



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع : 2021/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التصس: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الادارة الالكترونية و اثرها على اداء العاملين

"دراسة ميدانية بمطاحنبني هارون - فرجية- ولاية ميلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.Sc.)

تحصص "ادارة اعمال"

تحت اشراف:

هبول محمد

إعداد الطلبة:

- عطية صورية

- عتروز صبرينة

لجنة المعاقة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عقون شراف
مناقشة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	قرفي عمار
مشفرا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هبول محمد

السنة الجامعية 2021/2020



الدعاية

اللهم علمنا أن نحب الناس كلهم كما نحب أنفسنا

و علمنا أن نحاسب أنفسنا كما نحاسب الناس

و علمنا أن التسامح هو أكيد مراتب القوة.

و أن الانتقام هو أول مظاهر الظلم.

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إنا نعمنا

و لا باليأس إنا أحفقنا.

ولم يذكرنا حائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسوق النجاح

اللهم إنا لمطيقنا فجاحا فلا تأخذ امتنادنا بكرامتنا

و باذل أنسنا إلى الناس فمنعنا شجاعة الامتناد

و إنا نأساء إلينا الناس فمنعنا شجاعة العفو

أمين

شكر وتقدير

الحمد لله وحده و الصلاة والسلام على من لا
نبي بعده

إنفاقا للحق و انسابا لفضل أهله و الفضل
الأول يعود للمولى عزوجل

الذي قدر لنا هذا النجاح ورزقنا بهذا العلم فله
الحمد و الشكر سبحانه

أولاً أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف " **هبو**
" **محمد**"

الذي كان لنا سندًا في هذا البحث كما أشكره
جزيل الشكر في تصحيح وتقديم وتجبيه مضمون
هذا العمل، وعلى كل المساعدات التي قدمها لنا
والنصائح المفيدة التي زودنا بها

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو
بعيد.

”قل اعملوا فسيري الله عملكم و رسوله و المؤمنين“

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك...
تطيب اللحظات إلا بذكرك ، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة
الا برؤيتك...الله جل جلاله...إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب
و التفاني...إلى بسمة الحياة و سر الوجود الى من كان دعائها سر
نجاحي و حنانها بسلم جراحى إلى أغلى الحبائب...أمي

إلى من كله الله بالهيبة و الوقار...إلى من علمني العطاء بدون انتظار...
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار
قد حان قطفها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهتدى بها اليوم و
في الغد و إلى الأبد...أبي

إلى أعز الناس على قلبي : إخواني محمد، نصر الدين

إلى أعز الناس على قلبي : نجاة، فاطمة، مسعودة، سامية، رفيقة

إلى كل أفراد عائلتي الصغيرة و الكبيرة في كل مكان، إلى رفيقة في
الدراسة: أحلام بن ناصي إلى الأستاذ: عبد العزيز بوراس إلى كل ماتسع
لهم قلبي ليجد فيهم روح المودة و الصداقة و الوفاء

عطية صورية

الْجَهَادُ

إلى من قال فيهما الولي عز وجل « و اخض لها جناح الذل من الرحمة

و قل ربی ارحمهما كما ربیانی صغيرا «.

إلى من كانت ينبعوا يرويني حباً وحناناً إلى من تعبت لارتاح وشقيت لأنها

الإِيمَانُ كَانَتْ مِنْهُ مِنْهُ يُسْقِيَنِي وَدَا وَحَنَانَا.

إلى المنبع الطاهر إلى شمس الساحل و قمر ليلي إلى من كانت سبباً في

وجودي إلى من أخذت مكانة الروح من الجسد .

إلى من سهرت الليالي و زرعت دربي أملأ إلى بر الأمان و موطن الحنان

إليك أمي الغالية أطلا اللـه في عمرك .

إلى من علمني معنى الصبر و المثابرة إلى فخري و سendi إليك أبي العزيز

أطال الله في عمرك و أدامك تاجا على رؤوسنا .

إلى من كانت عوناً لـ بدعائـها و تضحيـاتـها إـلـيـاـكـ أـيـتـهاـ الجوـهـرـةـ الـغالـلـيـةـ وـ

النادرة أختي بسمة و وداد حفظهما الله و حق أمانيتها

والى كل من ساهم في انجاح هذا العمل من قريبا و بعيدا

عڑوز صبریہ

مَنْهَصِن

ملخص :

تناولنا في هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية و أثرها على أداء العاملين ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمطاحنبني هارون وحدة "فرجية". بداية تم تناول الموضوع من الجانب النظري وذلك من خلال التطرق إلى جميع العناصر التي تخدم موضوع الدراسة بمطاحنبني هارون وحدة فرجية، في حين تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى وحدة فرجية، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمار الاستبيان موزعة على أفراد عينة البحث حيث تعتبر كأداة من بين أدوات لجمع البيانات وتحليلها والحصول على النتائج التي وضحت مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد اظهرت نتائج التحليل و اختبار الفرضيات، عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى اداء العاملين في الوحدة الانتاجية والتجارية مطاحن فرجية، في ابعادها الثلاثة (شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر البشرية)، بينما كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية في بعد واحد وهو بعد اجهزة الحاسوب ولوحاته.

الكلمات المفتاحية :

الإدارة الإلكترونية ، أداء العاملين، المؤسسة الانتاجية و التجارية فرجية - ميلة.

Summary :

In this study we dealt with the issue of the electronic administration and its impact on the performances of the workers. This study aims to try to identify the electronic administration and its impact on job performance from the point of view of the workers by conducting a field study at Beni Haroun mills “unit of Ferdjioua”. In the beginning we addressed the issue from the theoretical side by mentioning all elements that serve the issue of the study at Beni Haroun mills, unit of Ferdjioua, while the field study was conducted at the level of the unit of Ferdjioua. In this study we relied on a questionnaire distributed to the members of the research sample, which consider as a tool among the data-collection tools and obtaining results that indicated the extent of the impact of electronic administration on the performance level of the workers in the institution under the study.

The results of the analyses and the hypothesis-testing showed the absence of statistically significant impact of the electronic administration on improving the performance level of the workers at the productive and commercial unit of Ferdjioua mills in its three dimensions (communication networks, software and data-bases, and human resources), whereas there was statistically significant effect in one dimension which is the dimension of computers and its accessories.

Key words:

Electronic Administration; Performance of the workers; Productive and Commercial Institutions; Ferdjioua; Mila

فَلَمَّا
أَتَاهُنَّا
الْمَهْوَنَ

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	بسم الله الرحمن الرحيم
II	دعا
III	شكر و تقدير
IV-V	الإهداء
VI-VII	ملخص
VIII-XIII	فهرس المحتويات
XIV-XVI	قائمة الجداول
XVII-XVIII	قائمة الأشكال
أ- ح	مقدمة عامة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة حول أثر الادارة الالكترونية على أداء العاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى الادارة الالكترونية
3	المطلب الأول: ماهية الادارة الالكترونية
3	الفرع الأول: نشأة الادارة الالكترونية
4	الفرع الثاني: مفهوم الادارة الالكترونية
5-4	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الادارة الالكترونية:
	الفرع الرابع: البناء الشبكي للادارة الالكترونية وخصائصها.
7-6	أولاً: البناء الشبكي للادارة الالكترونية
9-8	ثانياً: خصائص الادارة الالكترونية:
12-10	المطلب الثاني: مبادئ و وظائف الادارة الالكترونية.

10	الفرع الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية.
12-11	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.
15-12	المطلب الثالث : متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
17-15	الفرع الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
17	الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
19-17	المطلب الرابع: مزايا و معوقات الإدارة الإلكترونية.
18-17	الفرع الأول : مزايا الإدارة الإلكترونية
19	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية.
20	المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين.
20	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
20	الفرع الأول: مفهوم الأداء
20	الفرع الثاني: مفهوم العاملين
20	الفرع الثالث: مفهوم أداء العاملين
21	الفرع الرابع: أهمية أداء العاملين
23-22	المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء العاملين .
22	الفرع الأول: عناصر أداء العاملين.
23	الفرع الثاني: محددات أداء العاملين.
24-23	المطلب الثالث : مؤشرات أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه.

24-23	الفرع الأول : مؤشرات أداء العاملين.
25-24	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.
26-25	الفرع الثالث: المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء العاملين.
27	المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين، طرق ،أخطاء و مقوماته الفاعلية.
27	الفرع الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.
27	أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين.
28	ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:
29_28	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء العاملين
31-29	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
34-31	الفرع الثالث: أخطاء و مقومات فعالية تقييم أداء العاملين.
33-31	أولاً: أخطاء تقييم الأداء.
34-33	ثانياً: مقومات فعالية تقييم الأداء.
34	المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.
35-34	المطلب الأول: أثر أجهزة الحاسوب ولوحاتها على مستوى أداء العاملين
36-35	المطلب الثاني: الشبكات وعلاقتها بتحسين مستوى أداء العاملين
37-36	المطلب الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين
38-37	المطلب الرابع: الكوادر البشرية وأثرها في تحسين مستوى الاداء العاملين

39	خلاصة الفصل
94-41	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمطاحن بنى هرون بـ " فرجيوة" ولاية ميلة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن بنى هارون وحدة " فرجيوة"
42	المطلب الأول : تعريف مطاحن بنى هارون وحدة " فرجيوة"
43	المطلب الثاني: أهداف الوحدة الإنتاجية والتجارية بـ " فرجيوة".
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن بنى هارون" وحدة فرجيوة".
46-45	المطلب الرابع: أهم مصالح الوحدة.
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
46	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية
48-46	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
48	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
49	المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة.
50	الفرع الأول: صدق الأداة
50	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.
57-50	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة
65-58	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة (المتوسط الحسابي و الانحراف

	المعاري (
68-65	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها .
69-68	إعادة التحليل الاحصائي
69	نتائج تحليل اختبار الفرضيات
70	خلاصة الفصل
73-71	خاتمة عامة
78-74	قائمة المراجع
84-80	الملحق

فَيَسِّرْ لِي دُلْهَمْ

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية.	30
02	عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل.	47
03	المتوسطات المرجحة والاتجاه المرافق لها	48
04	الاختبارات الاحصائية لثبات صدق المقياس ألفا كرونباخ	50
05	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلق بالجنس.	51
06	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالسن.	52-51
07	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى التعليمي.	53
08	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالخبرة المهنية.	54
9	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالوضعية المهنية	55
10	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى الوظيفي.	56
11	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالدورات التدريبية	57
12	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بمدى التحكم في الاعلام	58
13	استجابات العاملين محل الدراسة بعد أجهزة الحاسوب ولوحاته	59
14	استجابات العاملين محل الدراسة بعد شبكات الإتصال مرتبة حسب المتوسطات الموافقة .	60
15	استجابة العاملين محل الدراسة بعد برمجيات وقواعد البيانات حسب المتوسطات الموافقة.	61
16	استجابات العاملين محل الدراسة بعد الكوادر البشرية حسب المتوسطات المرفقة.	62
17	ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية بوحدة فرجيةة "مilla"	63
18	استجابات العاملين محل الدراسة حول أداء العاملين.	64
19	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين.	67
20	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير أجهزة الحاسوب ولوحاتها على أداء العاملين.	68

فَلَمَّا
أَتَى الْمَسَكِينَ

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	متطلبات الادارة الالكترونية.	01
17	خطوات تطبيق الادارة الالكترونية.	02
25	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	03
29	أهداف تقييم أداء العاملين.	04
44	الهيكل التنظيمي لمطاحن بنى هارون" وحدة فرجية".	05
51	التكرار و النسبة المئوية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.	06
52	تكرار النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالسن	07
53	النكرارات و النسبة المئوية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى التعليمي.	08
54	التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث و المتعلقة بالخبرة المهنية	09
55	التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث و المتعلقة بالوضعية المهنية	10
56	التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالمستوى الوظيفي	11
57	التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالدورات التدريبية	12
58	التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بمدى التحكم في الإعلام	13

الله

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية فوجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى تلزمها مواكبة هذه التغيرات ورفع التحديات من خلال تقديم الجديد وأفضل ومن هنا بدأت الإدارات العمومية وخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في مجال الإداري كونها تسعى إلى التحول من دور التقليدي في اداء الى الدور الحديث، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات ونظمها جزء لا يتجزء من نجاح أي منظمة مما أدى الى استفادتها منها ومن أدائها في تحسين أدائها وانتاجيتها فأنتجت أوضاعا وممارسات جديدة وأحدثت تغيرات في وضائقها، حيث تشعب استخدام إلكتروني في منظمات هذا العصر.

كما نتج عن التقدم العلمي تغيرات كبيرة أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها، وخاصة الأنترنت والإكسبرانت، تزايد استخدام الحاسوب الآلي، ثورة المعلومات والتطور في الفكر الإداري، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم السمات العصر الحالي والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، حيث أكد الباحثون في مجال الإدارة الإلكترونية ان تفريغ وظائف الإدارة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، بطرق التقليدية يجعل المؤسسة تواجه العديد من المشاكل، أهمها مشكلة الوقت، مشكلة التكاليف المرتفعة، ومن ثم التأثير على أداء المؤسسة، على عكس ذلك يعتبر تفريغ تلك الوظائف إلكترونيا عنصرا فعالا لتحسين أداء المؤسسة ومن ثم تحقيق هدف البقاء والاستمرارية ومسيرة كل التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبذلك قد يكون تبني الإدارة الإلكترونية مدخلا لتحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسات والذي يجب أن يقوم على التخطيط العلمي للتغيير وتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في تحسين وتطوير أداء العاملين ويساعد على إحداث التوافق بين المتغيرات البيئية والارتقاء لمستوى الأداء مما يتربّ عليه استثمار الوقت والجهد وتحقيق التقدّم ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات والتخلص من الإدارة التقليدية لتحسين الخدمات والأداء والإنتاجية ومنه أصبحت فكرة الإدارة الإلكترونية أمرا حتميا وليس مخيّرا أي أنه يجب انتهاجها، أولاً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة، وثانياً لتخفيض صرف التكاليف الباهظة.

1- إشكالية البحث:

لذا سعت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى تحسين أداء العاملين بالوحدة الإنتاجية والتجارية بـ "قرجية" ولاية ميلة، ما ينتج عن ذلك من أثار إيجابية والتي تهدف المؤسسة تغزيزها وترسيخها، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفاعلية.



