المنشآت الفنية و الجسور و مجمل أعمالها تكون خارج المؤسسة.

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغيـر الفئـات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 31 سنة	07	19.4%
من 31 إلى 40 سنة	21	58.3%
من 41 إلى 50 سنة	07	19.4%
أكثر من 50 سنة	01	2.8%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفـراد العينـة حسـب متغيـر الفئـات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-11) والشـكل رقـم (3-3) أن الفئـة **من 31 إلى 40 سنة** شكلت أكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسـة حيـث جـاءت بنسبة **58.3%** وذلك بسبب أن العاملين فيها حتى يتموا تعليمهم العالي و تكوينهم للإلتحاق بالمديرية، تليها الفئتين فئة أقـل مـن 31 سـنة و فئـة **من 41 إلى 50 سنة** بنسبتين متسـاويتين **19.4%** وشـكلت الفئـة **أكثر من 50 سنة أقل** نسبة ب **2.8%** بسبب إحالتهم على التقاعد.

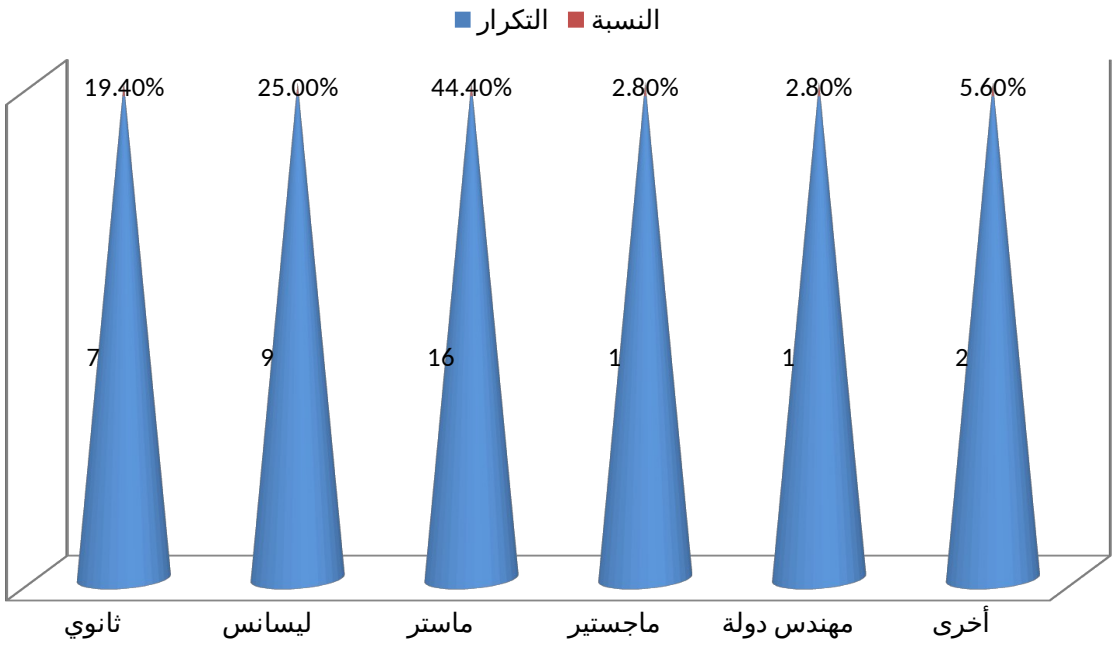
ثالثا:متغير المستوى التعليمي.

الجـدول رقـم(3-12): توزيـع أفـراد العينـة حسـب متغيـر المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	7	19.4%
ليسانس	9	25%
ماستر	16	44.4%
ماجستير	1	2.8%
مهندس دولة	1	2.8%
أخرى	2	5.6%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشـكل رقـم(3-4): تمثيـل أفـراد العينـة حسـب المسـتوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-4) أن اكبر نسـبة لعينـة الدراسة في المستوى التعليمـي، فئـة مسـتوى **ماستر** بنسـبة **44.4%** هي أكـبر نسـبة بسـبب أن المديريـة تعتمـد علـى الكفـاءات، الخـبرات و تقنيات عالية في إنجاز مهامها، تليها مستوى **ليسانس** بنسبة **25%**ـ ثـم

مستوى **ثانوي** بنسبة **19.4%** وشكل مستوى **أخرى** نسبة **5.6%**بينما مهندس دولة و ماجستير شكلا آخر فئة بنسبة متساوية بنسبة **2.8% .**

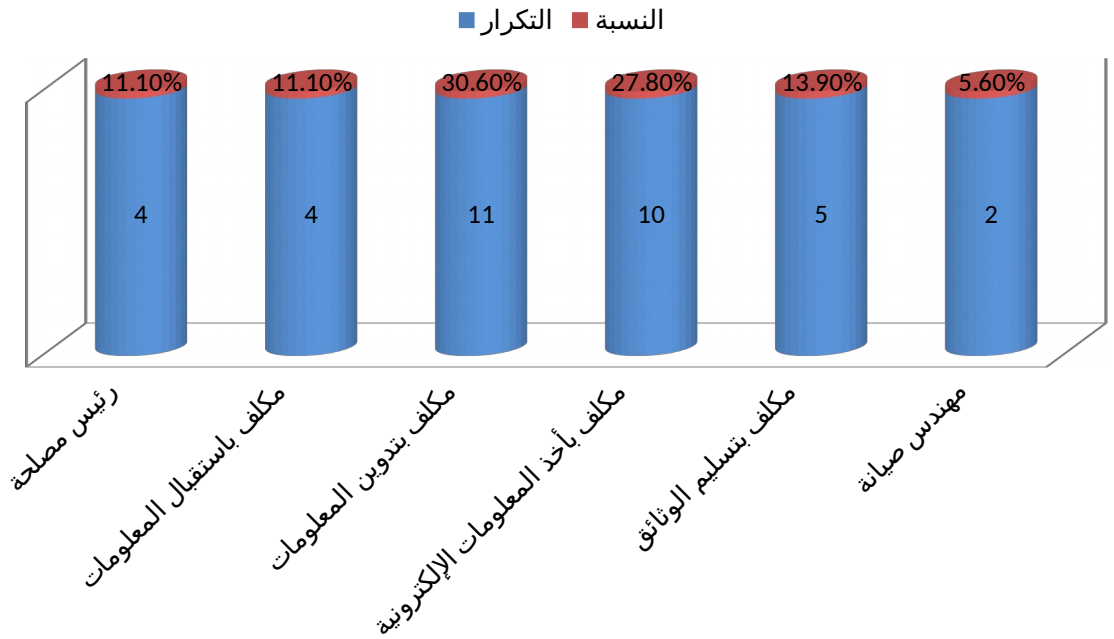
رابعا: متغير الوظيفة.

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	4	11.1%
مكلف باستقبال المعلومات	4	11.1%
مكلف بتدوين المعلومات	11	30.6%
مكلف بأخذ المعلومات الإلكترونية	10	27.8%
مكلف بتسليم الوثائق	5	13.9%
مهندس صيانة	2	5.6%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-5) أن أكبر فئة من عينة الدراسة في مجال **الوظيفة** هي الفئة المكلفة بتدوين المعلومات الإلكترونية بنسبة 30.6% و ذلك بسبب أن المديرية تتعامل مع العديد من المقاولين وتقوم بتدوين كل المعلومات عنهم من أجل تسيير

مشاريعها و القيام بمختلف الصفقات معهم، تليها الفئة المكلفة باخذ المعلومات بنسبة 27.8% ثم تليها الفئة المكلفة بتسليم الوثائق بنسبة 13.9% ثم تليها الفئتين فئة رئيس مصلحة و الفئة المكلفة باستقبال المعلومات بنسبة 11.1% و في الاخير فئة مهندس صيانة بنسبة 5.6%.

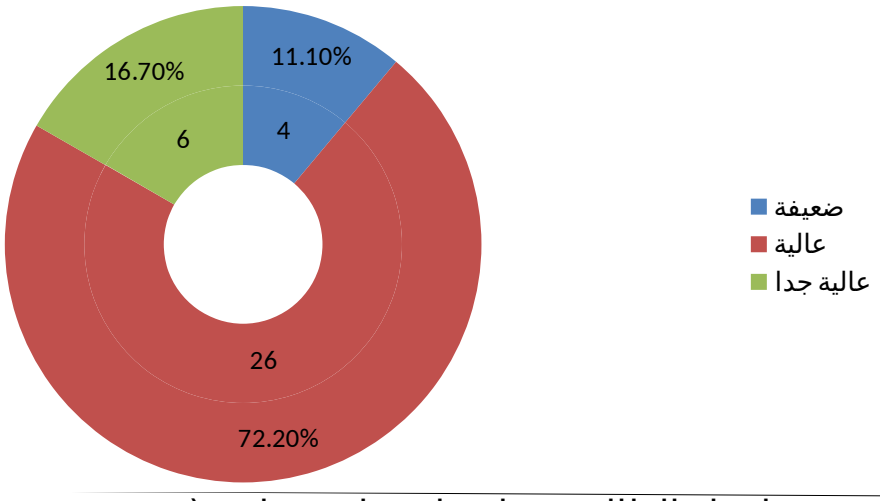
سادسا: متغير مهارة التعامل مع الكمبيوتر.

الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير مهارة التعامل مع الكمبيوتر.

الفئة	التكرار	النسبة
منخفضة	4	%11.1
عالية	26	%72.2
عالية جدا	6	%16.7
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مهارة التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-6) أن فئة أكبر تكرار ونسبة مهارة التعامل مع الكمبيوتر هي الفئة العالية (26-72.2 %) تليها الفئة العالية جدا (6- 16.7%) ثم تليها الفئة الضعيفة (4- % 11.1)، وهذا يعود إلى أن أغلب العمال في المديرية لديهم مهارات عالية في التعامل مع الكمبيوتر.

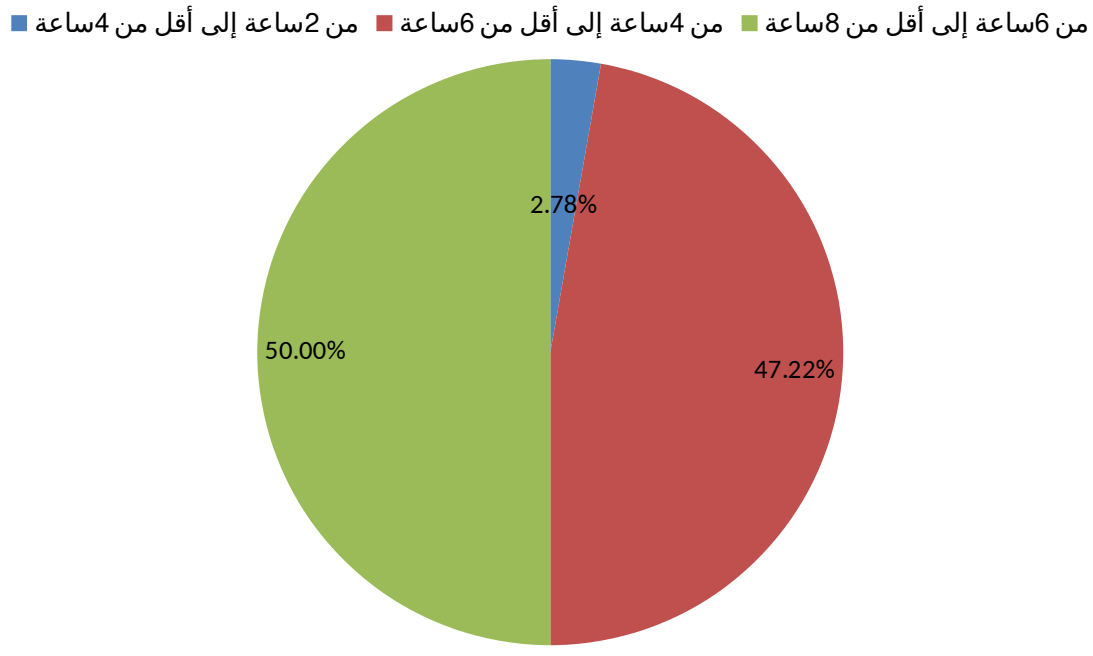
سابعا: متغير عدد ساعات العمل.

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل

عدد ساعات العمل	التكرار	النسبة
من 2ساعة إلى أقل من 4ساعة	1	2.8%
من 4ساعة إلى أقل من 6ساعة	17	47.2%
من 6ساعة إلى أقل من 8ساعة	18	50%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-7) أن أكبر نسبة عدد ساعات العمل على الكمبيوتر هي من 6ساعة إلى أقل من 8ساعة بنسبة 50% أي أن نصف أفراد العينة يعملون ساعات طويلة على الكمبيوتر أي أن جل اعمالهم تكون على الكمبيوتر، تليها من 4ساعة إلى

أقل من 6ساعة بنسبة 47.2% و أخيرا من 2ساعة إلى أقل من 4ساعة بنسبة 2.8%.

ثامنا: متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة
لم يتلقى أي تدريب	11	30.6%
دورة واحدة	12	33.3%
دورتين	7	19.4%
أكثر من دورتين	6	16.7%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3_8) أن الفئة ذات أكبر تكرار و نسبة لعدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية هي

الفئة التي تلقت دورة واحدة ب(12ـ 33.3%) وتليها الفئة التي لم تتلقى أي تدريب ب (11ـ 30.6%)، تليها الفئة التي تلقت دورتين ب (7-ـ 19.4) ثم تليها الفئة التي تلقت أكثر من دورتين ب(6-16.7%) وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تقوم بتدريب جميع عمالها بل تقوم بتدريب عامل أو اثنان ليقوموا بدورهم بنقل المعلومات لزملائهم.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل) ومحور أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور الإدارة الالكترونية.

1- التحليل الوصفي لبعد استخدام الأجهزة والبرامج:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج.

		درجة الموافقة	الترتيب في الانحراف	الانحراف المتوسط	الرقم المتوسط
1	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة	3,92	1	1,131	عالية
2	توفر المؤسسة بريدا إلكترونيا خاصا بي	3,14	4	1,313	متوسطة
3	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة لإنجاز عملي	3,67	2	1,265	عالية
4	تستطيع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية	3,44	3	1.275	عالية
	بعد استخدام الأجهزة والبرامج	**3,54**	**-**	**,9010**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-17) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد استخدام الأجهزة والبرامج انه جاء بمقدار **3,54** بدرجة عالية، وهذا ما

ينطبق على العبارات **1-3-4** حيث نجد أنها عالية، بينما العبارة 2 متوسطة وهذا إشارة أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية توفر الأجهزة والبرامج التي تسمح بتحقيق أهداف الإدارة الالكترونية، باستثناء جانب توفير المؤسسة بريد إلكتروني لكل عامل كما جاء الانحراف المعياري للبعد ب **0,901** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لبعد تطبيق الإدارة الالكترونية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

		درجة الموافقة	الانحراف الترتيب		الرقم المتوسط	
5	تعتبر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة حاليا كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية	3,83	941,	1	عالية	
6	تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة حاليا كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	3,28	1,256	5	متوسطة	
7	تعتبر الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا كافية عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية	3,58	967,	2	عالية	
8	قدرة الاتصال عبر الانترانت المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	3,53	1,158	3	عالية	
9	التعاون والتنسيق بين عمال المؤسسة وعمال المؤسسات الأخرى	3,39	1,225	4	متوسطة	
	بعد تطبيق الإدارة الالكترونية	**3,5**	**0,71**	**-**	**عالية**	

		2	0		ة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-18) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد تطبيق الإدارة الالكترونية انه جاء بمقدار 3,52بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على العبارات **5-7-8** حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارات **6-9** بدرجة متوسطة وهذا إشارة أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تطبق الإدارة الالكترونية بدرجة عالية، باستثناء جانب أنظمة المعلومات الإدارية والتنسيق بين المؤسسات الأخرى الذي جاءا بدرجة متوسطة، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,710** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل الوصفي لبعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا.

		درجة الموا	الترتيب	الانحراف	الرقم المتوسط	
10	تقوم المؤسسة بتدريب على استخدام الأساليب التقنية و الإدارية	3,50	2	1,207	عالية	
11	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف الخبرات و الكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية والعملية .	3,67	1	1,121	عالية	
12	تشترك إدارة المؤسسة بالدورات المتخصصة لتحسين أداء العاملين	3,19	4	1,167	متوسطة	
13	يتم تدريب العامل على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونيا.	3,36	3	1,125	متوسطة	

	بعد تـدريب وتأهيـل العـاملين الكترونيا	**3,43**	**1,005**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعـد تـدريب وتأهيل العاملين الكترونيا انـه جـاء بمقـدار **3,43**بدرجـة عاليـة، وهـذا مـا ينطبق على جميع العبارات **10-11** حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تقوم بتدريب وتأهيل العاملين الكترونيـا بشكل يسمح لهم التحكم في الإدارة الالكترونية،كما جاءت العبارات 12-13 متوسطة دليل على أن تدريب العامل على الأنظمة الإداريـة المحولـة إلكترونيـا وإشـراك إدارة المؤسسـة بالـدورات المتخصصـة لتحسـين أداء العاملين متوسط، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **1,005** وهـذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لبعد معوقات الإدارة الالكترونية:

سـنحاول تحليـل تقـديرات المـوظفين لعبـارات بعـد معوقـات الإدارة الالكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبـارات بعـد معوقات الإدارة الالكترونية.

		درجةالموا	الترتيب	الانحرافال	الرقم المتوسط	
14	عـــدم الثقـــة فـــي المعـــاملات الإلكترونية	2,86	990,	4	متوسـطة	
15	خـــوف العـــاملين مـــن فقـــدان مراكزهـم الوظيفيـة عنـد تطـبيق الإدارة الإلكترونية	2,72	914,	5	متوسـطة	
16	ضـــعف التنســـيق بيـــن الأقســـام الإدارية	3,19	1,117	3	متوسـطة	
17	توجـد إجـراءات روتينيـة معقـدة بالمؤسسات	3,28	1,233	2	متوسـطة	

18	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات	3,33	1,331	1	متوسطة
	بعد معوقات الإدارة الالكترونية	**3,08**	**,8020**	**-**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد معوقات الإدارة الالكترونية انه جاء بمقدار **3,08** بدرجة متوسطة، وهذا ما ينطبق على العبارات **15-16-17-18-19**حيث نجد أنها متوسطة، وهذا إشارة لوجود بعض المعوقات للإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.802** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي

.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور أداء العاملين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-22): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين.

		درجة الـ	الترتيب	الانحرا ف	الرقم المتوس
19	لديك إمكانية جيدة للتأثير على كيفية إنجاز عملك	4,00	756,	1	عالية
20	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي	3,92	906,	2	عالية
21	بإمكان التأثير على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات	3,44	909,	4	عالية

	مكان العمل				
22	تتوفر لـدي إمكانيـات جيـدة لأقـوم بالبحث عن المعلومات التي تعتـبر هامة بالنسبة لعملي	3,92	1,131	2	عالية
23	تتوفر الوظيفة التي أمارسـها علـى جميـع الظـروف الملائمـة لتحقيـق أفضل أداء	3,81	951,	3	عالية
24	ترقية العمال تتم بناءا علـى نتيجـة تقييم الأداء	2,97	1,362	8	متوسـطة
25	يتعرض العامل لعقوبات فـي حـال الخطأ	3,92	937,	2	عالية
26	يوجـد لـدى المؤسسـة معـايير واضحة لتقييم الأداء	3,03	1,253	7	متوسـطة
27	تقييـم الأداء يكـون بصـفة دوريـة و منتظمة	3,06	1,241	6	متوسـطة
28	تسمح المؤسسة بـالاعتراض علـى نتائج تقييم الأداء	3,17	1,159	5	متوسـطة
	محور أداء العاملين	**3,52**	**, 6050**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-21) يتضح أن المتوسط الحسـابي لمحـور أداء العاملين انه جاء بمقدار **3,52** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على اغلـب العبـارات **25-23-22-21-20-19**حيـث نجـد أنهـا عاليـة، كمـا جـاءت العبـارات **28-27-26-24** جـاءت بدرجـة متوسـطة وهـذا إشـارة أن الموظفين يتمتعون بأداء جيـد، كمـا جـاء الانحـراف المعيـاري للمحـور ب **0.605** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسـط الحسابي

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية علـى أداء العـاملين بمديرية الشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-23):اختبار الانحدار البسيط للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية

البيان	الإدارة الالكترونية				
أداء العاملين ببلدية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.391	0.153	1.298	2.475	0.018

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-22) مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط **0.391** = R بين الإدارة الالكترونية و أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2 = **0.153** أي أن ما قيمة **15 %** من التغيرات في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية ناتجة عن تأثير الإدارة الالكترونية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 1.298** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية بقيمة **1.298**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **2.475** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.018** ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية ومنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة :

بعد التأكد من وجود ارتباط بين المتغير التابع(Y :أداء العاملين) و المتغير المستقل (X: الإدارة الالكترونية)فإن معادلة خط الانحدار تأخذ الشكل التالي :

Y=1.298X+1.921

حيث :

Y: أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية

X: الإدارة الالكترونية بمديرية الأشغال العمومية المدية

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية **بالمدية** و قد تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الدراسة و التي تمثلت في إستمارة الاستبيان و قد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج التحليل الاحصائي spss ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- توفر بعد استخدام الأجهزة والبرامج في بمديرية الشغال العمومية بالمدية بدرجة عالية.
- توفر بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة عالية.
- توفر بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة عالية.
- جاءا بعد معوقات الإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة متوسطة.

- جاء محور أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بدرجة عالية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سنتطرق خلال هذا المبحث للتحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والفئات العمرية والمستوى العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة ومهارة التعامل مع الكمبيوتر وعدد ساعات العمل وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

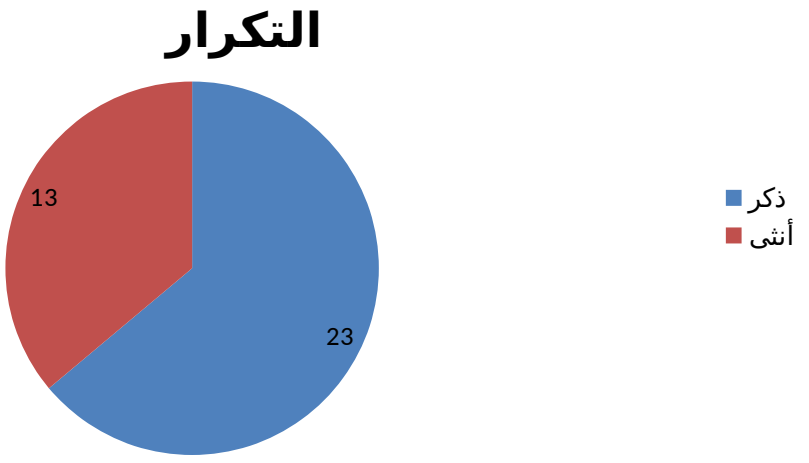
1- متغير الصنف.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	63,9%
أنثى	13	36,1%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-2) أن تكرار ونسبة صنف الذكور لعينة الدراسة اكبر من صنف الإناث حيث جاءت نسبة الإناث **36.1%** والذكور **63.9%**، وهذا يعود لعدة أسباب من بينها طبيعة عمل مديرية الأشغال العمومية ذات اختصاص قطاعي متمثل في

أشـغال عموميـة خاصـة بشـبكة الطـرق والمنشـات الفنيـة و الجسـور و مجمل أعمالها تكون خارج المؤسسة.