وعلى ضوء ما تقدم تتبلور إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك أثر للإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية بـ "فرجية" ميلة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

و حتى نستطيع الإلمام والتحكم بالموضوع وتوضيحه وتبسيطه نطرح ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولوارقه في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" ولاية - ميلة - عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" ولاية - ميلة - عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" ولاية - ميلة - عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في تحسين مستوى اداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" - ميلة - عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- فرضيات البحث:

من أجل الوصول للأهداف البحث ولمعرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين، فقد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية انبعق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية والموضحة على النحو التالي:

❖ **الفرضية الرئيسية:** تنص هذه الفرضية بصياغتها البديلة على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" ولاية - ميلة - عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ **الفرضيات الفرعية:** تنص هذه الفرضيات الفرعية بصياغتها البديلة على ما يلي:

• **الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولوارقه في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" ولاية - ميلة - عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

• **الفرضية الفرعية الثانية:**



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" ولاية - ميلة - عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" ولاية - ميلة - عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية "فرجية" - ميلة - عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3 _أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الدافع المعرفي أي حب المعرفة والإطلاع، وخاصة وأن موضوعنا يتميز بالحداثة.
- ✓ الرغبة في تقديم بحث يترجم مجهوداتنا ومهاراتنا التي تحصلنا عليها طيلة 5 سنوات من الدراسة.
- ✓ أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية في الحقل العلمي كونه يتناول أحد التقنيات التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ محاولة إثراء موضوع الإدارة الإلكترونية في جوانبه النظرية والتطبيقية وهذا راجع لمحدودية الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع.
- ✓ حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على سير أداء العاملين مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في الوحدة الإنتاجية والتجارية فرجية _ ميلة .

4 _أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمل أهمية الدراسة في بعض النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظراً لتناوله مفهومين هما الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين.
- تستند هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام الكبير بأداء العاملين وكذا الإدارة الإلكترونية في تحسينه وإبراز مدى استخدام هاته الأخيرة في المؤسسة الإنتاجية والتجارية وانعكاساتها الإيجابية.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الإذ بالخدمات الإلكترونية في مختلف أنواع المؤسسات.
- بيان التكامل بين عنصر البشري والإدارة الإلكترونية في المؤسسة الإنتاجية والتجارية من أجل تحسين مستوى أداء العاملين.



- نتأمل من خلال هذه الدراسة أن تساهم في توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها من خلال قياس أثرها على أداء العاملين وأن تفتح مجال للمزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

أما أهداف الدراسة تمثلت في العناصر التالية:

- إن الهدف الأول الذي نرمي إليه هو التحقق من أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير على مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية فرجيبة- ميلة.
- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية ما بين الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية- فرجيبة- ميلة.
- التعرف على مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الإنتاجية والتجارية (البشرية، المالية، الإدارية، القانونية، الفنية والتقنية).
- محاولة إفاده المسؤولين على مستوى المؤسسات بمخالف التحويلات والتغيرات التي تحيط بها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- معرفة أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطور في مستوى أداء العاملين.

5- مصطلحات الدراسة:

الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم ووضع القرار وقيادة ورقابة أنشطة إعطاء المنظمة، و استخدام الموارد التنظيمية البشرية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الإدارة الإلكترونية: هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة الأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على أرشيف إلكتروني، والبريد الإلكتروني.

أداء العاملين: يعرف بأنه تنفيذ العاملين لمسؤولياتهم وأعمالهم التي تم تكليفهم بها من قبل المنظمة أو المؤسسة التي ترتبط بها وظائفهم.

6- حدود الدراسة: بتأمل في عنوان الدراسة نجد أنه يتكون من 3 أبعاد.

البعد الأول يتعلق بالموضوع : وهو ينقسم إلى قسمين: الأول نظري من خلاله سنحاول سرد الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وأداء العاملين ، أما الثاني فهو إحصائي تحليلي من خلال قياس وتحليل الأثر بينهما.



البعد الثاني: يتعلّق بال المجال و يندرج مجال الدراسة في تشخيص واقع الإدراة الإلكترونية وأداء العاملين في الوحدة الانتاجية والتجارية - ميلة -.

البعد الثالث: يتعلّق بالزمن الذي تعطيه هذه الدراسة من خلال تحليل العلاقة وأثرها بين استخدام إدارة الإلكترونية وأداء العاملين محل الدراسة وذلك من خلال الدراسة الميدانية، وتوزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في الوحدة الانتاجية والتجارية فرجيبة ولاية ميلة وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2021/04/30 الى 2021/04/30

7- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات صلة بموضوع البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرّض أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ذات علاقة بأهداف الدراسة الحالية ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

الدراسة الأولى: إيهاب خميس أحمد المير" متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بالوزارة الداخلية" ، مذكرة ماجستير، البحرين، 2008.

وكان إشكالية المطروحة على النحو التالي: "ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وقد توصل من خلال دراسته أن أفراد عينة الدراسة موافقين بالإدارة العامة للمرور في الوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

الدراسة الثانية: رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري جيلالي، تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية" واقع والأفاق ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2014

حيث تناول الباحث موضوع هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي على حد سواء، وعالج إشكالية مدى استجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما هي تطلعات التي تسعى إلى تحقيقها، توصل فيها الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تصلح أن تكون استراتيجية منكاملة للتغيير، إذا ما توافرت متطلبات ضرورية لتطبيقها، هو ما جعل المؤسسات الجزائرية تسعى للإحداث تطبيق الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات التقليدية للإدارة الإلكترونية ضعيفة ولا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك رغم جهود المبذولة لتطويرها، وهو ما يجعل المؤسسات الجزائرية متأخرة في التحول نحو هذا نمط الإلكتروني وذلك بفعل جملة من المعوقات.

الدراسة الثالثة: السبعي (2015) " امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"



هدفت هذه الدراسة الى تعريف علي مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور من خلال معرفة توافر الامكانيات المادية والبشرية والمستلزمات الادارية ومعرفة وجهة نظر العاملين في الادارة العامة للمرور لامكانية تطبيق الادارة الالكترونية وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها واستخدام الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كاداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها :

ـ توافر الامكانيات المادية والمتطلبات الادارية والفنية في الادارة العامة للمرور بنسبة متوسطة.

ـ توافر الامكانية البشرية في الادارة العامة للمرور بنسبة قليلة.

ـ هنالك معوقات تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور من اهمها : اختلاف الاجراءات الادارية داخل اقسام الادارة العامة للمرور، غياب الحوافز المادية وعدم وجود بنية تحتية متكاملة.

ـ توصيات:

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين علي تطبيقات الادارية الالكترونية، وتهيئتهم نفسيا ومعنويا ، و توفير الدعم المالي الازم لشراء الأجهزة والبرمجيات الازمة لتطبيق الادارة الالكترونية واستقطاب الكفاءات البشرية في مجال الادارة الالكترونية .

الدراسة الرابعة: دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (2011) بعنوان "مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي" ، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09

هدفت هذه الدراسة الى:

ـ توضيح مفهوم الادارة الالكترونية وما ينطوي عليها من مفاهيم نظرية.

ـ تحديد اثر استخدام الادارة الالكترونية على العمليات الادارية.

ولقد خلصت هذه الدراسة الى العديد من النتائج من ابرزها.

ـ إن استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان.

ـ إن تطبيق الادارة الالكترونية ي العمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال المساهمة الجادة في لرفع انتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف.



ـ إن لتطبيق الادارة الالكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات التقنية، ادارية، مالية، أمنية .

الدراسة الخامسة: دراسة مناهي عبد الله السبعي (2004) بعنوان : "امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها" قسم العلوم الادارية وكلية الدراسات العليا ،اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على الامكانيات المادية والبشرية والادارية المتوفرة لتطبيق الادارة الالكترونية فب الادارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال اسلوب المسح الاجتماعي مستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصل الى عدة نتائج من أهمها :

ـ توافر الامكانيات المادية لتطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للمرور اهمها: اختلاف الاجراءات الادارية داخل اقسام الادارة العامة للمرور ،غياب الحوافز المادية الدافعة نحو التحول، عدم وجود بنية تحتية متكاملة، عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات باستخدام الادارة الالكترونية في تفعيل اجراءات العمل.

أهم التوصيات :

ـ ربط كافة ادارات الادارة العامة للمرور المنتشر في كافة المناطق من خلال شبكة الكترونية عالية الدقة والامان وايجاد الالية المناسبة للقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان.

ـ توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع تطبيق وتشغيل الادارة الالكترونية وصيانة أجهزتها وشبكاتها، وتحصيص بند في الميزانية بشكل سنوي لهذا الغرض.

ـ الاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسوب الالي والشبكات للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الادارة الالكترونية ، والاستفادة من الانظمة الالكترونية المتاحة و المعمول بها فب بعض المنظمات التي سبق ان تحولت الى العمل الالكتروني ، والعمل على تطوير وتحديثها بما يبقي بمتطلبات واحتياج العمل الالكتروني في الادارة العامة للمرور.

9- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات تم تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين:

الفصل الأول: جاء بعنوان أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مدخل للإدارة الإلكترونية، وفي المبحث الثاني أداء العاملين أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى أداء العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني: خصص لدراسة حالة بالوحدة الإنتاجية والتجارية الفرع فرجيبة ولاية ميلة وتضمن بدوره ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، والثاني تناول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة بينما المبحث الثالث فقد تضمن اختبار الفرضيات ومناقشتها.

10- صعوبات الدراسة:

- ـ قلة المراجع التي تنص حول هذا الموضوع.
- ـ عدم تعاون المسؤولين والموظفين مع مجريات الدراسة الميدانية.
- ـ صعوبة تجاوب العمال والموظفين مع استبيان.
- ـ المدة الزمنية المحدد لترخيص الميداني قصيرة وهذا راجع لطول مدة السدادي الأول جراء الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا -كوفيد19- وتأجيل الامتحانات بسبب الإضرابات.



الفصل الأول: أثر الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء، والإنتاج وتطوير أساليب العمل ، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة لتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي، مما أدى بالإدارة الحالية أن تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطرفة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل من استخدام الورق، حيث كان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية التي يكمن جوهرها وفلسفتها في احداث تغير جدي في نمط و أسلوب أداء العاملين وما يحققه من تميز في تطبيقاتها وذلك من خلال الميزة تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة والدقة في العمل ، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية هي التي سهلت مهمة المنظمات وخففت عليها عبئ الخدمات التي تستغرق الوقت والجهد والتكلفة، مما جعل المنظمات تتخلّي عن أساليب الإدارة التقليدية ومن هنا أخذت الأعمال والعادات القديمة تتهاوى أمام هذا الزحف التقني .

و بناء على ما تقدم يتضمن هذا الفصل ثلات مباحث أساسية كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين.
- المبحث الثالث : البيئة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات لنفكير بكيفية الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترانت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للأفراد بطريقة إلكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات وغيرها من العوامل التي حالت دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد مما يغنى تطبيقها في المؤسسات.

وللإحاطة بهذا المبحث سنتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

و من أجل التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن عالم اليوم المعروف بالเทคโนโลยيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات، هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الاطلاع عليها آليا، فالمؤسسة القديمة وفق المبدأ التايلور تحولت إلى مؤسسة شبكية وتحولت وثائقها المكتبية إلى صور رقمية، وأدت إلى بناء المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب عمل الشبكة.

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية وبداياتها ظهرت مع انتشار الإنترن特 في منتصف التسعينات، فتحول العمل الإداري إلى عمل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوسعت استخداماتها، باعتبار الهدف الأول هو خدمة الزبائن بالإضافة إلى رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، و كنتيجة لذلك ظهرت التجارة الإلكترونية المرتبطة بمخالف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية، وإبرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع والخدمات، وكذلك التبادلات بين الأفراد والمؤسسات التي تستعمل مختلف وسائل الاتصالات الرقمية والتي من بينها الإنترنط والشبكات المعلوماتية والاتصالات وخاصة منها الإنترنط، ويبعدوا أن تحسين الأداء يتأثر ب مدى قدرة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير بيئة حقيقة لتوظيف تقنيات الحاسوب والاتصالات في تغيير أعمال المؤسسة فالإدارة أصبحت أدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية.¹

¹ - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، كلية المنصور الجامعية ، بغداد، العراق، 2010، ص- 159-160.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور عدة تعريفات كل حسب المنظار أو الجانب الذي يراه الأساس في الإدارة الإلكترونية من هذه التعريفات:

- عرفها كل من مزهر شعبان العاني بأنها استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبأسلوب إلكتروني ، ليصل إلى تحقيق الكفاءة في تسيير الجهود وانفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعينة¹.
- عرفها آخرون بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت، مع ضمان سرية تامة للمعلومات المتداولة.
- كما عرفها الدكتور محمد سمير أحمد بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الاجراءات أو التجارة أو الإعلان".²
- كما عرفها السالمي علاء عبد الرزاق بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً".

من هذه التعريفات يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد في الإدارة، يرتكز أساساً على استخدام الوسائل الإلكترونية من حواسيب، تقنيات الانترنت، الاكسبرانت والبرمجيات ل القيام بالمهام الإدارية بجهد أقل ووقت أسرع و جودة عالية.³

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

1- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- ✓ اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

¹ - المزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص:33.

² - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة ، النشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008، ص:27.

³ - السالمي علاء عبد الرزاق محمد، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن،2007، ص:32.

✓ الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة.¹

كما تكمل أهميتها كذلك في:

✓ إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.

✓ توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجها.

✓ تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة.

✓ التوسيع في تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.

✓ التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر.²

2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد تطرق بعض الباحثين و المفكرين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية منها ما يلي:

✓ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية التقليدية لتطوير الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وإنجاز المعاملات بسرعة وتقليل التكلفة وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

✓ العمل على تطوير الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التعليمية والعمل على رفع كفاءتها بالأداء وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ تقييم البنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات وتطويرها لكي تستجيب لمتطلبات العمل الإداري بغية تحقيق خدمات الإدارة الإلكترونية.³

✓ تجميع البيانات من مصادرها بطريقة موحدة.

✓ التقليل من المعوقات التي تزامن إيجاد القرار عن طريق توفير المعلومات وربطها بمركز اتخاذ القرار.

✓ خفض التكاليف الباهظة أثناء متابعة العمل الإداري.

✓ زيادة ترابط العاملين والإدارة العليا.

✓ سهولة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت.

✓ الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعلومات الخاصة بالعاملين.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمنة ، واقع الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين ،2009، ص:34.

² سخر قدربي، المرجع السابق، ص:06.

³ محمد، محمد الهادي ، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت ، الدار المصرية ، القاهرة، ص:124.

- ✓ تقديم الخدمات للمستفيدين خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.¹
- ✓ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية أقل.
- ✓ إيجاد الموارد البشرية القادرة على التعامل مع متغيرات تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فيها.
- ✓ الحفاظ على حقوق العاملين من حيث تتميم روح الإبداع وابتكار وتعزيز مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوسية.²

الفرع الرابع: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية وخصائصها.

أولاً: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

تبني الإدارة الإلكترونية على شبكات عالمية مهمة تسعى من خلالها إلى تقديم أفضل الخدمات، وبأقل تكاليف وهي تتمثل في ما يلي:

❖ **شبكة الانترنت :** تلعب شبكة الانترنت دوراً بارزاً في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، حيث قدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطوير التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية، باعتبارها شبكة المعلوماتية العالمية، تمثل توصيات تعاونية للعديد من شبكات الحاسوبات آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا³ وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد، تعمل من خلاله شبكات الأنترنت والإكسترنات، وقد سميت الأنترنت بشبكة الشبكات، و أتيحت هذه الشبكة لمستخدمين من الأفراد والمؤسسات القائمة من الخدمات غير الاعتيادية التي لم يكن يتصور أحد إمكانية تحقيقها.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الإلكترونية ذكر منها ما يلي:

• **خدمة منتديات الحوار:** والتي تشمل خدمة تدعيم كثير من المתחاوريين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

• **خدمة المحادثات :** إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات ، خدمة التخاطب، وفق أنماط ثلاثة:

- ✓ خدمة المحادثات المقرؤة بواسطة الطباعة على الشاشة.
- ✓ خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالباً مع الطباعة.

¹ - حجازي عبد الفتاح ، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2004، ص: 103.

² - محمد، سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

³ - عبد الكريم عشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير ، في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص-ص: 26-27.

✓ المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات .

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

• **خدمة الاتصال عن بعد:** حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، أو الأقمار الصناعية.

• **خدمة البريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الإنترن特، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني أشكال متعددة ، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجلات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

• خدمة شبكة الويب إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنط إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، دور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في المجالات متعددة وهي محببة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن المتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا.

❖ **الشبكة الداخلية للمنظمة (إنترانت) :** وتع�ر بأنها الشبكة الداخلية للمؤسسة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبيين لهذه المؤسسة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المؤسسة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين الشبكة الإنترانت هو أن الأخيرة مفتوحة

لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المؤسسة ومحمي بما يسمى بالجدار الناري من الغراء.

❖ **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (إكسترانت) :** وتعषر بأنها شبكة إنترانت خاصة يسمح البعض المستهدفين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنط إلى الإكسترانت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الإنترانت و تلبية لمتطلبات أنشطة المؤسسات على اختلاف أنواعها ، خاصة في المجالات التجارية.¹

وبالتالي فالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم ضرورة استخدام الشبكات الثلاثة الأنترانت، الأنترانت، الإكسترانت بطريقة متكاملة ومتراقبة فيما بينها، من أجل الحصول على بنية شبكة تحتية قوية وسريعة وآمنة ، تؤدي إلى تقديم المبادئ التي أنشأت من أجلها الإدارة الإلكترونية .²

¹ عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية الجزائر (دراسة سوسيولوجية لبلدية الكالبيتوس العاصمة)، رسالة دكتورا في علم الاجتماع، إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، 2015، ص: 77.

² عبد الكرييم عشور، مرجع نفسه، ص-ص: 26-27.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

✓ إدارة بلا ورق: وتحتوى على مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا تستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والأدلة والمفادات الإلكترونية ، والرسائل الصوتية ، ونظم تطبيقات المتابعة الآتية.

✓ إدارة بلا مكان: وتعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والأجهزة الأخرى.

✓ إدارة بلا زمان: فالعامل أصبح يعمل في زمن حقيقي 24 ساعة في اليوم.

✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة : فيبتر داركر تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على أعمال المعرفة، فالشمال أصبح يتجه نحو صناعات المعرفة ويهدف بصناعة الامارة للجنوب.¹

• إن خصائص وسمات الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

✓ استخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في شتى الأعمال داخل المنظمة .

✓ كثافة العمليات ومحodosية عنصر العمل.

✓ هواجس إبداعية للمواطنين داخل المنظمات.

ما سبق يتضح ان خصائص الإدارة الإلكترونية تنسق بالدقة والتميز، وهذا ما لا يتوافر في الإدارة التقليدية، فالإدارة الإلكترونية تقدم العديد من المزايا التي تجعل المؤسسات تواكب التغيرات الحديثة في هذا العصر وتجنبها من الوقوع في العديد من المشكلات التي قد تقع فيها الإدارة التقليدية.²

ويمكن إجمال مختلف الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجدول التالي:

¹ - بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999، ص: 166.

² - التكريتي سعد غالب و العلاق بشير العباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص:111.

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	تعرض المعاملات الورقية للإتلاف مع مرور الوقت.	توفر الأمان من التلف والتقادم عبر أكثر من وسيط تخزيني إلكتروني.
الحفظ	حفظ يدوي قد يؤدي إلى احتمال ضياع الأوراق.	صعوبة فقدان الملفات والبيانات التي تم حفظها عبر الشبكة.
الضياع	الوثائق الضائعة من الصعب استرجاعها.	سهولة الاسترجاع بالبحث في الأرشيف.
التكليف	ارتفاع تكاليف حفظ المعاملات واسترجاعها.	غير مكلفة.
مكان الحفظ	مخازن معدة لذلك.	تحتاج فقط إلى درج توضع فيه الأجهزة التي تحمل البيانات.
الحماية	تتأثر بالعامل البشري ويمكن التلاعب بالملفات.	تضمن برامج الحماية لضمان عدم التلاعب بالملفات والبيانات.
التوثيق والضبط	يكون التعامل وجها لوجه مع الموظف.	يتم التعامل من خلال الحاسوب وموقع الإدارة المعنية.
الإجراءات	تخضع لمزاجية الموظف.	عمل إلكتروني دون معرفة المتعامل معه.
التفاعل	يحتاج مدة طويلة	تتفاعل بسرعة وترد على المتعاملين في غضون ساعات.
تقديم الخدمة	محدود بالزمن	تقدم خدماتها 24/24سا.

المصدر: زرارة عياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة القادسية، العلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، الجامعة ال القادسية، العراق ، 2013، ص-ص:33-34.

المطلب الثاني: مبادئ وظائف الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية.

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- **تقديم أحسن الخدمات للموظفين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل تتبع فيها المهارات والكفاءات، المهمة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، وقيام بتحويلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تجديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للموظفين تتمثل في تخفيف العبء عنهم من حيث الجهد، والمال والوقت. وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفوatir عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف أو الغاز، لتسديد الرسوم، والفوatir المطلوبة.
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الإدارية الإلكترونية للجميع في المنازل وأماكن العمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن العاملين من التواصل فيما بينهم.¹
- **تخفيض التكاليف:** ويعنى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف
- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسى في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.²

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف الاتي تشبه تلك الوظائف الموجودة والمألوفة على مستوى الإدارات التقليدية، والروتينية إلا أن هذه الوظائف أصبحت أكثر مردودية وفاعلية في ظل الإدارة الإلكترونية والتي تمثل في ما يلي:

أولا: التخطيط الإلكتروني:

قد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام، حيث أن

¹ - عمار بحوش ، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد و العشرين دار الغرب الاسلامي بيروت، لبنان، 2006، ص-ص:189-191.

² - عمار بحوش، مرجع نفسه، ص:191.

التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منها إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها ، إلا أن التأثيرات الأساسية ترد في:

✓ التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تفيدها في سنوات قادمة ، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كافة التخطيط.¹

✓ إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهمون في التخطيط الإلكتروني مع فكرة تنشأ في كل موقع، وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره هو التخطيط من الأعلى إلى الأسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو التخطيط الأفقي في إطاره العام والمتدخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني.

لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم فهو الأكبر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، ومن أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة وهو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات المؤسسة والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز للمنظمة الإدارية و على جميع العاملين فيها الالتزام به في التوجيه وإنجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، وسلسلة الأوامر والتي تمثل خط السلطة المستمرة ، الذي يمتد من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا في التنظيم ، والرسمية والتي تشير إلى مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم وأخيراً المركزية واللامركزية حيث تشير المركزية إلى تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، أما اللامركزية فهي إعادة توزيع القرارات بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.

ثالثاً: التنفيذ الإلكتروني

تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهامات تم تخطيط لها مسبقاً بالإضافة إلى تنظيم تفيدها وفقاً لأسس عملية محددة وواضحة، وبالتالي فإن عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في

¹ - مصطفى أبو عاشور، خليفة ، وأخرون، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية ، مجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 9، ع2، 2013، ص:200.

تطبيق ما تم التخطيط له، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري، وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني، كما أن عملية التنفيذ الإلكتروني تسهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة، والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري و مباشر، وهذا ما يحققه مبدأ الجودة الشاملة في العمل الإداري، وذلك من خلال الشفافية والمرنة والسرعة في تقديم الخدمات.¹

رابعاً: الرقابة الإلكترونية:

إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ في العملية الإدارية، فالعملية الإدارية تتكون من:

- ❖ **التخطيط:** وضع الأهداف ومعايير الأداء.
- ❖ **التنفيذ:** كل الأنشطة والوسائل في التنظيم، التسويق، التوجيه من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.
- ❖ **الرقابة:** المقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الإنحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تتم بشكل دوري (صهرى، فصلى ، سنوى) كما أن نظام التقارير القائم على جمع المعلومات و البيانات يكون من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها، وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى، كل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متاخر كثيراً عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير الإلكتروني (في عصر الانترنت وشبكات الأعمال) تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة اتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ.²

المطلب الثالث : متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى أرض الواقع لابد من توفير متطلبات عديدة ومتكلمة، ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

¹- مصطفى أبو عشور، خليفة وآخرون، مرجع نفسه، ص:200.

²- نجم عبد نجم ، الادارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات) ، عمان، دار البيازوري العملية للنشر والتوزيع، 2009، ص:341.

أولاً: المتطلبات الإدارية:

ذكر (الغوطى إبراهيم) أن المشروعات أيا كان نوعها وحجمها تحتاج لوجود استراتيجية واضحة بما يتلاءم مع طبيعة البيئة المحيطة، ويشير (ياسين اسعد غالب) إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة¹ التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا فإنه لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية² ومنها:

- ✓ تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح.
- ✓ التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.
- ✓ مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام.
- ✓ الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات.
- **ثانياً: المتطلبات التقنية:**

يذكر (عامر طارق عبد الرؤوف)³ أن هذا المتطلب يشكل الحجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات الازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد بإستخدام الشبكات الإلكترونية بصحبتها ومصادقتها.

ويذكر (العواملة نائل عبد الحفيظ) إن توفير البيئة التحتية من التكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج ومصادر المعرفة الملاعنة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• ثالثاً: المتطلبات البشرية

ذكر (غنيم احمد محمد) أن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن إستثمارها لتحقيق⁴

¹ - الغوطى إبراهيم، متطلبات النجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة،2006،ص:40.

² - ياسين اسعد غالب، الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، دار المناهج ، عمان،2005،ص:22.

³ - عمار طارق عبد الرؤوف ، الادارة الالكترونية، النموذج المعاصر، دار الساحب للنشر والتوزيع، القاهرة،2007،ص:85.

⁴ - العواملة نائل عبد الحفيظ، الحكومة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية المجلة29،العدد1،2000.

النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبيها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.

• رابعا: المتطلبات الأمنية: إنه على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت¹

الحاضر من إمكانيات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن سرية المعلومات عدة محاور متعددة منها السرية ، التكامل توفير المعلومات، معرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات ، وأمن المعلومات.²

بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت منها:

- ✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
 - ✓ وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحدمن السطوة الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ تطوير أدوات في البرمجيات الحديثة لمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكن المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.³
- خامسا: المتطلبات المادية.**

ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية الازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية.⁴

كما أن من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.⁵

¹ - غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطبيقات المستقبل، المكتبة العنصرية، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة ، 2007، ص-347-348.

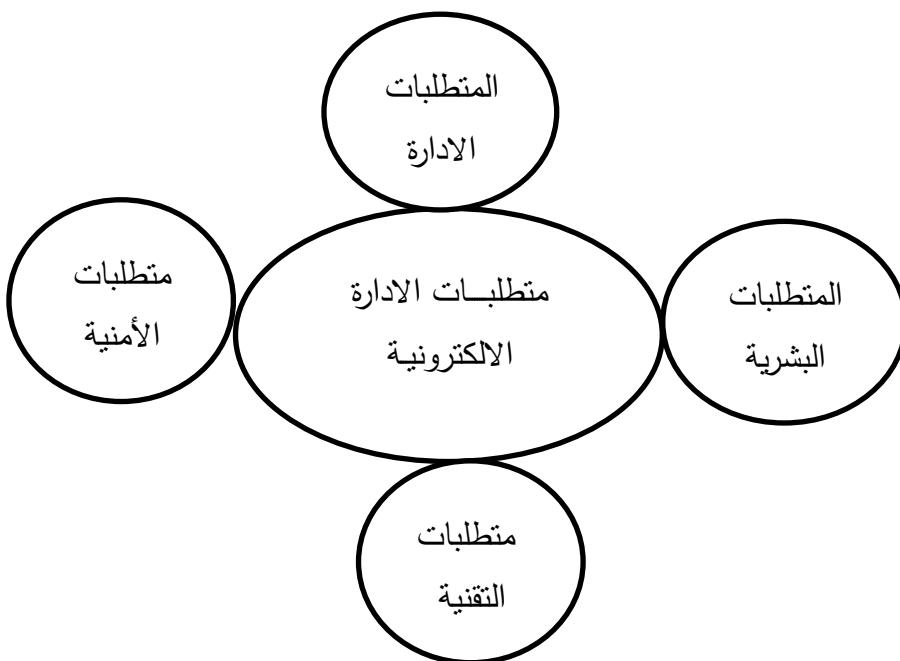
² - الهاتفي صلاح الدين و الرياحات، بعنوان "أثر التهديدات الأمنية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية"، مجلة المحاسبة والإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 65 ، 2005.

³ - العمري عبد الفتاح ، الادارة العلمية و التوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرون، المكتبة العصرية مصر، 2006، ص:77.

⁴ - غنيم أحمد محمد ، مرجع نفسه، ص - ص 347-348.