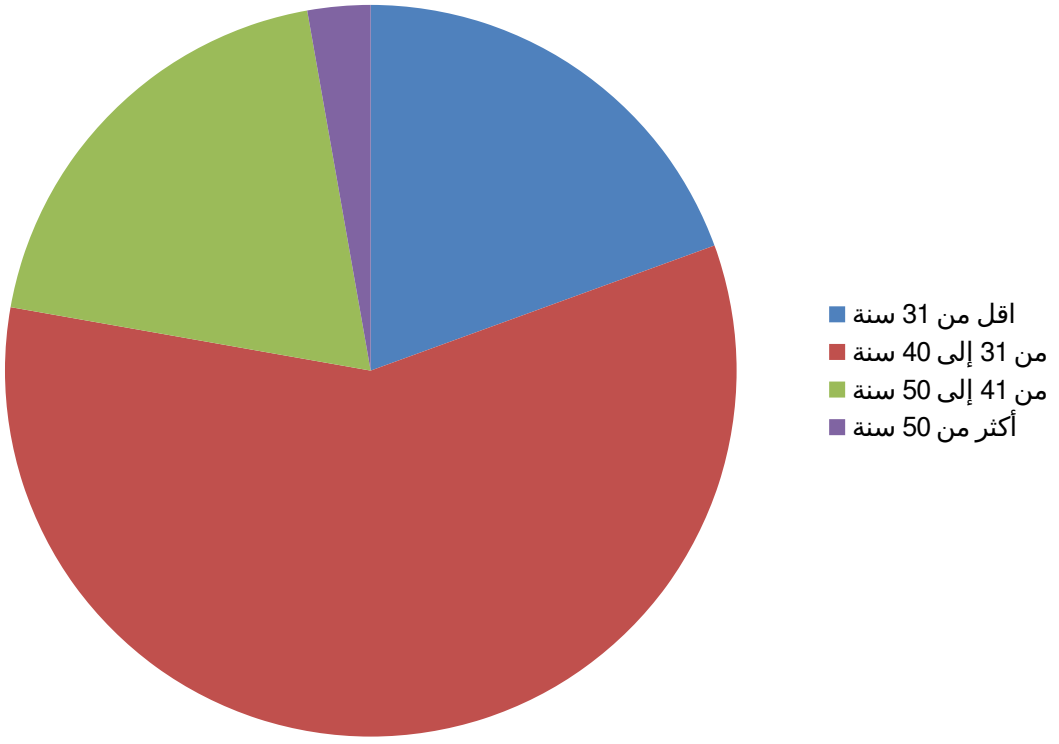
2-متغير الفئات العمرية

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغيـر الفئـات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 31 سنة	07	19.4%
من 31 إلى 40 سنة	21	58.3%
من 41 إلى 50 سنة	07	19.4%
أكثر من 50 سنة	01	2.8%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفـراد العينـة حسـب متغيـر الفئـات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-11) والشـكل رقـم (3-3) أن الفئـة **من 31 إلى 40 سنة** شكلت أكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسـة حيـث جـاءت بنسبة **58.3%** وذلك بسبب أن العاملين فيها حتى ينهوا تعليمهم العـالي و تكوينهم للإلتحاق بالمديرية، تليها الفئتين فئة أقـل مـن 31 سـنة و فئـة

من 41 إلى 50 سنة بنسبتين متساويتين **19.4%** وشكلت الفئة **أكثر من 50 سنة أقل** نسبة ب **2.8%** بسبب إحالتهم على التقاعد.

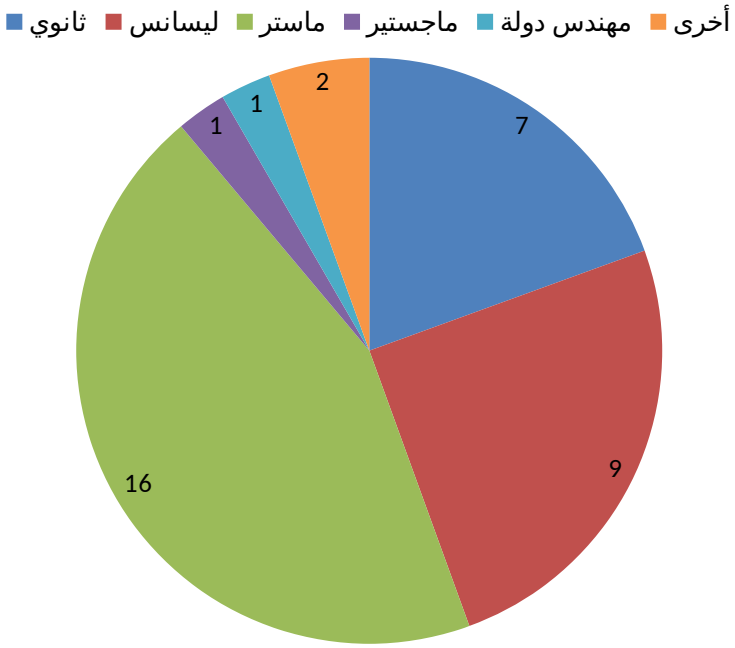
3- متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	7	19.4%
ليسانس	9	25%
ماستر	16	44.4%
ماجستير	1	2.8%
مهندس دولة	1	2.8%
أخرى	2	5.6%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-4) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة مستوى **ماستر** بنسبة **44.4%** هي أكبر نسبة بسبب أن المديرية تعتمد على الكفاءات، الخبرات و

تقنيات عالية في إنجاز مهامها، تليها مستوى **ليسانس** بنسبة **25%** ثم مستوى **ثانوي** بنسبة **19.4%** ،ومستوى **أخرى** نسبة **5.6%**بينما مهندس دولة و ماجستير شكلا آخر فئة بنسبة متساوية بنسبة **2.8%** .

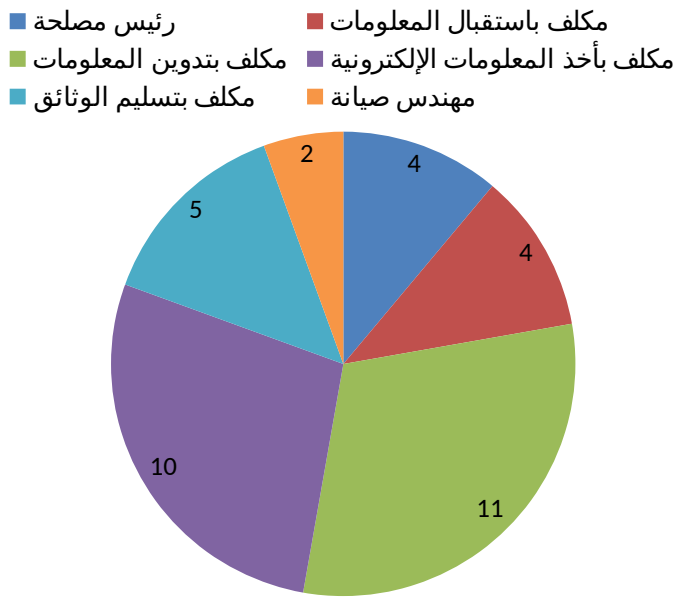
4- متغير الوظيفة.

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	4	11.1%
مكلف باستقبال المعلومات	4	11.1%
مكلف بتدوين المعلومات	11	30.6%
مكلف بأخذ المعلومات الإلكترونية	10	27.8%
مكلف بتسليم الوثائق	5	13.9%
مهندس صيانة	2	5.6%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-5) أن أكبر فئة من عينة الدراسة في مجال **الوظيفة** هي الفئة المكلفة بتدوين المعلومات الإلكترونية بنسبة 30.6% و ذلك بسبب أن المديرية تتعامل مع العديد من المقاولين وتقوم بتدوين كل المعلومات عنهم من أجل تسيير

مشاريعها والقيام بمختلف الصفقات معهم، تليها الفئة المكلفة باخذ المعلومات بنسبة 27.8% ثم تليها الفئة المكلفة بتسليم الوثائق بنسبة 13.9% وتليها الفئتين فئة رئيس مصلحة و الفئة المكلفة باستقبال المعلومات بنسبة 11.1% و في الاخير فئة مهندس صيانة بنسبة 5.6%.

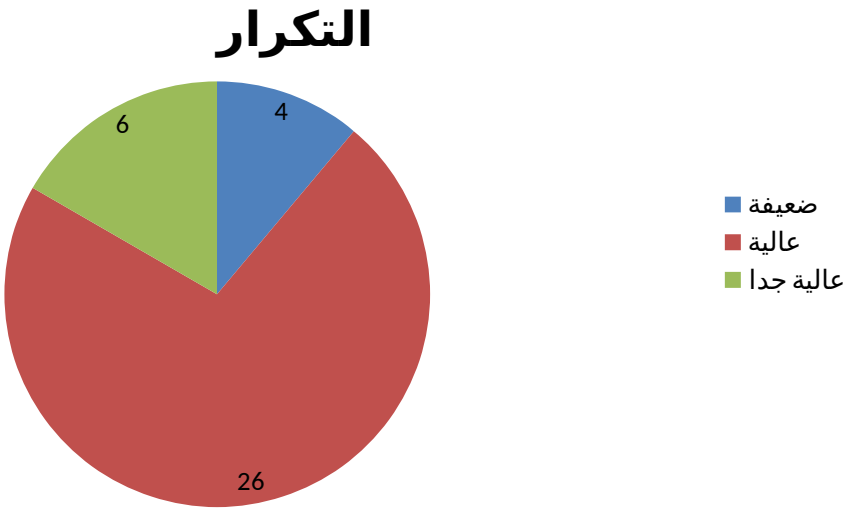
5- متغير مهارة التعامل مع الكمبيوتر.

الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير مهارة التعامل مع الكمبيوتر.

الفئة	التكرار	النسبة
منخفضة	4	%11.1
عالية	26	%72.2
عالية جدا	6	%16.7
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مهارة التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-6) أن فئة أكبر تكرار ونسبة مهارة التعامل مع الكمبيوتر هي الفئة العالية(26-72.2%)، تليها الفئة العالية جدا(6- 16.7%)، ثم تليها الفئة الضعيفة(4- 11.1 %)، وهذا يعود إلى أن أغلب العمال في المديرية لديهم تكوين في التعامل مع الكمبيوتر.

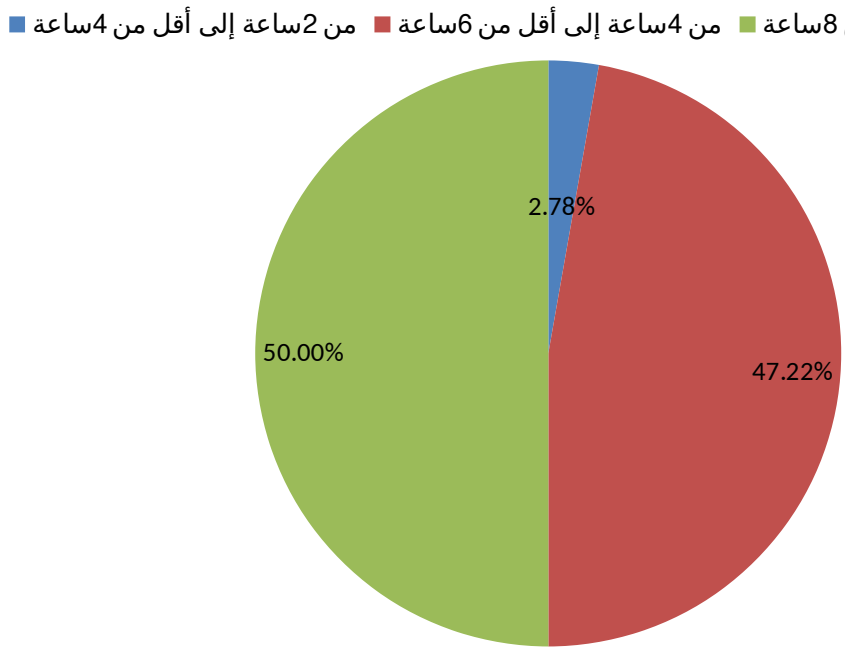
6- متغير عدد ساعات العمل.

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل

عدد ساعات العمل	التكرار	النسبة
من 2ساعة إلى أقل من 4ساعة	1	2.8%
من 4ساعة إلى أقل من 6ساعة	17	47.2%
من 6ساعة إلى أقل من 8ساعة	18	50%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-7) أن أكبر نسبة عدد ساعات العمل على الكمبيوتر هي من 6ساعة إلى أقل من 8ساعة

بنسبة 50% أي أن نصف أفراد العينة يعملون ساعات طويلة على الكمبيوتر حسب طبيعة عمل المديرية، تليها من 4ساعة إلى أقل من 6ساعة بنسبة 47.2% و أخيرا من 2ساعة إلى أقل من 4ساعة بنسبة 2.8%.