⁵ - العواملة نائل عبد الحفيظ، المرجع السابق، ص: 269.

شكل رقم (01): متطلبات الإدارة الإلكترونية.



المصدر: إعداد الطلبة.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب على المنظمات أولاً أن تتأكد من عدة أمور أهمها:

الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكاليف التي تصرف في سبيل تطبيقها تكون موازية للخدمات التي سوف تقدمها، وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاحها، ولكي تطبق الإدارة الإلكترونية هناك عدة خطوات يجب إتباعها.¹

أولاً: إعداد الدراسة الأولية.

لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة و المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال تلك الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البديل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية، حيث يصل فريق إلى واحد من القرارات التالية:

- ✓ تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى التطوير.
- ✓ ينسجم مع آخر التطورات الحديثة و استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ - السالمي علاء عبدالرزاق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص- 64-65.

✓ دعم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانياً: وضع الخطة:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ثالثاً: تحديد المصادر:

وهي المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد و واضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والميدانية والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

رابعاً: تحديد المسؤولية:

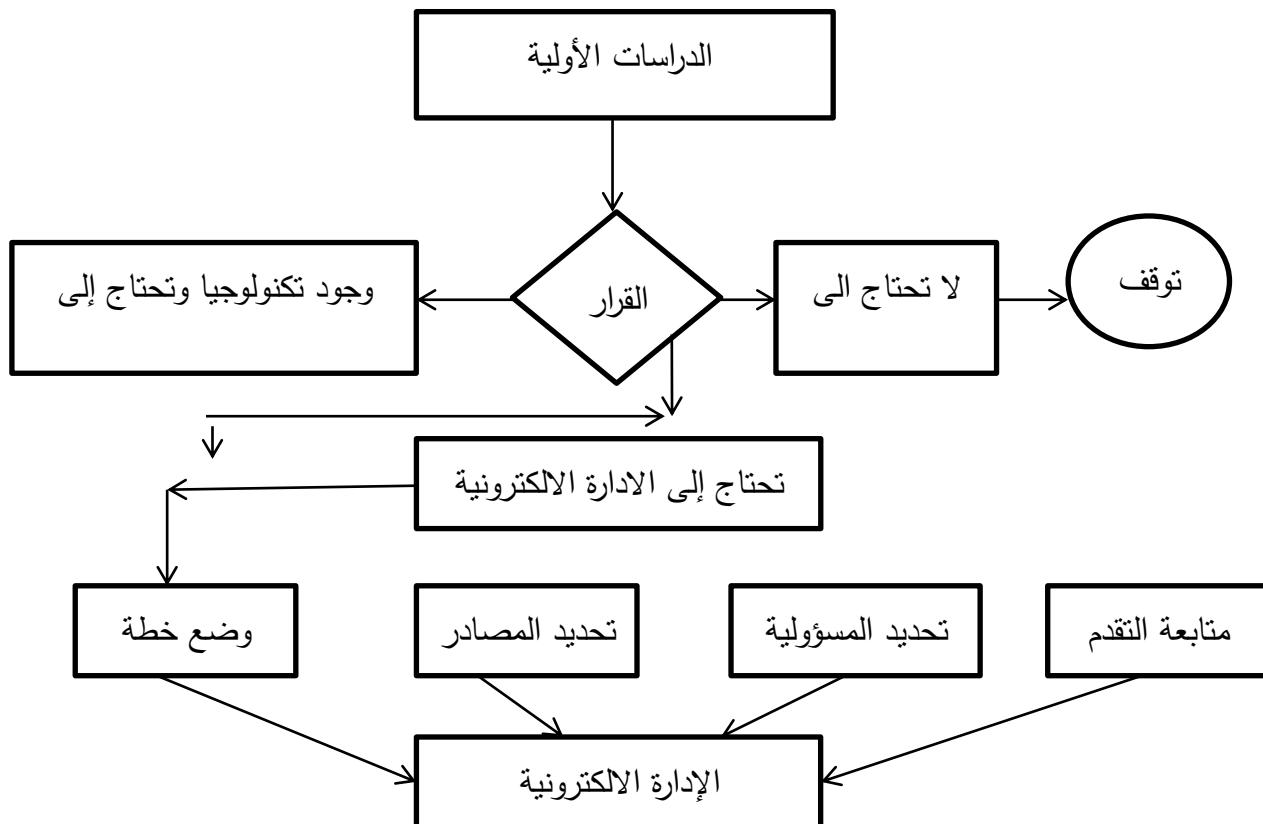
لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكافية.

خامساً: متابعة التقدم التقني:

نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مراقبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضاعفة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

¹ - السالمي علاء عبدالرزاق، مرجع نفسه، ص- ص: 64-65.

شكل رقم (02) : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر : السالمي السيلطي ، الإدارة الإلكترونية ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2006 ، ص:66.

المطلب الرابع: مزايا و معوقات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول : مزايا الإدارة الإلكترونية

توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات.

❖ بالنسبة للإدارات العمومية:

- ✓ تبسيط إجراءات إنجار الوظائف.
- ✓ توفير برمجية سير المعلومات الإلكترونية.
- ✓ تساعد الإدارات على تحسين جودة خدماتها المقدمة.
- ✓ تسهيل إجراء الاتصال بين دوائرها المختلفة ، وكذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى .

أثر الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين

- ✓ تساهم في تحقيق التميز، من خلال تقليل اوقات انجاز المعاملات و تكلفتها.¹
- ❖ بالنسبة للمجتمع: يمكن اختصارها فيما يلي:
- ✓ تساهم في زيادة شفافية الإدارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع الفئات.
- ✓ الالسهام في تحقيق الاتصال الأفضل والأسرع، من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية، والتي تساعد الموظفين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الإدارات العمومية المعنية.
- ✓ تساعد على زيادة ولاء المواطن، نتيجة الاستجابة السريعة لاحتياجات والتسلیم المبسط للخدمات المقدمة لهم.²

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية.

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدة معوقات، ويمكن استعراض أهمها كما يلي:

- ✓ اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- ✓ عدم اقتناع ادارة المؤسسة بداعي التحول ومتطلباته وعدم توافر الحافز لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- ✓ صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات نتيجة عدم توفر بنية أساسية فنية جديدة.³
- ✓ خوف بعض الموظفين خصوصاً القدامى في فشل تجربتهم في التعامل مع الجديد وضعف موارد المؤسسة الالزامية لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب، شبكات وبرامج تطبيقية وإنشاء الموقع وربط الشبكات مع احتياج الإداري الإلكتروني إلى جهد و وقت كبير لوضع قوانين وتشريعات تضبط علاقته وتضع الأطر القانونية لممارسته وعدم صلاحية اللوائح المعمول بها تقليدياً على مستوى الادارة التقليدية.⁴

¹ - فطمي سعاد، العمري أحمد، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة ميدانية لمؤسسة البريد- ورقة- (مذكرة ماستر غير منشورة) ،جامعة قاصد مرباح، ورقة، 2015، ص:10.

² - فطمي سعاد، العمري أحمد، مرجع نفسه ، ص:10

³ - منتدى عبد الرحمن الدود ، دراسة حول الادارة الالكترونية ، بتاريخ 26 جانفي ، 2016 توقيت الزيارة 14:27 متاحة على الرابط: www.abdo.1990.watanea.com .

⁴ - منير محمد الجنبي، ممدوح محمد الجنبي، الشركات الالكترونية ، د ط، القاهرة ، 2005، ص-17-20.

- ✓ لتطبيقها على الإدارة الإلكترونية بطريقة الأوراق والتي تتميز بالدلالة المادية في إثبات الأمر الذي يتناقض مع الثانية والتي تحتاج إلى تكيف قوانين خاصة بها تحمي المعلومات من الجريمة الإلكترونية كالقرصنة.
- ✓ عدم التأمين الكافي للنظم الأمر الذي يعرض المؤسسات الإلكترونية لأخطار القرصنة، الفيروسات التي تترتب عليها، الأمر الذي قد يهدد بوقف البرمجيات الأساسية في إمكانية اتصال المؤسسة وجماهيرها على حد سواء.
- ✓ تواجه المؤسسات الإلكترونية مشكل السمعة في حالة إذا ما توفررأي عام سلبي تجاهها، وهذا يأتي كنتيجة لعدم توفير وسائل الحماية الكافية والمؤكدة للبيانات التي تحفظ بها المؤسسة، وإمكانية حدوث اختراق لنظمها الأمر الذي يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ويهدد سمعتها.
- ✓ غياب النصوص واللوائح القانونية التي تنظم نشاطها، أو انتهاكها في بعض الدول لعدم المعرفة بها وخاصة تلك التي تخص حماية المستهلك.¹

المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين.

يتوقف تنفيذ أنشطة المنظمات على قيام عمالها بأداء المهام الموكلة إليهم فإذا تم ذلك بالشكل المطلوب وكما حدد من قبل المسؤولين في المنظمة، فسيقود هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وإذا كان الأداء عكس ذلك فهذا قد يشكل عائق يحول دون تحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا الأساس نجد أن القائمين على وضع الاستراتيجيات المواد البشرية يبحثون باستمرار عن ما هو أفضل في تحسين أداء العاملين سواء تعلق الأمر بضبط مضمونه وتحديد مستجداته أو البحث عن أفضل الطرق الحديثة في تقييمه.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيحتنا وافر من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لما له من أهمية على مستوى الفرد والمنظمة، لذلك سنقوم بتسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.²

¹ - منير محمد الجنبي، ممدوح محمد الجنبي، مرجع نفسه ، ص- ص:17-20.

² - بومجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة: صناعة الكوابل فرع جنرال كابل ، أطروحة دكتورا : علوم التسيير : جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص:44.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

ـ أصل الأداء من اللغة اللاتينية (performance) ومنه إشتق الكلمة الإنجليزية (performance) والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.

ـ ويرى (le Bas . M) أن الأداء يرتبط دائماً بالمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبر عن قدرة على الذهاب أو التوجه أيهما نريد كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والأخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأداء أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة.¹

ـ وعرفه (Akrerkren) أنه إنجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.² و منه يمكن القول أن الأداء هو سلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مفهوم العاملين

يقصد بالعاملين العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين، أو مؤقتين، مرؤوسيين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على كفاءة هذا العنصر إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء أو الممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند فقط على مجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.

الفرع الثالث: مفهوم أداء العاملين

لقد اختلف الباحثون و الكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين وفيما يلي عرض لأهمها:³

¹ - مراد كواشي، أهمية الحكومة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال ، مجلة بابل للعلوم الصرفية و التطبيقية ، العدد 1 ، المجلد 25، العراق، 2017، ص:179.

² - الشيخ الدواي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد السابع ، الجزائر ، 2009، ص:218.

³ - بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- ، رسالة ماجستير: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص:03.

ـ وقد عرفه ولسن (Wilson) و واسترن (Western) انه "المخرجات التي يحققها الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة في المنظمة".¹

ـ وعرف بأنه تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل وذلك لتقيم مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها.²

ـ ويعرفه آخرون على أنه "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبراء العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملاعمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وأقصر وقت وأقل تكلفة".³

ـ وعرفه حسن "أداء العاملين" يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁴

ـ من التعريف السابقة يمكن تعريف أداء العاملين على أنه "المهام والأنشطة الموكلة للموظف في المنظمة والتواجد المتحقق من خلال قدراته والتي تتعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

الفرع الرابع: أهمية أداء العاملين

يمكن القول أن حياة المنظمة كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها بل قد يؤدي أحياناً إلى إفلاسها وتصفيتها، فحسب جوهريّة الأهداف التي يمكن تحقيقها من قبل نشاطات المنظمة، فإنها تعطي إهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد⁵

¹ - دعاس عادل ، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز -، أطروحة دكتوراه في علوم التسليه ، دارمة محمد خضر -سكترا-، 2018، ص:100.

² - منير عبد الله عثمان الطانش ، علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة حالة وصفية تحليلية- ، رسالة ماجستير : قسم الادارة الاسلامية ، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالاج، 2016، ص:45.

³ - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-،2010، ص:67.

⁴ - حسين رواية محمد، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية،1999، ص: 216.

⁵ - دعاس عادل، مرجع نفسه، ص:100.

البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية كل هذا من شأنه التحسين والرفع من مستوى الأداء لينعكس ذلك على مستقبل المنظمة.

إضافة إلى ما سبق يقول معظم الباحثون أن أهمية الأداء تمثل المنظمة وتمس العاملين فيها وهذا من خلال أن المنظمة تحتاج إلى أداء جيد لعمالها من أجل تحقيق أهدافها بتقديم خدمات ومنتجات في أحسن صورة لزيانها لكسب مزايا تنافسية في السوق هذا من جهة، و أما أهمية الأداء من جهة العاملين أو الأفراد فهو جعله مرتاح البال مع وجود مشاعر بالفخر والتتفوّق إذا كان في حالة أداء جيد ومرتفع أما في حالة العكس إنخفاض في الأداء وعدم تحقيق الأهداف بسبب نقص الخبرة والكفاءة قد يسبب الاستياء والإحساس بالفشل الشخصي.¹

المطلب الثاني: عناصر و محددات أداء العاملين .

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين.

تتمثل عناصر أداء العامل فيما يلي.

ـ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفات العامة و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة للوظيفة وال المجالات المرتبطة بها.

ـ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ـ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ـ المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقدير نتائج عمله.²

¹ دعاس عادل، مرجع سبق ذكره، ص:102.

² أسعد أحمد عكاشه ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير لإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2002، ص:34.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين .

الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من:

الجهد: ويشير إلى انتاج عدم حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تدفع عنه مزاولة أي نشاط أي كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر.

إدراك الدور أو المهمة: وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميتها في الأداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:¹

كمية الجهد المبذول: فكمية الجهد تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها في العمل خلال فترة زمنية.

نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول مع الموصفات المحددة.

نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

المطلب الثالث : مؤشرات أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه.

الفرع الأول : مؤشرات أداء العاملين .

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام و الواجبات بدقة و اتقان و السرعة، و القدرة على الإبداع و الإبتكار و درجة الانضباط²

¹ - عنيفة حرايري، الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر ، جوان 2015، ص:65.

² - الشوابكة خالد محمد، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية عمان، 77-78.

واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل و المرونة و القدرة على إنجاز القدرات .

و قسمت المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي :

1- الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب و على أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، ووفقاً لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تتحققها فعالياً إلى الأهداف المخطط لها مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .

وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل تكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد و المال.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين .

صنفها Will إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تتميم الأداء منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى اعتبرها خارجية.

1- العوامل الغير الملحوظة:

ـ العامل الأول: الحافز وهو يشمل (التعويضات المادية وغيرها، التغذية الراجعة، السياسات الداعمة، وأن يكون العمل ممتعاً وذو هدف محدد).

ـ العامل الثاني: أنظمة العمل وهو يشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والإتصال.

2- العوامل الملحوظة:

ـ العامل الثالث: الدعم المهني وهو يشمل (مساعدات وأدلة العمل والتوثيق).

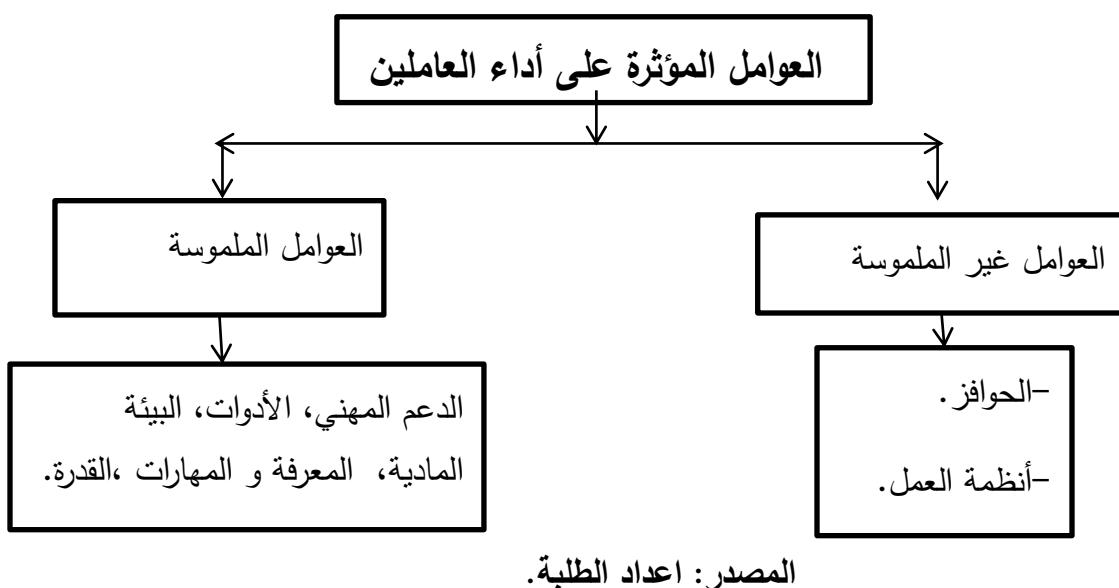
ـ العامل الرابع: ويشمل الأدوات (الحواسيب المستخدمة و البرمجيات وأجهزة الإتصال والتفاعل المشترك والآلات الحاسبة...).

ـ العامل الخامس: البيئة المادية وهي تشمل (الأصول المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والآثاث).

¹ .الدولية فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2008، ص: 79

- العامل السادس: المعرفة والمهارات وهي تشمل (التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف).
- العامل السابع: القدرات المتأصلة وهي تشمل (الذكاء والقدرات العقلية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل، والتعليم والحوافز الداخلية).¹

شكل رقم : (03) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: اعداد الطلبة.

الفرع الثالث: المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين.

إن المتغيرات التنظيمية في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، ومن أهمها من وجهة نظر الباحثين وهي تتمثل في ما يلي:

1_ البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمؤسسات والصلاحيات وجهة المساعدة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، و الإستقلالية الذاتية في إتخاذ القرارات.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.²

¹ - عنيفة حرايرية، مرجع سابق، ص:69.

² - المانع ، محمد، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة الماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006 ، ص:80.

2_ أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والإبعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

3_ الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الإيصالات، فالإيصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطى أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجيهاتها وخططها بعملية الاتصالات.

4_ نمط القيادة: إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئتهم قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

5- الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجدد، ويدل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والانتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنمية.

6- التدريب: يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها و توظيفها تمكنت المؤسسة من تحقيق الكفاءة و الكفاية في الأداء و الانتاج و تبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم و تطوير و التنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع و بناؤه ، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً و أن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات و تطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة و الاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها ، فالعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين ، إذ لابد من تشجيعهم و تدريبهم من خلال برامج تدريب تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.¹

¹ - المانع ، محمد، مرجع نفسه، ص:81.

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين، طرق ، أخطاء و مقوماته الفاعلية.

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة ذلك لأنه يبيّن نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تحدد بناءً عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

الفرع الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء ونذكر منها:

عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساعدة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكّل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".¹

وفي تعريف آخر يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا".²

وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم و أنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء و سلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة و معروفة، وتقييم الأداء يساعد في إتخاذ القرارات بشأن العامل وارشاده إلى مواضع القوة والضعف.³

ومنه يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية قياس سلوك العاملين في حدود العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منظم ودوري وذلك عن طريق فرد أو مجموعة أفراد يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.

¹ - ريم بنت عمر بن منصور الشريفي، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية 2013 ، ص: 45.

² - الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفك الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص: 208.

³ - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة موسسسة صناعة الكواكب الكهربائية) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق وعلوم التسويق ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2005/2006 ، ص: 6.

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية، وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين في النقاط التالية:

- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد.
- ✓ المعاملة العادلة وحصول كل عامل على يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...).
- ✓ زيادة مستوى الرضا.
- ✓ يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتبعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ✓ تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختبار على أساس مواصفات الوظيفية). وتنمية مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ التعارف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).¹

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافاً عديدة وذلك وفق ثلاثة مستويات وهي تتمثل فيما يلي:

1_ على مستوى المنظمة:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وربما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2_ على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أداءه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

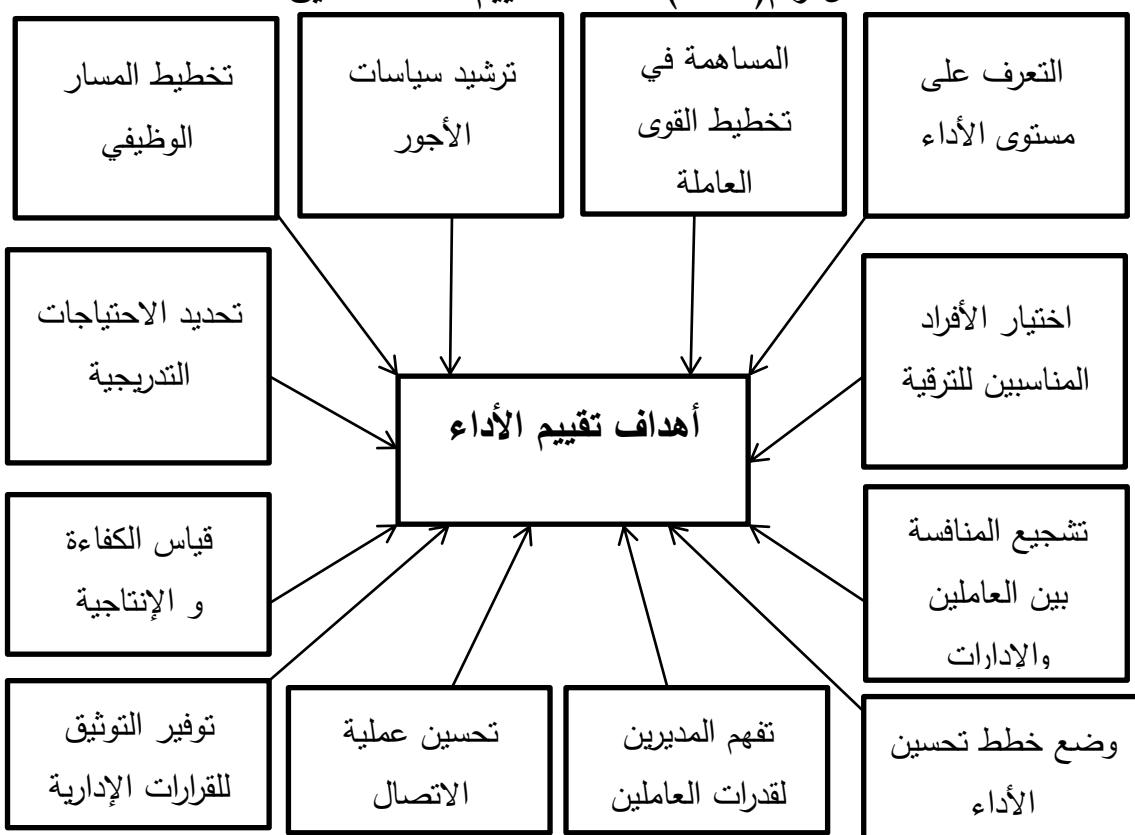
¹ - عنيفة حرابيرية، مرجع سابق، ص-72-73.

3_ على مستوى الفرد:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنوياً ومكافأتهم مالياً، إضافة إلى أن لتقدير الأداء مزايا عده منها:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم و العلاقات الحسنة.
- ✓ إشعار العاملين بمسؤولين لموظفيهم.
- ✓ وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
- ✓ تقدير سياسات الاختيار و التدريب.
- ✓ وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تحفيظ المسار الوظيفي للأفراد.¹

شكل رقم (04) : أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، *كيف تقيم أداء الشركات و العاملين*، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:90.

¹ - صلاح الدين محمد عبدالباقي، *الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة*، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001: ص- 257.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تتعدد طرق تقييم الأداء، وسنعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعا، ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي:

• قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، وأسهلاها تصميمها، وأبسطها استخداما، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس

بدرجات تحدد المستويات المختلفة لتوفير المعايير في الأداء، وبجميع الدرجات الخاصة بالتقدير يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

• طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على المعايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى القائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة ويسيرة.

• طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطي لكل فردا الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويكون وفقاً لذك ثانويات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وتجميل هذه المقارنات يمكن التعريف على العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

• طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسطية من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعذنا عن هذه الدرجة الوسطية سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.¹

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004، ص- 296-303.

• طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوا من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات، وهي كالتالي:

- 1- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل الرؤوس لوضع أهداف الاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- 2- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسه في تحقيق الأهداف وأن يتتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هنالك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.
- 3- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابياً وسلبياً.

• قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته إلا أن مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، والرئيس المباشر لا يعرفها وحينما يلتقي قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسه تكون حالية من هذه القيم ولمنع تحيزهم لمرؤوساتهم، وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتواافق في الأداء المرؤوسين وذلك بوضع العلامة (✓) مثلاً.

وبعدة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر يضع القيمة المنشورة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.¹

¹ - أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص- 296-303.

الفرع الثالث: أخطاء و مقومات فعالية تقييم أداء العاملين.

أولاً: أخطاء تقييم الأداء.

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم ذكر منها:

1- التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس ، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ، ونستطيع أن نقل من هذا التحيز بأن شرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل ، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو الخبير المختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين ، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل إلى تقرير موحد من خلال الاجتماع مع من يقوم بالتقييم .¹

2- أخطاء الهالة:

يتمتع كل شخص بـهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به ، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الـهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أداءه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقدير الصحيح تبعاً لمجالات مختلفة.²

3- أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس فقد يقيم مرؤوسيه في المدى المتوسط و تشبيع هذه الأخطاء، كما افتقرت طريقة التقييم للدقة و الموضوعية و الأسس السليمة ، فيميل الرئيس لحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم ، ويتأثير مثل هذه بتضاعل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف و تنتهي قيمة وعرض تقييم الأداء .³

4- أخطاء الإنطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالإنطباع الذي يتركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بتأثير على التقييم الحالي .⁴

¹ - زهري ثابت، *كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين* ، دار فناء للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، 1996، ص:203.

² - محمد مرعي ، *دليل نظام التقييم في المؤسسات و الادارات*، دار الرضا للنشر ، دمشق،2001، ص:38.

³ -أحمد سيدى مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب ، مصر،2000،ص:395.

⁴ - زهري ثابت، مرجع سابق، ص:205.

5- التأثير بأخر التقييم :

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ، ولا يهتمون للأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لأخر تقرير عنهم فإذا كان تقرير الموظف في الفترات السابقة ممتاز يعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية ، حتى لو كان أداءه انخفض عما كان وإذا كان تقرير الموظف آخر في فترة سابقة ضعيفاً فيعد المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد التقرير السابق.¹

6- أخطاء النسيان:

و معظم التقديرات عند المرؤوسيين تعد لتعطى الفترة الماضية غالباً ما تكون سنة ، وعادة ما تمثل مستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة ، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقييماته على ما يسهل تذكره ، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسيين وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أو يبدو مثالياً في هذا الوقت وقبله بقليل.²

7- المبالغة في التقييم :

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم وقد يأتي التقييم من بعد الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً وهذا يرجع على النظر نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة.³
ثانياً: مقومات فعالية تقييم الأداء.

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال النقاط التالية و التي يمكن اعتبارها من المقومات الفاعلية لنظام تقييم الأداء.⁴

- ✓ تحديد الأهداف واضحة للمنظمة وكل وحدة تنظيمية .
- ✓ تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير و مجالات التقييم ونتائجها.
- ✓ تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين اطراف التقييم .⁵
- ✓ وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفية.

¹- علي محمد عبد الوهاب ، ادارة الأفراد (منهج التحليل)، مكتبة عين الشمس مصر، ج 1، 1975، ص: 383.

²- أحمد سيدى محمد ، مرجع سابق. ص، 354.

³- محمد بن سليمان الضبعان، تقييم أداء الحلقة المهمة في سلسلة الادارة الالكترونية ، ادارة البحوث و الدراسات، 2005/09/09 الموقع: [http:// www..Shura.gov.saar.abicsitemajalah60 der asa. Htm](http://www..Shura.gov.saar.abicsitemajalah60 der asa. Htm)

⁴- أحمد سيدى محمد ، مرجع سابق. ص، 356.

⁵- عمر وصفى عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد الاستراتيجي)، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2005، ص: 428.

- ✓ معايير موضوعية دقيقة للتقدير تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.
- ❖ الطرق أو الطرقية السليمة للتقدير.
- ✓ تدريب كافة الرؤساء على كيفية اجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الفرد وتحديد أهداف ومعايير رقابية.
- ✓ اتصال فعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح و الصراحة و تقبل النقد الموضوعي.
- ✓ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار التقييم وبالطبع في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ جعل تقييم الأداء علنيا وليس سريا، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.¹

المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين.

المطلب الأول: أثر أجهزة الحاسوب ولوائحها على مستوى أداء العاملين

المقصود بأجهزة الحاسوب هو عتاد الحاسوب والخدمات والملحقات ونظراً لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم، ويكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة و العناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والاخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية و برمجيات نظم المعلومات.
- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه ، ص:428.

²- نجم عبود ، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية ، الوثائق و المشكلات ، دار المريخ الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص: 238.

ولعنة الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال :

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية.
- اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسوب الآلي.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتيسير الاجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.

المطلب الثاني: الشبكات وعلاقتها بتحسين مستوى أداء العاملين

الشبكات: ويقصد بها الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الأنترانت، الإكسبرانت ، وشبكة الأنترنيت ، التي تمثل شبكة القمة للمؤسسة وإداراتها الإلكترونية، أو هي مجموعة من الأجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائل الاتصال وللشبكات أهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباudeة جغرافياً من مشاركة الملفات والافكار والآراء ...

ولشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الواقعي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقى وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة.
- توفير كم هائل من المعلومات يومياً وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.¹

¹ - نجم عبود ، مرجع نفسه، ص: 238.

- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة أي ، تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.
- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويساعد إزدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
- تعمل الشبكات على خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد، أو ذلك بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي.¹

المطلب الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين

البرمجيات: هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم ادارة الشبكة، برامج البريد الإلكتروني وغيرها، ونظراً لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير احدث البرامج لتسير أنشطتها.

قواعد البيانات: هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول الى محتواها وادارات تحديدها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القواعد يشار إليها باسم الملف وت تكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو اكثر ويسمى البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلاً من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبة وهذا يؤدي إلى جودة العمل واقتانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الاداء الوظيفي من خلال:

- ✓ إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائماً على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب .
- ✓ تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار والاعمال، مما يؤدي إلى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة باقل جهد.

¹ - نجم عبود ، مرجع نفسه، ص: 238.

- ✓ أن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الاداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول الى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- ✓ إن توفر انظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات .
- ✓ تساعد في الاجابة عن أي تساؤل أو استفهام يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها ضمن قواعد البيانات وفي أي وقت كان وبأقل تكلفة و الذي يؤدي إلى سرعة في اتخاذ القرارات وبالدقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الإجراءات الالزمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين.
- ✓ تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليل اماكن الارشيف وهذا يؤدي الى إنجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين
- ✓ يعمل الموظف على إعداد تقارير عن طريق الإعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

المطلب الرابع: الكوادر البشرية وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين

هم مجموعة العاملين التي تشتراك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، و يجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون الإبداع أكثر، وهم مهتمون بتحطيط مهنتهم الخاصة ويعبرون إنباها اكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الابداع، الابتكار، الاستقلالية، والتميز في العمل ولهم أهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرتهم وإمكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لإتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

ولل كوادر البشرية علاقة في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال:

- تبسيط اجراءات العمل و يقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الادارية.

- كما ان وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتسوّع طاقتهم ومهاراتهم، وتؤدي إلى إبتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط اجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد.¹
- إن الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي إلى تحسين الأداء.
- إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من إجراء تجرب مختلفه ونقل معرفتهم والتعلم من أخطائهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهام الوظيفية.
- تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة، وذلك من أجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام، من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحسين الأداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تفديه، وهذا يعني ان تلك الموارد لابد أن يتم انتقاءها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة بالمستوى المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.²

¹- نجم عبود، مرجع نفسه، ص:239.

²- نجم عبود ، مرجع نفسه، ص- ص 240-241.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية يمثل عصب المجتمعات الحديثة وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في مختلف المنظمات من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي، بعدها كانت تعتمد هذه المنظمات على المعاملات التقليدية وما يترتب عنها من اكتظاظ الملفات و الوثائق الورقية للموظفين.

وهذا ما فرض على المنظمات تحديات جديدة تختلف شكلًا ومضمونًا عن الفترات السابقة و المتمثلة في تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها أهم وسيلة تعتمدتها الإدارة في مختلف وظائفها من جهة وأكثر التكنولوجيات التي يلجأ إليها المواطن عند رغبته في الحصول على خدمة من جهة أخرى.

وقد كان للإدارة الإلكترونية تأثيراً كبيراً على مستوى أداء العاملين ، وذلك من خلال السرعة في الإنجاز و الدقة و الاتقان في العمل، سرعة الاتصال بين الموظفين داخل و خارج المؤسسة وسهولة الحصول على المعلومات المخزنة إلكترونيا ، الكفاءة و الفعالية بالإضافة إلى تخفيض الإجراءات في إنجاز المعاملات وقصد ضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح لابد من نشر الثقافة الإلكترونية لدى الموظفين في مختلف المؤسسات، و إعادة البنية التحتية للمؤسسات وفق ما يتلاءم مع البيئة العصرية.

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية
لمطاحن بنى هارون
وحدة "فرجية"**

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لموضوع البحث و التعرف على مختلف مداخله لكل من الإدارة الإلكترونية و أداء العاملين سنحاول في القسم التطبيقي إختبار هذه المحاور ميدانيا في شكل دراسة حالة أي تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في مطاحن بنى هارون وحدة "فرجية" ولاية ميلة.

وعليه ومن أجل القيام بهذا التحليل انتهينا أسلوب الاستبيان -الاستماراة- في جمع البيانات و تبويبها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) قصد الحصول على نتائج دقيقة ، وقد تضمن هذا الفصل العناصر التالية:

- ❖ التقديم للمؤسسة مطاحن بنى هارون "وحدة فرجية"
- ❖ الإطار المنهجي للدراسة و أدوات تحليل البيانات.
- ❖ تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن بنى هارون وحدة "فرجية"

المطلب الأول : تعريف مطاحن بنى هارون وحدة "فرجية"

1 - لامة تاريخية عن المركب الصناعي التجاري بنى هارون - ميلة -

هي وحدة إنتاجية تجارية للسميد و الفرينة و العجائن الغذائية انشات طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 74/1518 بتاريخ 27/11/1976 بعد إعادة تنظيم مؤسسة sempac التي بدأت العمل في 1973/01/01 وهذه الوحدة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة وهي بدورها تابعة للمجمع أقروديف الذي يضم 06 مركبات صناعية تجارية وهي:

- المركب الصناعي التجاري الحروش- سكيكدة-

-المركب الصناعي التجاري سيبوس - عنابة -

-المركب الصناعي التجاري مرمرة - قالمة -

-المركب الصناعي التجاري سيدى راشد- قسنطينة -

-المركب الصناعي التجاري بنى هارون - ميلة -

-المركب الصناعي التجاري الحضنة- مسيلة -

وقد قسمت هذه الأخيرة إلى قسمين:

-وحدة القرارم

-وحدة فرجية

2- تعريف وحدة فرجية

انشات وحدة فرجية بالتعاون مع شركة ocrim الايطالية في 15 شعبان 1402هـ الموافق ل 07 جوان 1982م يضم حوالي 175 عامل منهم 24 لهم تكوينا خاص في المجال و70 عامل يعملون 24/24 عن طريق التناوب.

تقع هذه الوحدة في منطقة النشاط التجاري غرب المدينة حيث تترفع على مساحة قدرها 2 مساحة مبنية وهي تعد من اكبر الوحدات في المجمع بعد ضم المطحنة القديمة للمطحنة 16637334م

الحديثة كما انضمت كل من وحدة الإنتاج و وحدة التسويق داخل المؤسسة سنة 2001 م تحت رئاسة مدير عام واحد بعد أن كانتا منفصلتين وهذا الضم جاء لعدة أهداف منها :

- التقليل من التكلفة .
- تقرب الإنتاج من التسويق مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق .

تعد وحدة فرجيوة وحدة إنتاجية تجارية مختصة في إنتاج السميد بأنواعه وكذا دقيق الخبز ومستخرجات الطحين حيث يحتل النوع الأول من السميد (الممتاز) الصدارة من حيث الإنتاج بنسبة 65%.

المطلب الثاني: أهداف الوحدة الإنتاجية والتجارية بـ "فرجيوة".

- التقليل من التكلفة.
- تحقيق الربح.
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على الندرة.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي.
- المنافسة والنوعية والجودة في السوق.

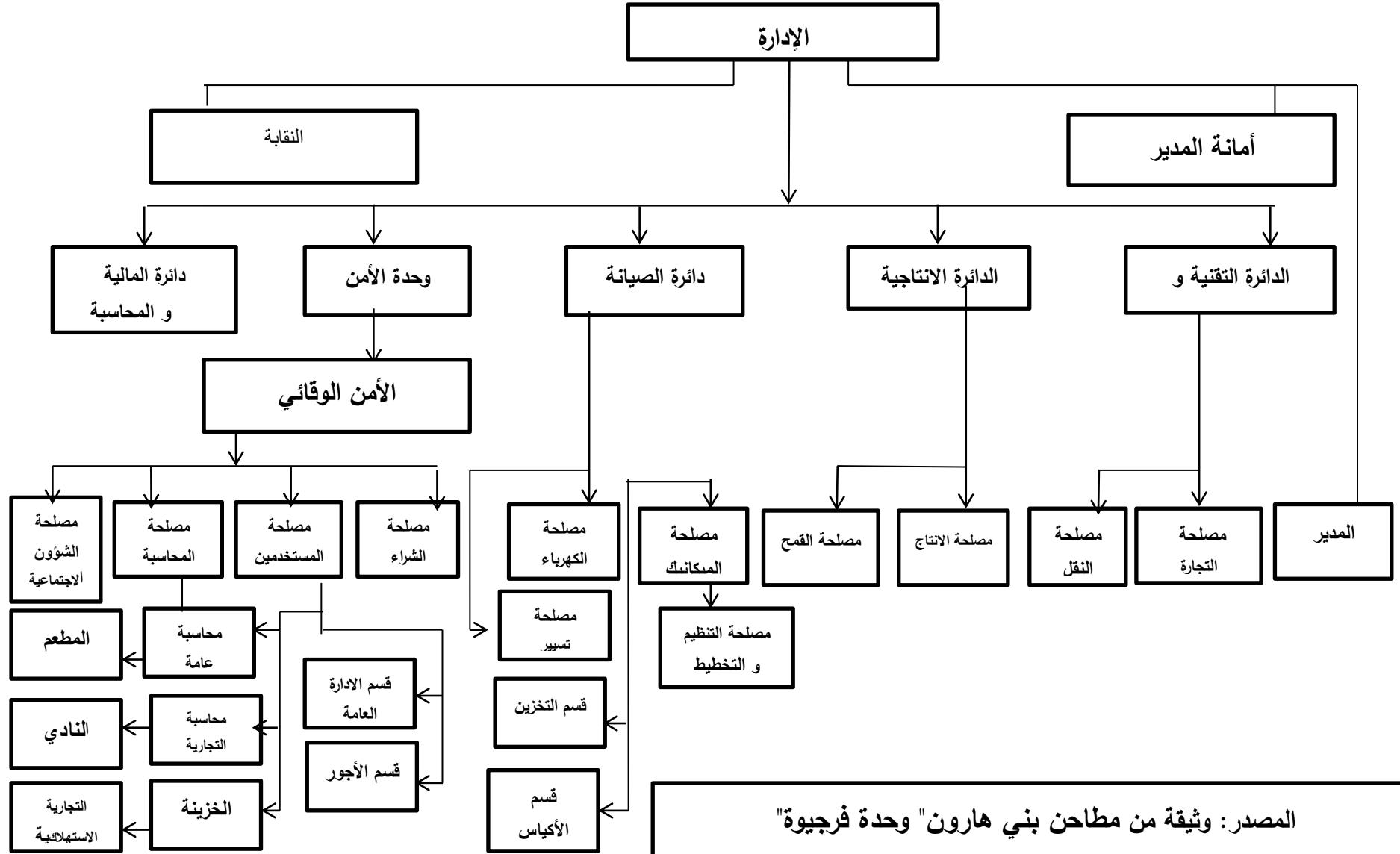
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن بنى هارون "وحدة فرجيوة".

تعتبر مطاحن بنى هارون السميد فرجيوة كغيرها من المؤسسات الوطنية تتبع في تسييرها وتنظيم أعمالها على الهيكل العام حتى يتسمى لها مراقبة ومتابعة النشاطات التي تمارسها في حدود و اختصاصاتها حتى يتسمى لها خلق الإطار الذي تنتقل فيه المعلومات بسهولة عبر المصالح والأقسام.

ومن خلال تفحصنا للتقدير السنوي سنة 2014 لمطاحن بنى هارون وحدة فرجيوة- نلاحظ أنه مهيكل في شكل الإدارة العامة ودوائر تتفرع إلى مصالح مساعدة له.

تتركب هذه المؤسسة من عدة دوائر وكل دائرة تتكون من مصالح وهذه الأخيرة تحتوي بدورها على أقسام، والشكل التالي يبين هذا التقسيم.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمطاحن بنى هارون "وحدة فرجية".



المطلب الرابع: أهم مصالح الوحدة

مهام المدير: يأخذ المدير الدور المهم في المؤسسة وتسيرها إذ يقوم هذا الأخير ب مختلف القرارات وتمثل مهنته فيما يلي:

- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- السهر على التسيير الحسن للعمل.
- التنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح في المؤسسة.

مهام أمانة العامة: تلعب دور هام وبارز يمثل دور الوسيط بين المدير العام والعالم الخارجي ومن أهم المهام التي تقوم بها ما يلي:

- استقبال الرسائل عبر الفاكس، الوثائق.
- الرد على المكالمات الهاتفية باستعمال الشبكة الداخلية أو الخارجية عبر الفاكس.
- تلقي المرسلات عبر البريد إلكتروني أو الورقي .
- ترتيب المرسلات عبر البريد إلكتروني أو الورقي.
- ترتيب المرسلات وأرفقتها.

مهام الدائرة التقنية التجارية: وهي تتمثل في:

إعداد الفاتورة، وصل والتسليم وإنشاء لوحة القيادة، ومراقبة ومتابعة تسلیم البضاعة باستخدام Big gestion

مهام الصيانة: تقوم هذه الدائرة بصيانة مختلف الأجهزة (الحاسوب، الطابعة، الكاميرا، الفاكس...) والآلات الإنتاجية ووضعها في أحسن الحالات كما تقوم بتغيير مختلف قطع الغيار التالفة.

مهام مصلحة الأمن والرقابة: تسهر على أمن الوحدة ومراقبتها وتقوم بالإشعار والتدخل في حوادث العمل وحماية ممتلكات المؤسسة (الأجهزة والشبكات) والحفاظ عليها من السرقة وغيرها من المخاطر الأخرى.