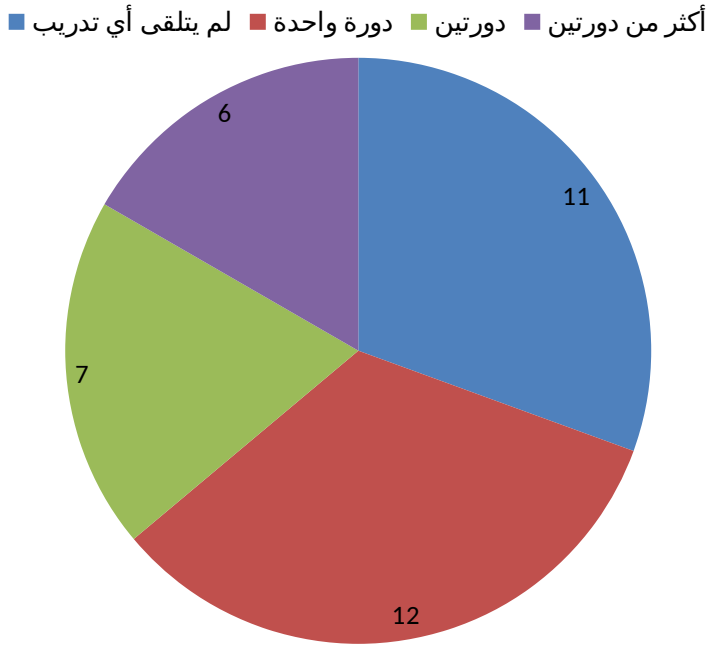
7- متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة
لم يتلقى أي تدريب	11	30.6%
دورة واحدة	12	33.3%
دورتين	7	19.4%
أكثر من دورتين	6	16.7%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3_8) أن الفئة ذات أكبر تكرار ونسبة لعدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية هي الفئة التي تلقت دورة واحدة ب(12ـ 33.3%) وتليها الفئة التي لم تتلقى أي تدريب ب (11ـ 30.6%)، تليها الفئة التي تلقت دورتين ب (7ـ 19.4%) ثم تليها الفئة التي تلقت أكثر من دورتين ب(6-16.7%) وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تقوم بتدريب جميع عمالها بل تقوم بتدريب عامل أو اثنان ليقوموا بدورهم بنقل المعلومات لزملائهم.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل) ومحور أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- التحليل الوصفي لمحور الإدارة الالكترونية

محور الإدارة الإلكترونية يحتوي على اربعة أبعاد سنقوم بالتحليل الوصفي لكل بعد

أ- التحليل الوصفي لبعد استخدام الأجهزة والبرامج:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج.

		درجة الموافقة	الترتيب في الانحراف	الانحراف المعياري	الرقم المتوسط
1	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة	3,92	1	1,131	عالية
2	توفر المؤسسة بريدا إلكترونيا خاصا بكل عامل	3,14	4	1,313	متوسطة
3	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة لإنجاز الأعمال	3,67	2	1,265	عالية
4	تستطيع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية	3,44	3	1.275	عالية

	بعـــد اســـتخدام الأجهـــزة والبرامج	**3,54**	**, 9010**	**-**	**عاليـة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

مـن خلال الجـدول رقـم (3-17) يتضـح أن المتوسـط الحسـابي لبعـد استخدام الأجهزة والبرامج انه جاء بمقدار **3,54** بدرجة عاليـة، وهـذا مـا ينطبـق علـى العبـارات **1-3-4** حيـث نجـد أنهـا عاليـة، بينمـا العبـارة 2 متوسطة وهذا إشارة أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تـوفر أجهـزة وبرامج ذات تقنيـة عاليـة ووسـائل اتصـال حديثـة وكفـاءات بشـرية الـتي تسمح بإنجاز أعمالها، باستثناء جانب توفير المؤسسة بريد إلكتروني لكـل عامل جاء بدرجة متوسطة، كما جاء الإنحراف المعياري للبعـد ب 0,901 وهذا مايشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ب- التحليل الوصفي لبعد تطبيق الإدارة الالكترونية:

سـنحاول تحليـل تقـديرات المـوظفين لعبـارات بعـد تطـبيق الإدارة الالكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبـارات بعـد تطبيق الإدارة الالكترونية.

		درجةالموا	الترتيب في الانحرا		الرقم المتوسط	
5	تعتبر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتـوفرة حاليـا كافيـة لتطـبيق الإدارة الالكترونية	3,83	1	941,	عالية	
6	تعتـبر أنظمـة المعلومـات الإداريـة المتـوفرة حاليـا كافيـة لبنـاء نظـام الإدارة الإلكترونية	3,28	5	1,256	متوسطة	
7	تعتـبر الشـبكة الداخليـة المتـوفرة حاليا كافيـة عمليـا لتطـبيق الإدارة الالكترونية	3,58	2	967,	عالية	
8	قــدرة الاتصــال عــبر الانــترانت المتوفرة حاليا تعتـبر كافيـة عمليـا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	3,53	3	1,158	عالية	

9	التعاون والتنسيق بين عمال المؤسسة وعمال المؤسسات الأخرى	3,39	1,225	4	متوسطة
	بعد تطبيق الإدارة الالكترونية	**3,52**	**0,710**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-18) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد تطبيق الإدارة الالكترونية انه جاء بمقدار 3,52بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على العبارات **5-7-8** حيث نجد أنها عالية وهذا راجع على أن المؤسسة تعتمد على أجهزة الحاسوب والبرمجيات و الشبكة الداخلية وقدرة الاتصال عبر الانترانت التي تعتبر كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، باستثناء جانب أنظمة المعلومات الإدارية والتنسيق بين المؤسسات الأخرى الذي جاءا بدرجة متوسطة في العبارتين 6 و 9، كما جاء الإنحراف المعياري للبعد ب 0,710 وهذا مايشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ت- التحليل الوصفي لبعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا.

		درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف	الرقم المتوسط	
10	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على استخدام الأساليب التقنية و الإدارية الحديثة	3,50	2	1,207	عالية	
11	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف الخبرات و الكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب	3,67	1	1,121	عالية	

	الكفاءات العلمية والعملية				
12	تشترك إدارة المؤسسة بالـدورات المتخصصة لتحسين أداء العاملين	3,19	1,167	4	متوسطة
13	يتم تـدريب العامـل علـى الأنظمـة الإدارية المحولة إلكترونيا	3,36	1,125	3	متوسطة
	بعد تـدريب وتأهيـل العـاملين الكترونيا	**3,43**	**1,005**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعـد تـدريب وتأهيل العاملين الكترونيا انـه جـاء بمقـدار **3,43**بدرجـة عاليـة، وهـذا مـا ينطبق علـى العبـارتين **10-11** حيـث نجـد أنهـا عاليـة، وهـذا إشـارة أن مديرية الأشغال العمومية بالمدية تقوم بتدريب وتأهيل العاملين الكترونيـا و توظيف الخبرات بشكل يسمح لهم التحكم فـي الإدارة الالكترونيـة،كمـا جـاءت العبـارات 12-13 متوسـطة دليـل علـى أن تـدريب العامـل علـى الأنظمة الإداريـة المحولـة إلكترونيـا وإشـراك إدارة المؤسسـة بالـدورات المتخصصـة لتحسـين أداء العـاملين متوسـط وهـذا راجـع لتـوفر مكتـب الإعلام الآلي المخولة له هذه المهمة، كما جاء الإنحـراف المعيـاري للبعـد ب 1,005 وهذا مايشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ث- التحليل الوصفي لبعد معوقات الإدارة الالكترونية:

سـنحاول تحليـل تقـديرات المـوظفين لعبـارات بعـد معوقـات الإدارة الالكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-21): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعـاد الإدارة الالكترونية.

		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الترتيب	الرقم المتوسط	
14	عـدم الثقـة فـي المعـاملات الإلكترونية	2,86	990,	4	متوسطة	
15	خـوف العـاملين مـن فقـدان	2,7	914,	5	متوسـ	

	مراكزهم الوظيفية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية	2			طة
16	ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية	3,19	1,117	3	متوسطة
17	توجد إجراءات روتينية معقدة بالمؤسسات	3,28	1,233	2	متوسطة
18	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات	3,33	1,331	1	متوسطة
	بعد معوقات الإدارة الالكترونية	**3,08**	**,8020**	**-**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-21) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد معوقات الإدارة الالكترونية انه جاء بمقدار **3,08** بدرجة متوسطة، وهذا ما ينطبق على العبارات **15-16-17-18-19**حيث نجد أنها متوسطة، وهذا إشارة لوجود بعض المعوقات للإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية من جانب عدم الثقة في المعاملات الإلكترونية و خوف العاملين من فقدان مراكزهم و ميزانية المديرية المحدودة من الوزارة، كما جاء الإنحراف المعياري للبعد ب 0,802 وهذا مايشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لمحور الإدارة الالكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-22): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات لمحور الإدارة الالكترونية.

درجةالمو	الترتيب	الانحرافال	الرقم المتوسط

14	بعد استخدام الأجهزة والبرامج	3,54	0,901	1	عالية
15	بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,52	0,710	2	عالية
16	بعد تدريب و تأهيل العاملين إلكترونيا	3,43	1,005	3	عالية
17	بعد معوقات الإدارة الإلكترونية	3,08	0,802	4	متوسطة
	محور الإدارة الالكترونية	**3,40**	**0,501**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-22) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الالكترونية انه جاء بمقدار **3,40** بدرجة عالية، وهذا دليل على أن المديرية تستخدم إدارة إلكترونية عالية ما عدا ذلك وجود بعض المعوقات، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.501 وهذا مايشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور أداء العاملين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-23): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين.

		درجة الـ	الترتيب	الانحرا ف	الرقم المتوس
19	لـديك إمكانيـة جيـدة للتـأثير علـى كيفية إنجاز عملك	4,00	756,	1	عالية
20	أشـعر بـأنني مشـارك فـي عمليـة التطوير القائمة في مكان عملي	3,92	906,	2	عالية
21	بإمكــان التــأثير علــى القضــايا المشــتركة مــن خلال اجتماعــات مكان العمل	3,44	909,	4	عالية
22	تتوفر لـدي إمكانيـات جيـدة لأقـوم بالبحث عن المعلومات التي تعتــبر هامة بالنسبة لعملي	3,92	1,131	2	عالية
23	تتوفر الوظيفة التي أمارسـها علـى جميـع الظـروف الملائمـة لتحقيـق أفضل أداء	3,81	951,	3	عالية
24	ترقية العمال تتم بناءا علـى نتيجـة تقييم الأداء	2,97	1,362	8	متوســطة
25	يتعرض العامل لعقوبات فـي حـال الخطأ	3,92	937,	2	عالية
26	يوجــد لــدى المؤسســة معــايير واضحة لتقييم الأداء	3,03	1,253	7	متوســطة
27	تقييــم الأداء يكــون بصــفة دوريــة ومنتظمة	3,06	1,241	6	متوســطة
28	تسمح المؤسسة بـالاعتراض علـى نتائج تقييم الأداء	3,17	1,159	5	متوســطة
	محور أداء العاملين	**3,52**	**, 6050**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-23) يتضح أن المتوسط الحسـابي لمحـور أداء العاملين انه جاء بمقدار **3,52** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على اغلـب العبارات **25-23-22-21-20-19**حيث نجد أنها عالية وهـذا بسـبب أن العمال يعتمدون على المشـاركة فـي العمـل والتطـوير واتخـاذ القـرارت الهامة، وسهولة انسياب المعلومات بين مصالح المديرية ومن جهة أخرى صـارمة فـي تطـبيق القـوانين مـع عمالهـا فـي حـال الخطـأ، كمـا جـاءت

العبارات **24-26-27-28** جاءت بدرجة متوسطة بدليل أن المديرية تقوم بترقية عمالها على حسب سنوات الخبرة و ليس الأداء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-23):اختبار الانحدار البسيط للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية

البيان	الإدارة الالكترونية				
أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.391	0.153	1.298	2.475	0.018

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-22) مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط **0.391** = R بين الإدارة الالكترونية و أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي.

وبلغ معامل التحديد R^2 = **0.153** أي أن ما قيمة **15 %** من التغيرات في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية ناتجة عن تأثير الإدارة الالكترونية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 1.298** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية بقيمة **1.298.**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **2.475** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.018** ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية ومنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة :

بعد التأكد من وجود ارتباط بين المتغير التابع(Y :أداء العاملين) و المتغير المستقل (X: الإدارة الالكترونية)فإن معادلة خط الانحدار تأخ ذ الش كل التالي :

Y=1.298X+1.921

حيث :

Y: أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية

X: الإدارة الالكترونية بمديرية الأشغال العمومية المدية

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة مدى تأثير الإدارة الالكترونيـة على أداء العاملين بمديريـة الأشـغال العموميـة **بالمدية** و قـد تـم جمـع البيانات من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الدراسة و التي تمثلت فـي

إستمارة الاستبيان و قد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج التحليل الاحصائي spss ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- توفر بعد استخدام الأجهزة والبرامج في بمديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة عالية.
- توفر بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة عالية.
- توفر بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة عالية.
- جاءا بعد معوقات الإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية بدرجة متوسطة.
- جاء محور أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بدرجة عالية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال عرض بحثنا توصلنا إلى أن الإدارة الالكترونية ما هي إلا عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة التغيرات الحاصلة في العصر الحديث، حيث أصبحت لها أهمية بالغة وتتجلى في مدى تطبيقاتها في جميع وظائف الإدارة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالانترنيت والانترانيت والاكسترانيت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الالكترونية.

إذا الإدارة الالكترونية هي ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث تمثل مرحلة حاسمة في التحول من الاتصال المباشر بالعاملين مع الإدارات العمومية إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة.

فالإدارة الالكترونية هي نمط جديد له العديد من المزايا في تحسين وتطوير أداء العاملين في الإدارات العمومية وفرصة تمكن الإدارة من زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.

والإدارة الالكترونية ما هي إلا أداة تهدف الى تحقيق الإصلاح الإداري وجعل المؤسسات تحضى بثقة المتعاملين معها ورضاهم عن أدائها حيث تعتبر بمثابة ضوء لتلبية طلباتهم وتحقيق مصالحهم دون تعب وإرهاق.

إن وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ما هي إلا عناصر وأدوات تهدف إلى تحديث وتطوير أعمال المؤسسات أما مجرد التباهي بها ووضعها كزينة فقط والإبقاء على الإجراءات والروتين القديم سوف يهدم مفهوم نظام الإدارة الالكترونية.

بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها توصلنا إلى أن الإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية تطبق بدرجة عالية، و ذلك حسب نتائج برنامج SPSS حيث قدر المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الإلكترونية ب 3,40 بدرجة عالية إذ تقوم باستخدام الأجهزة والبرامج وتطبق إدارة إلكترونية بدرجة عالية،

وتقوم بتدريب العاملين وتأهيلهم الكترونيا وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ومستوى أداء العاملين في مديرية الأشغال العمومية بالمدية مرتفع، وذلك حسب نتائج برنامج SPSS إذ ق در المتوس ط الحسابي لأداء العاملين ب 3,52 بدرجة عالية ويتمثل في إمكانية التأثير على إنجاز الأعمال والقضايا المشتركة، والمشاركة في عملية التطوير وهذا ما يبرهن عدم صحة الفرضية الثانية.

درجة تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية توصلنا إلى أن تطبيق الإدارة الالكترونية كان له أثر إيجابي على أداء العاملين وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، وهذا مايثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة :

بعد الدراسة الاستطلاعية لمديرية الأشغال العمومية بالمدية خلصنا الى النتائج التالية :

- تقوم مديرية الأشغال العمومية بالمدية بتطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة عالية.
- تقوم مديرية الأشغال العمومية بالمدية باستخدام الأجهزة و البرامج بدرجة عالية.
- تقوم مديرية الأشغال العمومية بالمدية بتدريب العاملين وتأهيلهم بدرجة عالية.
- وجود معوقات تواجه الإدارة الالكترونية في مديرية الأشغال العمومية بالمدية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمدية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الاقتراحات :

- توفير برامج حماية البيانات والمعلومات للحد من عملية القرصنة والإتلاف.
- وضع خطط وإستراتيجيات للاتصال المباشر بين الإدارة والمواطن.
- إنشاء برامج تدريبية تستهدف كل فئات الإدارة.
- على الإدارة إطلاق حملات ومبادرات لخلق الثقافة الالكترونية وبيان دورها في تحسين أداء العاملين بها.
- توفير كل متطلبات الإدارة الالكترونية وذلك قصد تيسير عملية نجاحها.
- تشجيع العاملين بتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والعمل بمفهومها خاصة بالإدارات العمومية وذلك قصد تسهيل الخدمة.

أفاق الدراسة :

في ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع والتي تعتبر بمثابة بحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء و التجديد و نذكر منها :

- الأمن الالكتروني في ظل الإدارة الالكترونية.
- تدريب العاملين في مشروعات الإدارة الالكترونية.
- الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الأداء الإقتصادي للمؤسسات العمومية.
- أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الرضى الوظيفي للعاملين.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1) جمعة إسماعيل العياط، ''الإدارة الالكترونية''، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،2015
2) نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004
3) طارق عبد الرؤوف عامر، ''الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة''، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2007
4) علاء عبد الرزاق السالمي، ''الإدارة الالكترونية''، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2008
5) فداء حامد،" الإدارة الالكترونية، الأسس النظرية التطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015
6) مزهر شعبان العاني، "الإدارة الالكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
7) سعد غالب ياسين، ''أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات''، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010
8) سعد غالب ياسين، "الإدارة الالكترونية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
9) النجار فايز جمعة، "نظم المعلومات الإدارية" ،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن،طبعة 2 ،2008
10) الهوش أبو بكر محمود، "الحكومة الإلكترونية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2005
11) فريد كورتل، أسيا تيش سليمان،" الادارة الالكترونية " زمزم ناشرون و موزعون ,عمان -الاردن ,الطبعة الاولى ,2000
12) حسين محمد الحسن،''الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات''، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن ,الطبعة الأولى، 2011

13) محمـــد ســمير احمــد، "الإدارة الالكترونيــة"، دار المسـيرة للنشــر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009

14) محمـود القـدوة '' الحكومـة الالكترونيـة و الإدارة المعاصـرة''، دار أسامة للنشر و التوزيع، ص 202

15) بشـير عبـاس العلاق "الإدارة الرقميـة المجـالات و التطبيقـات"ط 1 مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية أبو ظبي 2005.

16) راوية حسن محمد، ''إدارة الموارد البشرية،رواية مسـتقبلية''، الـدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004

17) ابراهيـم الخلـوق الملكـاوي، ''إدارة الأداء باسـتخدام بطاقــة الأداء المتوازن''، الوراق للنشر والتوزيع،عمان, الطبعة الأولى، 2009

18) محمـد عبد الوهاب عشماوي، ''دور تقييـم الأداء فـي تنميـة المـوارد البشرية''، الشركة العربيـة المتحـدة للتسـويق والتوريـدات، الطبعـة الأولى، القاهرة-مصر، 2013

19) إبراهيم مـحمد المحاسنة،''إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظريـة والتطبيق''، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمــان-الأردن، 2013

20) اســماعيل محمــد السـيد و آخــرون، تنميــة المهــارات القياديــة و السلوكية، المؤسسة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.

21) أحمــد مــاهر، ''إدارة المــوارد البشــرية''، الــدار الجامعيــة، للنشــر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 2001.

22) عادل حسن ، إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسـانية ، مؤسسـة شـباب الجامعة، مصر، 1998.

23) أحمد سيد مصطفى، ''إدارة الموارد البشرية''، دار الكتب، القـاهرة، 2004.

24) كامــل بربــر، ''إدارة المــوارد البشــرية و كفــاءة الأداء التنظيمــي''- المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2000

25) زهير ثابت، ''كيف نقيم أداء الشركات والعاملين''، دار قباء للطباعـة والنشر، القاهرة- مصر، 2001.

26) عمــر وصــفي عقيلــي،''إدارة المــوارد البشــرية المعاصــرة-بعــد الاستراتيجي''، دار وائل للنشر،الأردن، 2005.

27) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية، كليـة الإقتصـاد، جامعـة حلب، طبعة 1991.

28) محــمد الصـيرفي، ''إدارة المـوارد البشـرية''، دار الفكـر الجـامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.

29) محـمد الباشا، وآخرون، ''إدارة الموارد البشرية''، دار صـفاء للنشـر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000.
30) محـمد قدرى حسن، ''إدارة الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييـم الأداء-تحسـين الأداء مؤسسـيا وفرديـا''، دار الجامعـة الجديـدة الأزاريطـة-الإسكندرية، 2014-2015.
31) وسـيلة حملاوي، ''إدارة المـوارد البشـرية''، مديريـة النشـر بجامعـة ورقلة –الجزائر، 2004.

ثانيا : الاطروحات و الرسائل

1) بابـا علـي أمينـة، "الإدارة الالكترونيـة ودورهـا فـي تحسـين أداء المؤسسة، دراسة حالة مصلحة الوثـائق البيومتريـة- بلديـة المديـة"، مذكرة ماستر في علـوم التسـيير، جامعـة المديـة الجزائـر، 2016-2017
2) ولد معمر سمية، ''دور الإدارة الالكترونية في أداء النظام المصـرفي الجزائـري- دراسـة حالـة البنـك الـوطني الجزائـري وكالـة المديـة''، مذكرة ماستر في علـوم التسـيير، جامعـة المديـة ــالجزائر، 2016-2017
3) بلعربي صبيحة، "الإدارة الإلكترونيـة و تاثيرهـا علـى أداء العـاملين"، دراسـة حالـة مصـلحة الوثـائق البيومتريـة- بلديـة المديـة"، مـذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية الجزائر، 2017-2018
4) بن عدة حفصة، ''تقييم أداء العـاملين ودوره فـي تحديـد الاحتياجـات التدريبية''، دراسـة حالـة كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعـة المديـة-الجزائـر، 2016-2017

5) بوحمبـل عبلـة، مقـدم فاطمـة، '' دور إدارة الـوقت فـي تحسـين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العموميـة''، دراسـة حالـة كليـة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلـوم التسـيير، مـذكرة ماسـتر في علوم التسيير- ، جامعة المدية ـ الجزائر، 2016-2017
6) شابري ذهبية، سلام فتيحة، ''إدارة المعرفة ودورها في تحسـين أداء العاملين فـي المؤسسـة''، دراسـة حالـة المديريـة الفرعيـة لشـركة توزيع الكهربـاء والغـاز للوسـط بالمديـة، مـذكرة ماسـتر فـي علـوم التسيير, المدية –الجزائر،2014-2015.

7) نور الدين شنوفي، ''تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية''، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية الإقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 185

8) شنافي نوال، ''دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية''، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر، 2014-2015

9) وزاع محمد،" الإدارة الإلكترونية و أثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيلس، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير-تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، جامعة المدية-الجزائر، 2012-2013

10) عرايبية خلود، سايج أسماء، ''التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية''، دراسة حالة مطاحن قصر البخاري، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية-الجزائر، 2016-2017

11) عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، أطروحة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2003

12) قلاتي حورية، ''دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين''-دراسة حالة مؤسسة بوفال، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية-الجزائر، 2013-2014

13) نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية-تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة،2010

ثالثا: المجلات

1) حكيم بن جروة، سامي ين خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014، ورقلة – الجزائر.

2) أحلام محمد شواي، الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطـوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العدد 4، 2016.

رابعا : المؤتمرات و الملتقيات و الندوات

1) رأفت رضوان، ''الإدارة الالكترونية- الإدارة و المتغيـرات العالميـة الحديثــة''، الملتقــى الإداري الثــاني للجمعيــة الســعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة-مصر، 2004

2) عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومـة الالكترونيـة فـي الحـد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الجلبي الحقوقية، بيــروت، 2015.

3) احمد ناصف، ندوة عن منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الالكترونية في إطـار المـؤتمر الـدولي للإدارة عـن بعـد والتجـارة الالكترونية، القاهرة 22-24 أفريل 2003

4) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ''الإدارة الالكترونية، مدخل إلـى المدينة الالكترونية''، بحوث وأوراق عمل، ملتقى تخطيط المدينـة الالكترونيــة، جامعــة الــدول العربيــة، أعمــال المــؤتمرات- كــوالا لامبورغ، ماليزيا، أكتوبر 2010

5) سناء عبد الكريـم الخنـاق، ''مظـاهر الأداء الإسـتراتيجي والميـزة التنافســية''، المــؤتمر العلمــي الــدولي حــول الأداء المتميــز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،الجزائر، 2005، ص 35

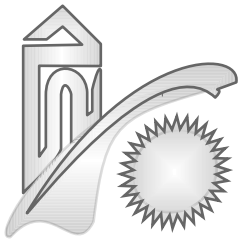
المراجع باللغة الفرنسية :

1) Eco sip Dialogue autour de la perfarmanance d'entreprise les enjeux l'harmattan (ouvrage collectif) Paris 1999 .

2) Jean Jacques croutche, Systèmes d'informations et management,ESKA,édition,France,2001

3) Stephen haog, maeve gummineys,Donald j-mc cubbrey,management information system information for the information age, mc graw-hillirwin, NY,usa,3rd ed,2002.