مصلحة المحاسبة المالية: وهي تقسم إلى قسمين:

مصلحة المستخدمين:

- ✓ تسيير ومعالجة الأجر.
- ✓ العمل على جلب العمال عند الحاجة
- ✓ السهر على حل مشاكل العمال والحفاظ على مناصبهم.

مصلحة المحاسبة:

- ✓ تواصل مع مؤسسة الأم قسنطينة عبر البريد الإلكتروني.
- ✓ تسجيل تدفق الأموال من وإلى المؤسسة.
- ✓ مراقبة ومعرفة مديونية الوحدة وإعداد الميزانية الختامية .

مهام مصلحة الإنتاجية: السهر على السير الحسن لسلسلة الإنتاجية انطلاقا من المادة الأولية إلى المادة النهائية ومراقبة النوعية والكمية للمنتجات وتسليم البضاعة للزيون.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الأداة المستخدمة بجمع البيانات (الاستبانة) وتحليل النتائج واختبار الفرضيات عبر برنامج (SPSS).

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا للإتساع مجتمع الدراسة فإنه من الصعب تتبع مفرداته ونظرا لاعتبارات الخاصة بالوقت والعمل، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات في جمع البيانات الازمة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة حيث بلغ أفراد عينة الدراسة التي قمنا باختيارها بطريقة عشوائيا 60 فردا وزرعت عليهم استمار، شملت مختلف الأجناس والأعمار.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

المتغير الأول المستقل: الإدارة الإلكترونية

ويتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة الإلكترونية (ما مدى استخدام أجهزة الحاسوب ولوارتها، شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المتغير الثاني التابع: أداء العاملين

ويتمثل المتغير التابع في دراسة مستوى أداء العاملين.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

❖ المقابلة:

تعرف على أنها تفاعل لفظي بين الباحث و المبحوثين أو أكثر، وترمي إلى الإدلاء بالمعلومات التي تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما ، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة (المختارة) من مجتمع الدراسة ، وهذا من أجل شرح الهدف من الإستبيان و إزالة أي غموض ، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين و المسؤولين من أجل جمع المعلومات الازمة لإنتمام البحث.

❖ الاستبيان:

لقد إخترنا الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لدينا بواسطة الاستماراة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسوب الآلي وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم تصميم وإعداد استماراة مكونة من 43 فقرة للإجابة على مجالات البحث وذلك من أجل إختبار فرضيات البحث، حيث تم تقسيم الإستماراة الى قسمين:

القسم الأول: تكون من مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة و تتضمن 04 أبعاد والتي تم الإعتماد عليها وهي كل من (أجهزة الحاسوب ولوحاته، شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) من خلال 22 فقرة لقياس دور كل بعد على حدى.

المحور الثاني: تكون من 13 فقرة لقياس مستوى أداء العاملين وما مدى تأثيره بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

حيث تم توزيع 60 استماراة على أفراد عينة البحث من موظفي مطاحن بنى هارون وحدة " فرجيوة" ولاية ميلة بطريقة عشوائية ، حيث استرجعنا كل الاستمارات الموزعة والجدول أدناه يبيّن ذلك:

الجدول رقم (02) : عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل.

نسبة المئوية%	العدد	فئة الاستمارة
%100	60	الاستمارات الموزعة
%100	60	الاستمارات المسترددة والصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

واستخدمنا مقياس ليكارت الخماسي حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمس خيارات مقسمة

إلى درجات كما يلي :

- درجة (1) غير موافق بشدة.
- درجة (2) غير موافق.
- درجة (3) محابي.
- درجة (4) موافق.
- درجة (5) موافق بشدة.

ولتسهيل عملية التحليل المتحصل عليها إعتمدنا في تقدير أجوية المحاور على الميزان التقديرية
لدرجات مقياس ليكارت و الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : المتوسطات المرجحة والاتجاه المرافق لها

الدرجة (المدى)	الوسط الحسابي
درجة ضعيف	من 1 إلى أقل من أو يساوي 2.49
درجة متوسط	من 2.50 إلى أقل من أو يساوي 3.49
درجة مرتفع	من 3.50 إلى 5

المصدر: إعداد الطلبة باعتماد على معطيات الأستاذ.

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتتمكن من تحليل البيانات التي تم جمعها، قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistique package for social sciences)، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات المختلفة التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، الانحرافات المعيارية، المتوسطات...الخ، وكذلك ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، التباين الأحادي...الخ، وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. التكرار والنسبة المئوية: و استعنا بالتكرارات والنسبة المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة وكذلك تحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبانة.
2. المتوسط الحسابي (mean): هذا المقياس يتم استعماله من أجل معرفة ارتفاع أو انخفاض آراء المبحوثين حول عبارات محور الدراسة.
3. الانحراف المعياري (standard deviation): ويستعمل لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين عن كل عبارات محاور الدراسة فكلما كانت قيمته صغيرة كلما كان التشتت في الإجابات صغير.
4. معامل الارتباط لبيرسون: بهدف معرفة درجة ارتباط فقرات الاستبانة مع ابعادها.
5. اختبار ألفا كرونباخ: يستعمل لقياس ثبات فقرات الاستبانة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة.

لقد تم إجراء عدة اختبارات للتأكد من صحته وثباته، مستخددين في ذلك تحكيم الاستبيان من قبل محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة إلى الاختبارات الازمة للتحقق من صدقه وثباته.

الفرع الأول: صدق الأداة

إن الهدف من اختيار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الإستمارة) صالحة لقياس و أن المحاور و الفقرات التي تحتويها صالحة للحصول على البيانات المرغوبة ولهذا فقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة (الإستمارة) كما يلى :

الصدق الظاهري : تم عرض الإستمارة بعد إعداد فقراتها على عدد من الأساتذة الجامعيين المحكمين ذوي الخبرات في المجال و البالغ عددهم 03 ، وهذا بهدف معرفة آراءهم عن مدى وضوح وترتبط فقراتها و مقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد و متغيرات الاستبيان، وقد تم الأخذ إجمالي جل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت فقرات أخرى و استبدلت بفقرات أكثر ملائمة وإعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب مع فرضيات الدراسة بما يضمن الدقة في القياس.

لدراسة وجود العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل المعرفة أي المتغيرات الأقوى إرتباطاً و المتغيرات الأقل ارتباطاً ولذلك سيتم صياغة الفرضيات كالتالي:

- توجد علاقة بين كل متغير مستقل (أجهزة الكمبيوتر ولوحاته، شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر البشرية) وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل (أجهزة الكمبيوتر ولوحاته، شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر البشرية) وأداء العاملين.

ومن مخرجات برنامج (SPSS) كما في الجدول التالي:

الفرع الثاني: ثبات الأداة

لقياس مدى ثبات أداة الإستمارة، إستخدمنا معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة حيث أن معامل "كرونباخ" كلما كان (0,6) فأكثر كلما دل ذلك على الثبات والإتساق الداخلي للأداة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(04): الاختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس ألفا كرونباخ.

Statistique de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,850	35

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرو نباخ للاستمارة ككل البالغ قدره (85%) وهو مرتفع و أكبر من النسبة المعتمدة الإحصائية و البالغة (60%) (المعيارية) ، الأمر الذي يدل على صدق وثبات و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة عن أسئلة الدراسة و إختبار فرضيتها.

المبحث الثالث: عرض النتائج و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة:

تقوم الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة حيث يتم التطرق إلى وصف الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة كما يلي:

❖ الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الجنس والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد

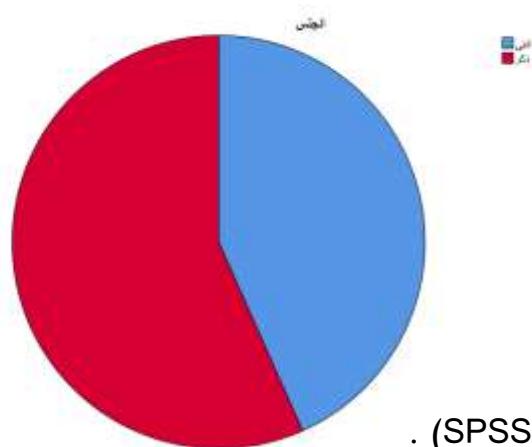
عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلق بالجنس.

النسبة	النكرار	الفئة	المتغير
%43.3	26	أنثى	الجنس
%56.7	34	ذكر	
%100	60	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل رقم (05) : التكرار و النسبة المئوية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر : إعداد الطالبة من خلال مخرجات الرسومية (SPSS) .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور بلغ عددهم (34) فردا بنسبة (%56,7) أما النسبة المتبقية فكانت إناث حيث بلغ عددهن (26) بنسبة(%43,3) .

ونلاحظ أن أغلب عدد أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

❖ الخصائص الشخصية و الوظيفية المتعلقة بالسن.

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات العمر والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06) : الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و الم المتعلقة بالسن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
% 13.3	8	من 57 سنة فأكثر	السن
% 15.0	9	من 49 إلى 56 سن	
% 11.7	7	من 43 إلى 48 سن	
% 20.0	12	من 37 إلى 42 سن	
% 30.0	18	من 31 إلى 36 سن	
% 10.0	6	من 25 إلى 30 سن	
% 100	60	المجموع	

الشكل رقم (06) : تكرار النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالسن.



المصدر : إعداد الطالبة من خلال مخرجات (SPSS) الرسومية.

يتضح لنا من خلال الجدول أن (18) من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (30%) من إجمالي عينة الدراسة حيث تتراوح أعمارهم ما بين 31-36 سنة وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة ، في حين أن (12) من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (20%) من إجمالي عينة الدراسة و تتراوح أعمارهم ما بين 42-37 سنة ، في حين نلاحظ أن (09) من أفراد عينة الدراسة و الذين يمثلون نسبة 15% تتراوح أعمارهم ما بين 43-48 سنة ، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 57 سنة فأكثر (08) أفراد بنسبة (13,3%) ، كما يلاحظ أن (07) من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة (11,7%) تتراوح أعمارهم ما بين 49-56 سنة .

وفي الأخير نلاحظ أن 6 من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25-30 سنة بنسبة (10%).

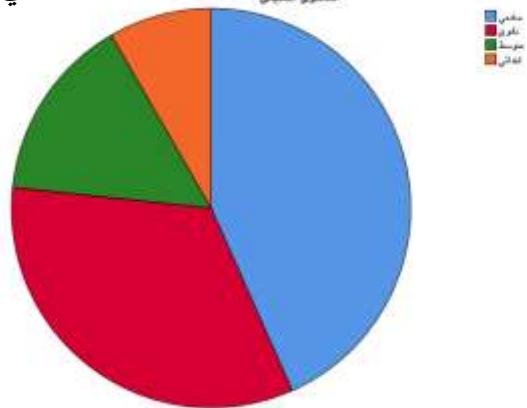
❖ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى التعليمي.

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المستوى التعليمي والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (07) الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى التعليم

المتغير	المجموعة	الفئة	النوع	النسبة المئوية
		جامعي	التكرار	%43.3
		ثانوي	التكرار	%33.3
		متوسط	التكرار	%15.0
		ابتدائي	التكرار	%8.3
		المجموع	النوع	%100

الشكل رقم (07) : التكرارات و النسبة المئوية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى التعليمي.



المصدر: إعداد الطالبة من خلال مخرجات

الرسومية. (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أن (26) فرد من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (%43,3) من إجمالي عدد عينة الدراسة مستواهم جامعي ، و (20) فرد من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (%33,3) من إجمالي عينة الدراسة مستواهم الثانوي، في حين بلغ عدد أفراد العينة ذو مستوى المتوسط (9) بنسبة(15%) ، بينما بلغ عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي الابتدائي (5) بنسبة(8,4) من إجمالي عينة الدراسة.

❖ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالخبرة المهنية.

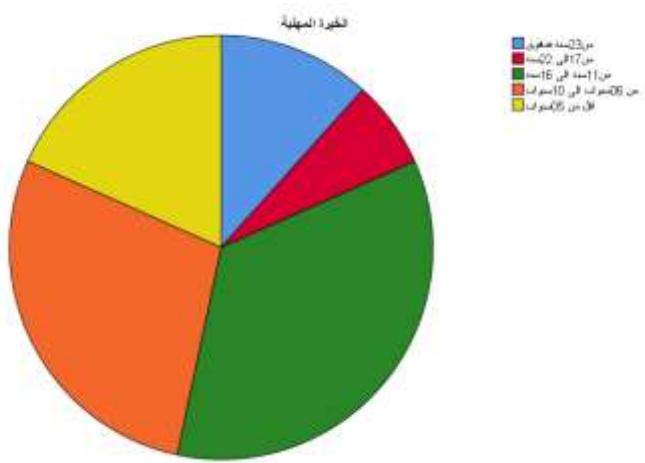
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الخبرة المهنية والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية

لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) : الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالخبرة المهنية.

النسبة	النكرار	الفئة	المتغير
% 11.7	7	من 23 سنة فما فوق	الخبرة المهنية
% 6.7	4	من 17 الى 22 سنة	
% 35.0	21	من 11 سنة الى 16 سنة	
% 28.3	17	من 06 سنوات الى 10 سنوات	
% 18.3	11	اقل من 05 سنوات	
% 100	60	المجموع	

الشكل رقم (08) التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث و المتعلقة بالخبرة المهنية.



المصدر: إعداد الطالبة من خلال مخرجات (SPSS) الرسمية.

من خلال الجدول أعلاه نرى أن هناك اختلافات في النسب المئوية لأفراد العينة وفق الخبرة المهنية للموظفين ، حيث احتلت الفئة من 11-16 سنة المرتبة الأولى وقد بلغت (35%) ، بينما الفئة من 10-11 سنوات احتلت المرتبة الثانية بنسبة (28,3%) ، بينما الفئة الأقل من 5 سنوات بلغت نسبتها (18,3%) ، بينما الفئة من 23 سنة فما فوق بلغت نسبتها (13,7%)، وفي الأخير احتلت الفئة من 17-22 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة (6,7%).

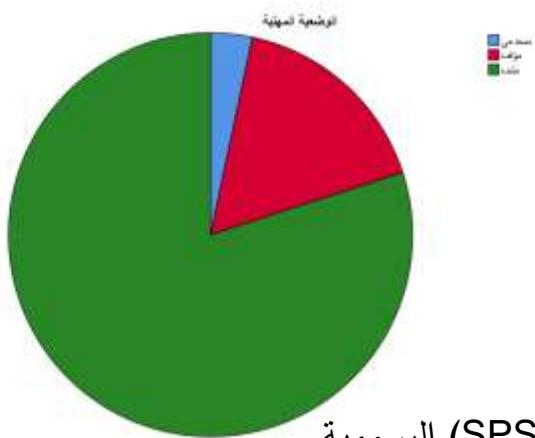
❖ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالوضعية المهنية.