ملحق رقم 01



جامعة يحيى فارس ـ المدية ـ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استبيان

السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف **على تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين** دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية _المدية_ لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحفيز أهداف الدراسة علما أن كافة البيانات التي يتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وسر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبتين:

_ قادري سهيلة

_سمراني بديعة

تحت إشراف:

د. يحياوي فاطمة

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أولا: محور المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 31 سنة من 31إلى 40 سنة من 41إلى 50 سنة أكثر من 50سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس ماستر ماجستير

دكتوراه مهندس دولة أخرى

4- **الوظيفة:**

رئيس مصلحة مكلف باستقبال المعلومات مكلف بتدوين المعلومات

مكلف بالمصادقة على المعلومات مكلف بأخذ المعلومات الإلكترونية

مكلف بتسليم الوثائق مهندس صيانة

5- الخبرة و الأقدمية:

5 سنوات من 5 سنوات من 14 سنة

من 15 سنة فمافوق

6- مهارة التعامل مع الكمبيوتر:

منخفض منخفض ع ع

7- عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم:

ساعة من 1سا إلى أقل من من 2سا إلى أ ا

من 4سا إلى أقل من 6سا سا إلى أقل من 8سا

8- عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:

لم يتلق أي تدريب دورة دور أكثر ين

ثانيا : المحور الخاص بالإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
I	**مدى توافر الأجهزة و البرامج**					
1	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة					
2	توفر لي المؤسسة بريدا إلكترونيا خاصا بي					
3	توفر لي المؤسسة لإنجاز عملي وسائل اتصال حديثة					
4	تستطيع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية					
II	**تطبيق الإدارة الالكترونية**					
1	تعتبر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
2	تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة حاليا كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية					
3	تعتبر الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا كافية عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية					
4	قدرة الاتصال عبر الانترانت المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية					
5	التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين عمال المؤسسة وعمال المؤسسات الاخرى					
III	**تدريب العاملين و تأهيلهم الكترونيا**					
1	تقوم إدارة المؤسسة بتدريبي على استخدام الأساليب التقنية و الادارية الحديثة					
2	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف الخبرات و الكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية و العملية					
3	تشترك إدارة المؤسسة بالدورات المتخصصة لتحسين أدائي.					
4	يتم تدريبي على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونيا					
IV	**معوقات الادارة الالكترونية**					
1	لا أثق في المعاملات الإلكترونية					
2	أخاف أن أفقد مركزي الوظيفي عند تطبيق مشروع الادارة الإلكترونية					
3	ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية					
4	توجد إجراءات روتينية معقدة بالمؤسسات					
5	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات					

ثالثا : المحور الخاص بأداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق	موافق	محايد	غ	غ موافق

م		جدا			موافق	جدا
1	لدي إمكانية جيدة للتأثير على كيفية إنجاز عملي					
2	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي					
3	بإمكان التأثير على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات مكان العمل					
4	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامة بالنسبة لعملي					
5	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء					
6	أتلقى تغذية عكسية من رئيسي المباشر حول أدائي لمهام وظيفتي					
7	ترقيتي تعتمد على نتيجة تقييم أدائي					
8	أتعرض لعقوبات عندما أخطئ في العمل					
9	أوافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين					
10	يوجد لدى المؤسسة معايير واضحة و موضوعية لتقييم أدائي					
11	تقييم أداء يكون بصفة دورية ومنتظمة					
12	يمكنني الاعتراض على نتائج تقييم أدائي					

الملحق رقم (03)

Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov[a]			
.Sig	Df	Statistic	.Sig	df	Statistic	
127,	36	953,	169,	36	125,	الاستبيان

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (04)

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
28	789,

الملحق رقم (05)

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
18	713,

الملحق رقم (06)

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
10	760,

الملحق رقم (07)

Correlations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	استخدام الاجهزة والبرامج
Spearman's rho	العبارة 1	Corrélation Coefficient	1,000	,579**	,284	,809**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,093	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,528**	1,000	,082	,768**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,636	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,579**	,597**	1,000	,802**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	36	36	36	36
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,284	,082	,148	,524**
		Sig. (2-tailed)	,093	,636	,390	,001
		N	36	36	36	36
	استخدام الاجهزة والبرامج	Correlation Coefficient	,809**	,768**	,802**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (08)

Correlations

تطبيق الادارة الالكترونية	العبارة 9	العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6	العبارة 5			
.570**	.058	.293	.267	.330*	1.000	Correlation Coefficient	العبارة 5	Spearman's rho
.000	.738	.083	.116	.049	.	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
.653**	.151	.328	.192	1.000	.330*	Correlation Coefficient	العبارة 6	
.000	.381	.051	.262	.	.049	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
.701**	.237	.635**	1.000	.192	.267	Correlation Coefficient	العبارة 7	
.000	.164	.000	.	.262	.116	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
.747**	.153	1.000	.635**	.328	.293	Correlation Coefficient	العبارة 8	
.000	.372	.	.000	.051	.083	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
.529**	1.000	.153	.237	.151	.058	Corrélation Coefficient	العبارة 9	
.001	.	.372	.164	.381	.738	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
1.000	.529**	.747**	.701**	.653**	.570**	Correlation Coefficient	تطبيق الادارة الالكترونية	
.	.001	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

الملحق رقم (09)

تدريب وتاهيل العملين الكترونيا	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	

**848,	**600,	**720,	**612,	1,000	Correlation Coefficient	العبارة 10	Spearman's rho
000,	000,	000,	000,	.	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	N		
**860,	**687,	**706,	1,000	**612,	Corrélation Coefficient	العبارة 11	
000,	000,	000,	.	000,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	N		
**908,	**729,	1,000	**706,	**720,	Corrélation Coefficient	العبارة 12	
000,	000,	.	000,	000,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	N		
**863,	1,000	**729,	**687,	**600,	Corrélation Coefficient	العبارة 13	
000,	.	000,	000,	000,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	N		
1,000	**863,	**908,	**860,	**848,	Corrélation Coefficient	تدريب وتاهيل العملين الكترونيا	
.	000,	000,	000,	000,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	N		

الملحق رقم (10)

Correlations

معوقات الادارة الالكترونية	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	العبارة 15	العبارة 14	

**734,	*405,	**501,	**464,	304,	1,000	Correlation Coefficient	العبارة 14	
000,	014,	002,	004,	082,	.	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
**592,	055,	**502,	*418,	1,000	304,	Correlation Coefficient	العبارة 15	
000,	751,	002,	011,	.	072,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
**780,	*340,	**582,	1,000	*418,	**464,	Corrélation Coefficient	العبارة 16	
000,	043,	000,	.	011,	004,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		Spearman's
**821,	*342,	1,000	**582,	**502,	**501,	Corrélation Coefficient	العبارة 17	rho
000,	041,	.	000,	002,	002,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
**644,	1,000	*342,	*340,	055,	*405,	Corrélation Coefficient	العبارة 18	
000,	.	041,	043,	751,	014,	Sig. (2-tailed)		
36	36	36	36	36	36	N		
1,000	**644,	**821 ,	**780,	**592,	**734,	Corrélation Coefficient	معوقات الادارة	
.	000,	000,	000,	000,	000,	Sig. (2-tailed)	الالكترونية	
36	36	36	36	36	36	N		

.Corrélation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .*

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

الملحق رقم (11)

اداء العاملين	العبارة 28	العبارة 27	العبارة 26	العبارة 25	العبارة 24	العبارة 23	العبارة 22	العبارة 21	العبارة 20	العبارة 19	

Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,334*	,250	,568**	,398*	,166-	,202	,121	,122-	,130	,400*
	Sig. (2-tailed)	.	,047	,142	,000	,016	,332	,238	,483	,479	,448	,016
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,334*	1,000	,532**	,467**	,511**	,183	,227	,379*	,106	,476**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,047	.	,001	,004	,001	,285	,183	,022	,539	,003	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,250	,532**	1,000	,176	,334*	,080	,212	,114	,048-	,416	,491**
	Sig. (2-tailed)	,142	,001	.	,304	,046	,645	,213	,507	,782	,012	,002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,568**	,467**	,176	1,000	,410*	,094-	,128	,324	,139-	,185	,491**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,304	.	,013	,584	,457	,054	,418	,279	,002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,398*	,511**	,334*	,410*	1,000	,150	,174	,268	,034	,160	,564**
	Sig. (2-tailed)	,016	,001	,046	,013	.	,382	,311	,113	,846	,352	,000

36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	N	بيانات الفقرة 29
**617, 000, 36	274, 105, 36	**643, 000, 36	**720, 000, 36	222, 193, 36	1,000 . 36	150, 382, 36	-094, 584, 36	080, 645, 36	183, 285, 36	-166, 332, 36	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	
36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	N	بيانات الفقرة 26
**431, 009, 36	*355, 034, 36	102, 552, 36	-022 , 897, 36	1,000 . 36	222, 193, 36	174, 311, 36	128, 457, 36	212, 213, 36	227, 183, 36	202, 238, 36	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	
36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	N	بيانات الفقرة 27
**711, 000, 36	233, 172, 36	**532, 001, 36	1,000 . 36	022,- 897, 36	**720, 000, 36	268, 113, 36	324, 054, 36	114, 507, 36	**379, 022, 36	121, 483, 36	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	
36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	N	بيانات الفقرة 28
**539, 001, 36	**470, 004, 36	1,000 . 36	**532, 001, 36	102, 552, 36	**643, 000, 36	034, 846, 36	139,- 418, 36	048,- 782, 36	106, 539, 36	122,- 479, 36	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	

ا لعبارة 31	Correlation Coefficient	130,	476,**	416,*	185,	160,	274,	355,*	233,	470,**	0001,	663,**
	Sig. (2-tailed)	448,	003,	012,	279,	352,	105,	034,	172,	004,	.	000,
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
ا لعامل الدافع	Correlation Coefficient	400,*	707,**	491,**	491,**	564,**	617,**	431,**	711,**	539,**	663,**	1,000
	Sig. (2-tailed)	016,	000,	002,	002,	000,	000,	009,	000,	001,	000,	.
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

ملحق رقم (12) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الصنف

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
63,9	63,9	63,9	23	ذكر Valid
100,0	36,1	36,1	13	انثى
	100,0	100,0	36	Total

ملحق رقم (13) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الفيئات العمرية

الفئات العمرية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

19,4	19,4	19,4	7	اقل من 31 سنة	
77,8	58,3	58,3	21	من 31 الى 40 سنة	
97,2	19,4	19,4	7	من 41 الى 50 سنة	Valid
100,0	2,8	2,8	1	اكثر من 50 سنة	
	100,0	100,0	36	Total	

ملحق رقم (14) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ثانوي	7	19,4	19,4	19,4
	ليسانس	9	25,0	25,0	44,4
	ماستر	16	44,4	44,4	88,9
Valid	ماجستير	1	2,8	2,8	91,7
	مهندس دولة	1	2,8	2,8	94,4
	أخرى	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (15) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	رئيس مصلحة	4	11,1	11,1	11,1
	مكلف باستقبال المعلومات	4	11,1	11,1	22,2
	مكلف بتدوين المعلومات	11	30,6	30,6	52,8
Valid	مكلف بأخذ المعلومات الإلكترونية	10	27,8	27,8	80,6
	مكلف بتسليم الوثائق	5	13,9	13,9	94,4
	مهندس صيانة	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (16) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30,6	27,8	27,8	10	اقل من 5 سنوات	Valid
55,6	38,9	38,9	14	من 5 الى 9 سنوات	
83,3	16,7	16,7	6	من 10 الى 14 سنة	
100,0	13,9	13,9	5	اكثر من 15 سنة	
	100,0	100,0	36	Total	

ملحق رقم (17) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

القدرة على التعامل مع الكميوتر

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11,1	11,1	11,1	4	منخفضة	Valid
83,3	72,2	72,2	26	عالية	
100,0	16,7	16,7	6	عالية جدا	
	100,0	100,0	36	Total	

ملحق رقم (18) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد ساعات العمل

عدد ساعات العمل

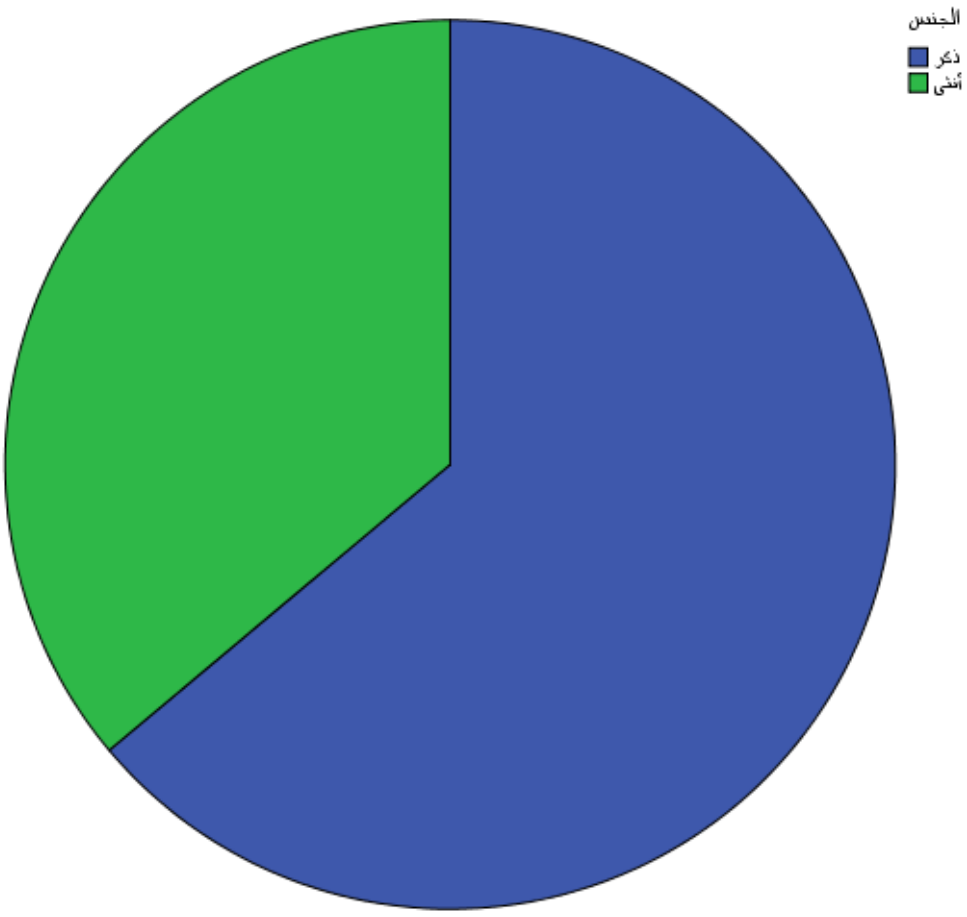
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2,8	2,8	2,8	1	من 2سا إلى أقل 4سا	Valid
50,0	47,2	47,2	17	من 4سا إلى أقل 6سا	
100,0	50,0	50,0	18	من 6سا إلى أقل 8سا	
	100,0	100,0	36	Total	

ملحق رقم (19) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبة في مجال الادارة الالكترونية

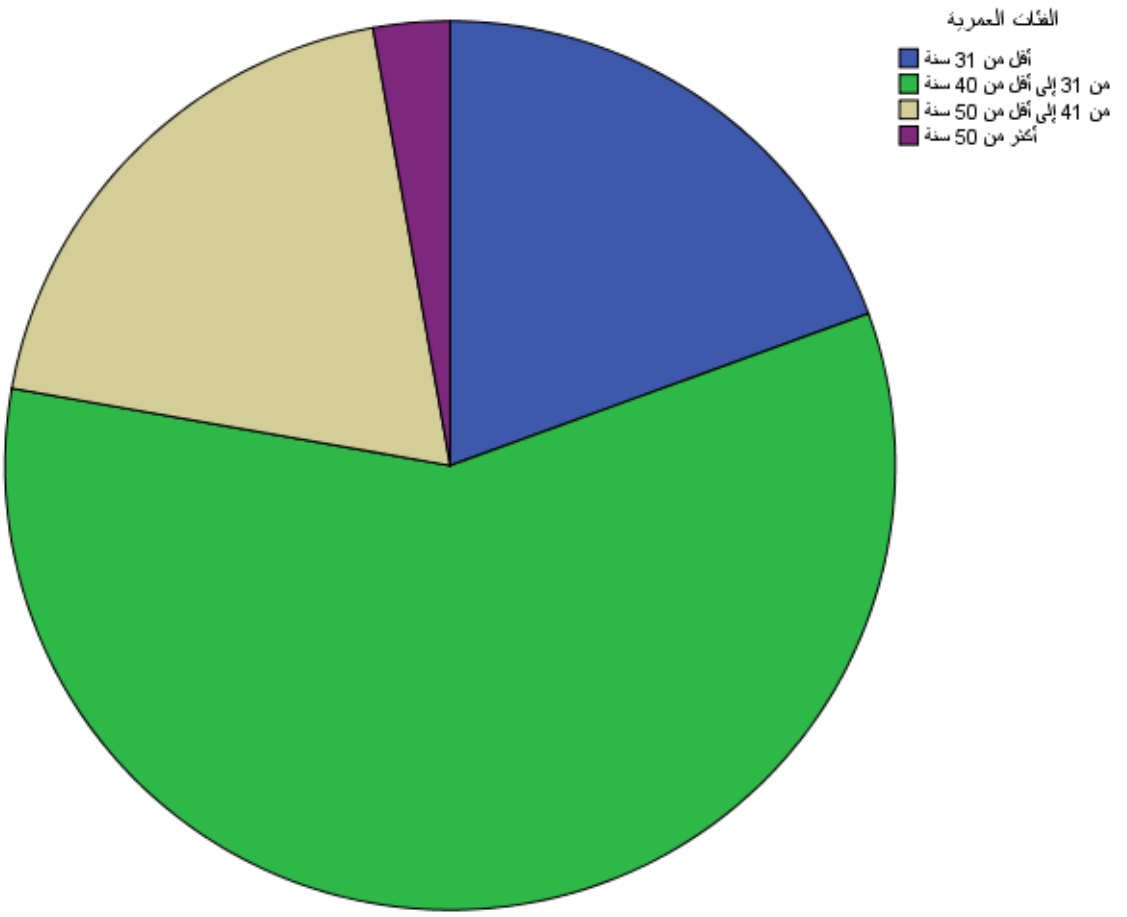
عدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30,6	30,6	30,6	11	لم يتلقى اي تدريب	Valid
63,9	33,3	33,3	12	دورة واحدة	
83,3	19,4	19,4	7	دورتين	
100,0	16,7	16,7	6	اكثر من دورتين	
	100,0	100,0	36	Total	

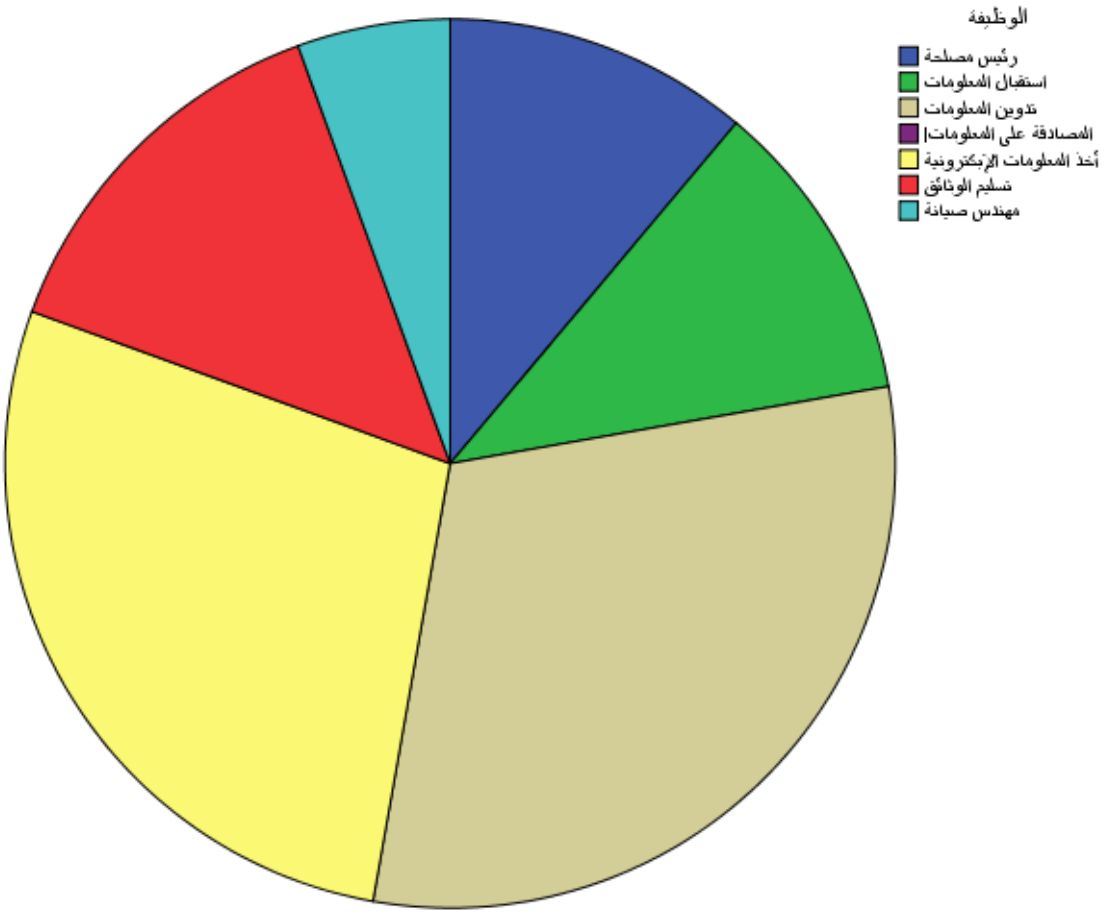
ملحق رقم (20) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



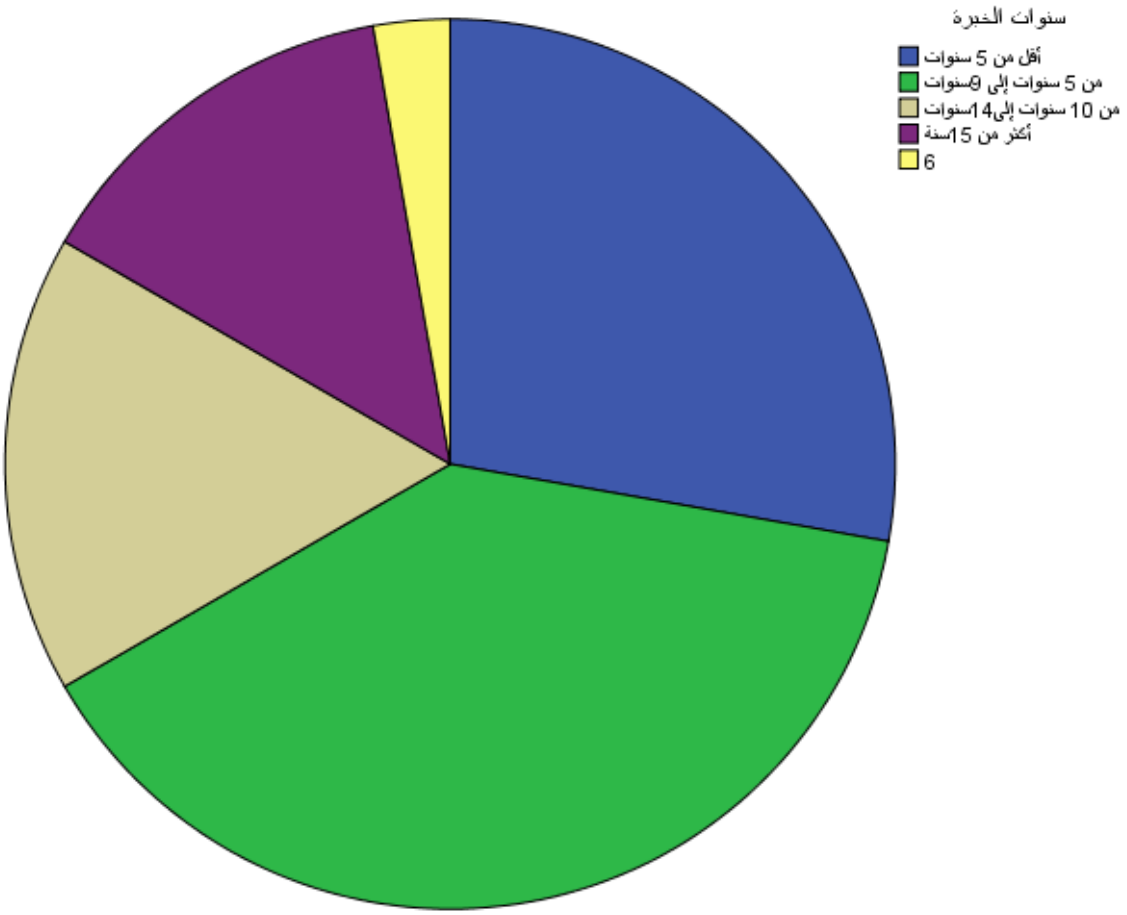
ملحق رقم (21) توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية



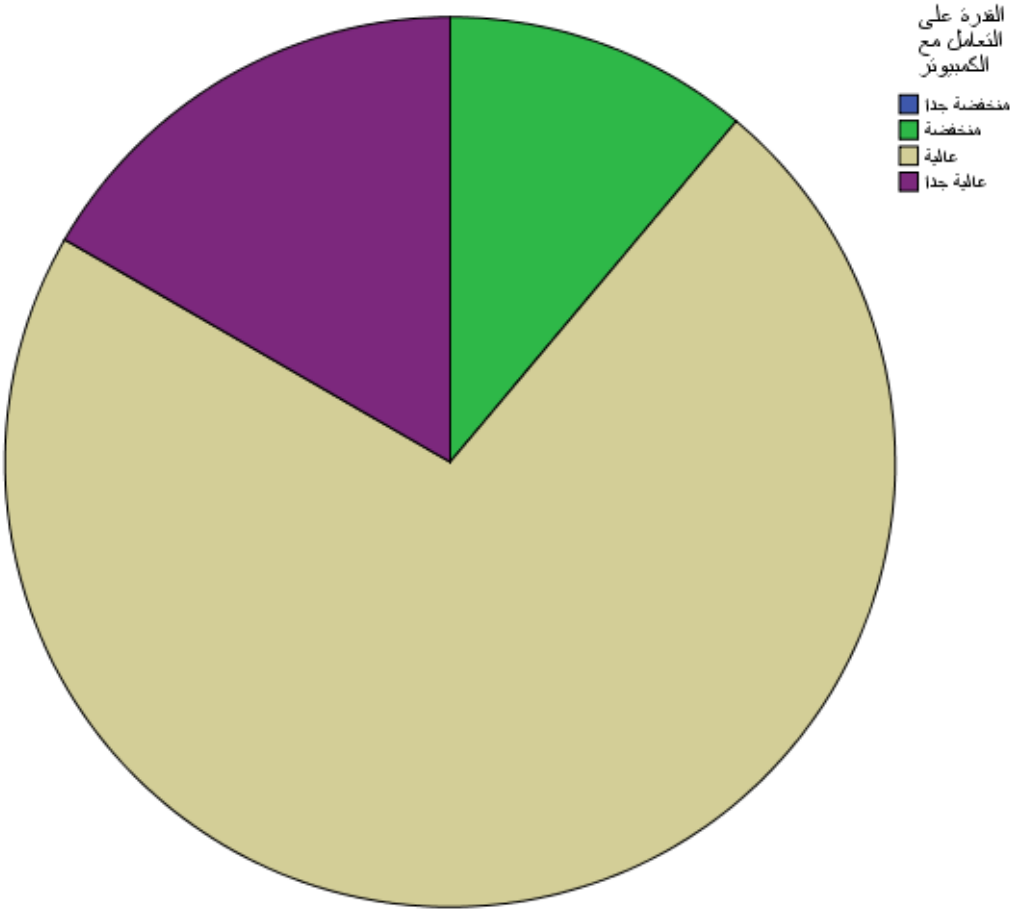
ملحق رقم (22) توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



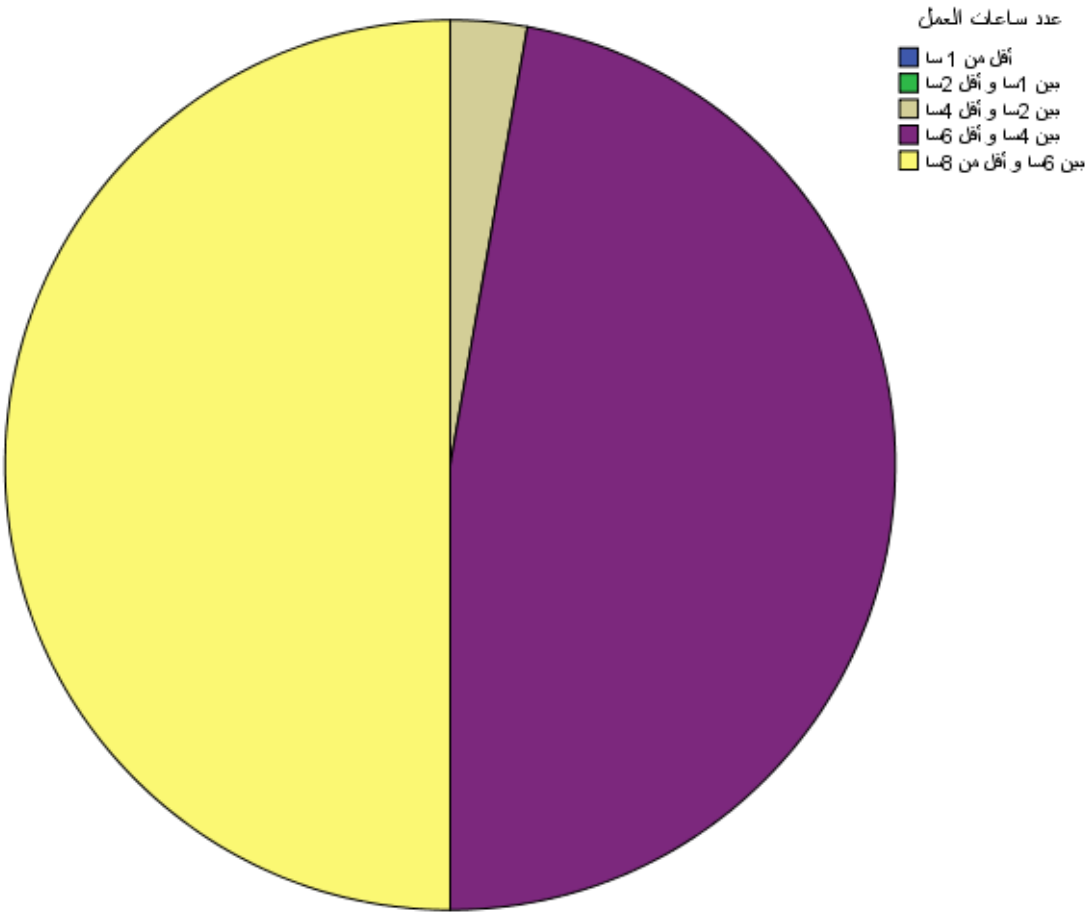
ملحق رقم(23) توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



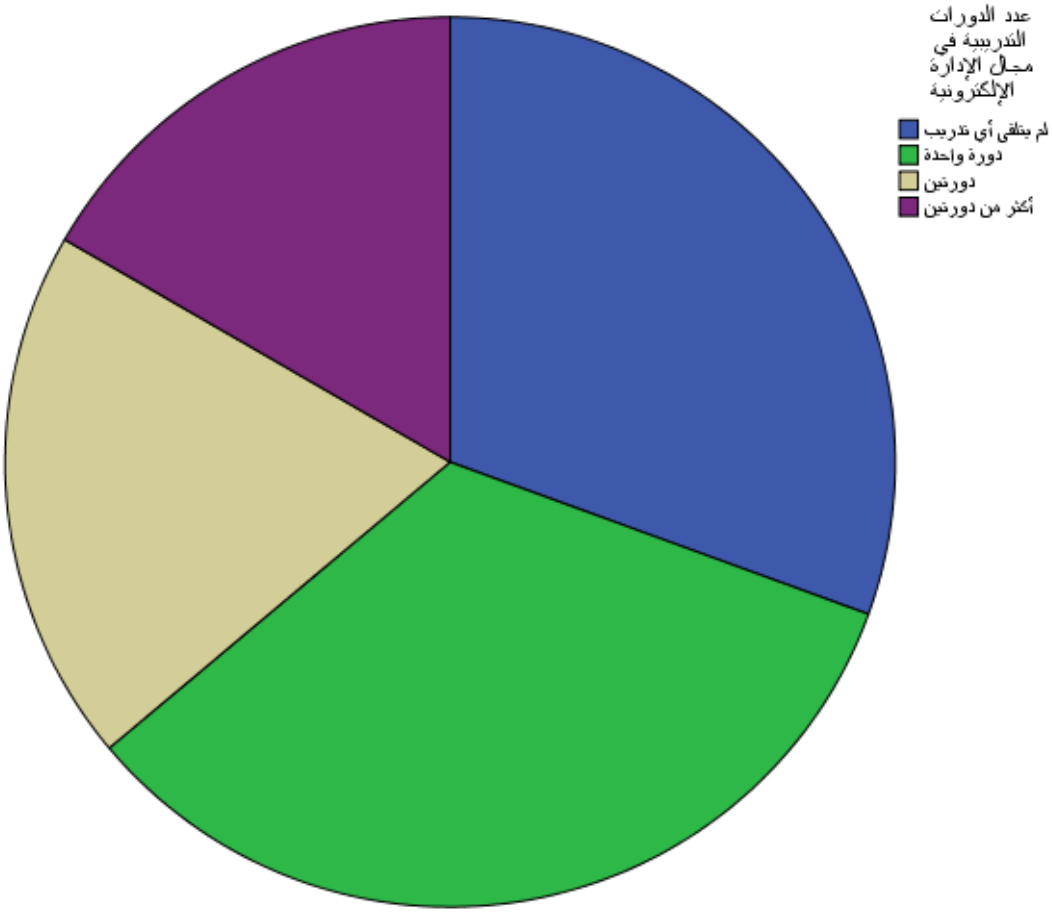
ملحق رقم(24) توزيع مجتمع الدراسة حسب القدزة على التعامل مع الكمبيوتر



ملحق رقم (25) توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد ساعات العمل



ملحق رقم (26) توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الادارة الالكترونية



ملحق رقم (27)

Statistics

Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
1311,	3,92	0	36	العبارة 1
1,313	3,14	0	36	العبارة 2
1,265	3,67	0	36	العبارة 3
1,275	3,44	0	36	العبارة 4
901,	3,54	0	36	استخدام الاجهزة والبرامج

ملحق رقم(28)

Statistics

Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
941,	3,83	0	36	العبارة 5

1,256	3,28	0	36	العبارة 6
967,	3,58	0	36	العبارة 7
1,158	3,53	0	36	العبارة 8
1,225	3,39	0	36	العبارة 9
710,	3,52	0	36	تطبيق الادارة الالكترونية

ملحق رقم(29)

Statistics

Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
1,207	3,50	0	36	العبارة 10
1,121	3,67	0	36	العبارة 11
1,167	3,19	0	36	العبارة 12
1,125	3,36	0	36	العبارة 13
1,005	3,43	0	36	تدريب وتاهيل العملين الكترونيا

ملحق رقم(30)

Statistics

Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
990,	2,86	0	36	العبارة 14
914,	2,72	0	36	العبارة 15
1,117	3,19	0	36	العبارة 16
1,233	3,28	0	36	العبارة 17
1,331	3,33	0	36	العبارة 18
802,	3,08	0	36	معوقات الادارة الالكترونية

ملحق رقم (31)

Statistics

Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
756,	4,00	0	36	العبارة 19
906,	3,92	0	36	العبارة 20
909,	3,44	0	36	العبارة 21
1,131	3,92	0	36	العبارة 22
951,	3,81	0	36	العبارة 23

1,362	2,97	0	36	العبارة 24
937,	3,92	0	36	العبارة 25
1,253	3,03	0	36	العبارة 26
1,241	3,06	0	36	العبارة 27
1,159	3,17	0	36	العبارة 28
605,	3,52	0	36	اداء العاملين

ملحق رقم(32)

Variables Entered/Removed[a]

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	الادارة الالكترونية [b]	1

a. Dependent Variable: اداء العاملين

.b. All requested variables entered

ملحق رقم(33)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
565,	128,	153,	391[a],	1

a. Predictors: (Constant), الادارة الالكترونية

ملحق رقم(34)

ANOVA[a]

.Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
018[b],	6,128	1,958	1	1,958	Regression	
		320,	34	10,864	Residual	1
			35	12,822	Total	

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الادارة الالكترونية

ملحق رقم(35)

Coefficients[a]

.Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
006,	2,937		654,	1,921	(Constant)	1
018,	2,475	391,	524,	2981,	الادارة الالكترونية	

a. Dependent Variable: اداء العاملين