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الوضعية المهنية والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالوضعية المهنية:

النسبة المئوية	النكرار	الفئـة	المتغير
%3.3	2	مستدعي	الوضعية المهنية
%16.7	10	مؤقت	
%80.0	48	مثبت	
%100	60	المجموع	

الشكل رقم (09) : التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث و المتعلقة بالوضعية المهنية.



المصدر: إعداد الطالبة من خلال مخرجات (SPSS) الرسمية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (48) فرد من أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب دائمة (مثبت) بنسبة مئوية قدرها(%)80، أما (10) أفراد من عينة الدراسة يشغلون مناصب مؤقتة بنسبة (16,7) ، وفي الأخير نلاحظ أنه يوجد فردين (2) تم استدعاؤهم من طرف المؤسسة محل الدراسة بنسبة مئوية تقدر .(%3,3).

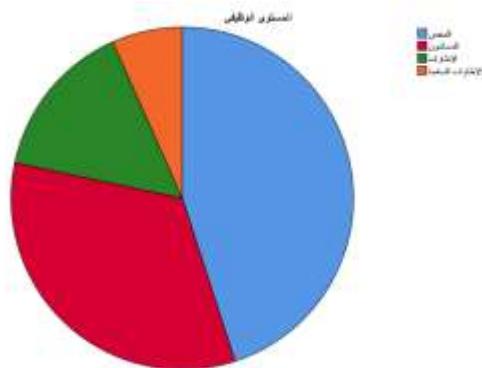
❖ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى الوظيفي.

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المستوى الوظيفي والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) : الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالمستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	النكرار	الفئات	المتغير
% 45.0	27	المنفذين	المستوى الوظيفي
% 33.3	20	المحكمون	
% 15.0	9	الإطارات	
% 6.7	4	الإطارات السامية	
% 100	60	المجموع	

الشكل رقم (10) : التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالمستوى الوظيفي.



المصدر: إعداد الطالبة من خلال مخرجات (SPSS) الرسومية.

يتضح لنا من خلال الجدول أن (27) من أفراد عينة الدراسة هم من المنفذين بنسبة (45%) ، أما (20) فرد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المحكمون بنسبة (33,3%)، كما نلاحظ أن 9 أفراد من عينة الدراسة هم من فئة الإطارات بنسبة (15%) وفي الأخير نلاحظ أن فئة الإطارات السامية بلغ عددها 4أفراد من عينة الدراسة بنسبة قدرة (6,7%).

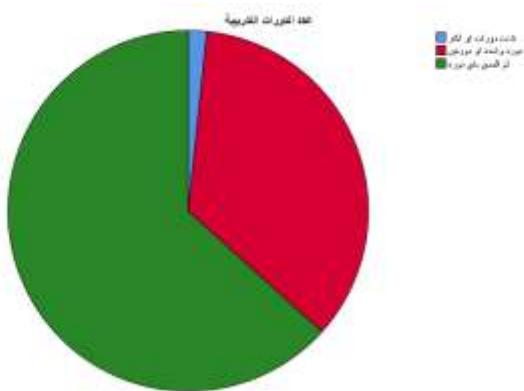
❖ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالدورات التدريبية.

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الدورات التدريبية والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بالدورات التدريبية:

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير	
% 1.7	1	ثلاث دورات او اكثـر	الدورات التدريبية	
% 35.0	21	دورة واحدة او دورتين		
% 63.3	38	لم التحق باي دورة		
% 100	60	المجموع		

الشكل رقم (11) : التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بالدورات التدريبية.



المصدر: إعداد الطالبة من خلال مخرجات (SPSS) الرسومية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 21 فرد من افراد عينة الدراسة تم التحاقهم بدورة واحدة أو دورتين بنسبة مئوية قدرها 35%, في حين نجد أن 38 فرد من افراد عينة الدراسة لم يتم التحاقهم بأي دورة بنسبة قدرها 63,3%, كما نلاحظ أيضاً أن فرد واحد من أفراد عينة الدراسة تم التحاقه بثلاث دورات أو اكثـر بنسبة قدرها 1,7%.

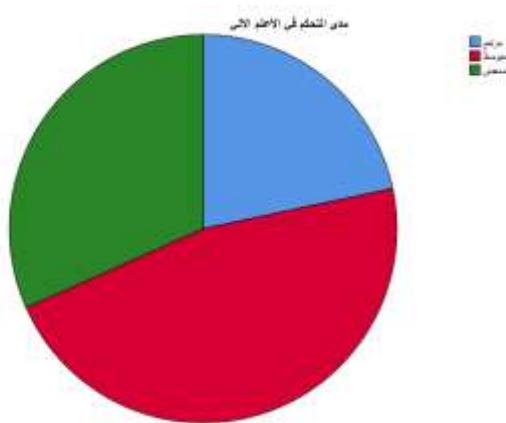
❖ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بمدى التحكم في الإعلام.

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات مدى التحكم في الإعلام والمنبقة عن الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم : (12) الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة البحث و المتعلقة بمدى التحكم في الاعلام:

النسبة المئوية	النكرار	الفئـة	المتـغير
% 21.7	13	مرتفع	مدى التحكم في الاعلام
% 46.7	28	متوسط	
% 31.7	19	منخفض	
% 100.0	60	المجموع	

الشكل رقم (12) : التكرار و النسبة المئوية لعينة البحث المتعلقة بمدى التحكم في الإعلام.



المصدر : إعداد الطالبة من خلال مخرجات (SPSS) الرسمية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (28) فرد من أفراد عينة الدراسة مستوى تحكمهم في الإعلام الآلي متوسط بنسبة (46,7) ، كما أن (19) فرد من أفراد عينة الدراسة مستوى تحكمهم في الإعلام الآلي منخفض بنسبة (31,7) ، و في الأخير بلغ عدد الأفراد الذين مستوى تحكمهم في الإعلام الآلي مرتفع (21,6) فرد بنسبة (21,6).

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري)

المحور الأول: تحليل أبعاد الإدارة الإلكترونية.

❖ البعد الأول: أجهزة الحاسوب ولوحاته.

الجدول رقم (13) : استجابات العاملين محل الدراسة بعد أجهزة الحاسوب ولوحاته.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
مرتفع	2	1.30	3.56	توفر الوحدة الإنتاجية العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في مختلف مصالحها.
متوسط	4	1.34	3.25	توفر الوحدة الإنتاجية العدد الكافي من الطابعات في مختلف مصالحها.
مرتفع	1	0.97	4.21	تقوم الوحدة الإنتاجية بتسجيل دخول وخروج الموظفين إلكترونيا (تسجيل الرقمية).
متوسط	5	1.04	3.13	تتوفر الوحدة الإنتاجية على العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanneur)
متوسط	3	1.13	3.41	تستخدم الوحدة الإنتاجية الأقراص المدمجة أثناء تأدية المهام الإدارية.
ضعيف	6	1.30	2.36	توفر الوحدة الإنتاجية حاسوب شخصي كل عمال الإدارة.
الاتجاه العام للمتغير هو متوسط		1.18	3.32	نتيجة أجهزة الحاسوب ولوحاتها

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد أجهزة الحاسوب ولوحاته فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4,21 - 2,36) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى "تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية بتسجيل دخول وخروج الموظفين الكترونيا" بانحراف معياري بلغ (0,97) و بمتوسط حسابي بلغ (4,21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,32) ، بينما تحصلت الفقرة "توفر الوحدة الإنتاجية الحاسوب الشخصي لكل عمال الإدارة" على المرتبة السادسة والأخيرة بانحراف معياري بلغ (1,30) وبمتوسط حسابي بلغ (2,36) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,32) ، كما بلغ المتوسط الحسابي العام بعد أجهزة الحاسوب ولوحاته (3,32) بانحراف معياري قدره (1,18)، وبذلك فقد تحصل هذا البعد على درجة قبول متوسطة من طرف أفراد العينة.

الجدول رقم (14) : استجابات العاملين محل الدراسة بعد شبكات الاتصال

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
متوسط	5	1.31	3.33	يوجد في الوحدة الإنتاجية شبكة داخلية (الأنترانت) تربط الإدارة بالموظفين.
مرتفع	2	1.07	3.78	يتم استخدام البريد الإلكتروني في عمليات التواصل داخل المؤسسة وخارجها.
مرتفع	4	1.34	3.6	تقوم أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس، الانترنت...) المتوفرة في الوحدة الإنتاجية بتغطية جميع احتياجات العمل.
مرتفع	1	0.83	4.2	هناك ربط الكتروني بين الوحدة الإنتاجية بـ: فرجيورة والمؤسسة الأم "قسنطينة".
متوسط	3	1.00	3.66	يوجد موقع الكتروني للوحدة الإنتاجية على شبكة الأنترانت.
مرتفع	6	1.29	2.5	توفير الوحدة الإنتاجية صفحة على موقع التواصل الاجتماعي.
الاتجاه العام للمتغير مرتفع		1.14	3.51	نتائج شبكات الاتصال

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد الشبكات الاتصال، لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بـ (4,2-2,5) ، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة "هناك ربط إلكتروني بين الوحدة الإنتاجية ب فرجية و مؤسسة الأم قسنطينة" ، و بانحراف معياري بلغ (0,83) و بمتوسط حسابي (4,2) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,51) ، في حين تحصلت الفقرة "توفر الوحدة الإنتاجية الصفحة الرسمية على موقع التواصل الاجتماعي" على المرتبة السادسة و الأخيرة بانحراف معياري (1,29) و بمتوسط حسابي (2,5) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,51)، كما بلغ المتوسط العام لبعد شبكات الاتصال (3,51) و بانحراف معياري قدره (1,14) وبذلك فقد تحصل هذا البعد على درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة.

البعد الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات.

الجدول رقم (15) : استجابة العاملين محل الدراسة لبعد برمجيات وقواعد البيانات حسب المتوسطات الموافقة.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
موافق	2	1.06	3.7	لدى الوحدة الإنتاجية البرمجيات الحاسوبية الازمة لتطبيقات الأعمال الادارية.
مرتفع	1	1.07	3.76	تتوفر المؤسسة على برنامج لتسهيل العملية الإنتاجية.
متوسط	5	0.93	3.25	تصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل والارشادات.
متوسط	4	1.02	3.38	تحرص الوحدة الإنتاجية على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها.
مرتفع	3	0.86	3.63	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها .
الاتجاه العام للمتغير هو مرتفعة		0.98	3.54	نتائج برمجيات وقواعد البيانات

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد البرمجيات و قواعد البيانات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين (3,25 -3,76) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى "توفر المؤسسة على برمجيات لتسهيل العملية الإنتاجية" بانحراف معياري بلغ (1,07) و بمتوسط

حسابي بلغ (3,76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,54)، في حين تحصلت الفقرة "تحصلت البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل و الإرشادات" على المرتبة الخامسة و الأخيرة بانحراف معياري بلغ (0,93) و بمتوسط حسابي (3,25) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,54)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام وبعد برمجيات وقواعد البيانات (3,54) بانحراف معياري قدره (0,98)، وبذلك فقد تحصل هذا البعد على درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد عينة البحث.

و يشير الجدول الى أن هناك تقارب في وجهات النظر، فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد البرمجيات و قواعد البيانات.

بعد الرابع: الكوادر البشرية.

الجدول رقم (16) : استجابات العاملين محل الدراسة وبعد الكوادر البشرية حسب المتوسطات المرفقة.

التجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
متوسط	1	1.24	3.48	توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الادارة الالكترونية .
متوسط	5	1.33	2.5	يتوفر لدى الوحدة الانتاجية التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة.
متوسط	4	1.41	2.78	تعمل الوحدة الانتاجية على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الالكتروني .
متوسط	3	1.23	2.85	يستفيد الموظفون في الوحدة الانتاجية من الدورات التدريبية في مجال استخدام عناصر الادارة الالكترونية .
متوسط	2	1.18	3.16	لدى الوحدة الانتاجية الموظفون المتخصصون في مجال الادارة الالكترونية .
الاتجاه العام للمتغير هو متوسط		1.27	2.95	نتائج تحليل الكوادر البشرية

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد الكوادر البشرية ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بهذا المتغير ما بين (3,48-2,5) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " توجد رغبة لدى الموظفين للتغيير نحو الادارة الالكترونية" بانحراف معياري بلغ (1,24) وبمتوسط حسابي بلغ

(3,48) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2,95) ، كما تحصلت الفقرة" يتتوفر لدى الوحدة الإنتاجية و التجارية التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بانحراف معياري بلغ (1,33) وبمتوسط حسابي (2,5) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ(2,95) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام بعد الكوادر البشرية (2,95) بانحراف معياري قدره(1,27)، وبذلك فقد تحصل هذا البعد على درجة قبول متوسطة من طرف أفراد العينة.

الجدول رقم (17) : ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية بوحدة فرجية "ميلة"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسط	3	1.18	3.32	أجهزة الحاسوب ولوحاته
مرتفع	2	1.14	3.51	شبكات الاتصال
مرتفع	1	0.98	3.54	برمجيات وقواعد البيانات
متوسطة	4	1.27	2.95	الكوادر البشرية
متوسط	/	1,142	3.33	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة حسب برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد برمجيات الحاسوب وقواعد البيانات احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في متغير الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي قدره (3,54) و بانحراف معياري (0,98) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على بعد برمجيات الحاسوب وقواعد البيانات، تليها في المرتبة الثانية بعدها شبكات الاتصال بمتوسط حسابي قدره(3,51) وبانحراف معياري (1,14) ، وهذا يعني أن أفراد عينة لبحث يوافقون بدرجة مرتفعة على بعد شبكات الاتصال، تليها بعدها أجهزة الحاسوب و لواحاته حيث تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,32) و بانحراف معياري بالغ (1,18) وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة متوسطة على بعد أجهزة الحاسوب ولوحاته، بينما

احتل بعد الكوادر البشرية المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.95) وبانحراف معياري قدره (0,98) مما يعني أن استجابة أفراد عينة الدراسة متوسطة بالنسبة بعد الكوادر البشرية.

تحليل المحور الثالث: أداء العاملين.

الجدول رقم (18) : استجابات العاملين محل الدراسة حول أداء العاملين.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
مرتفع	2	0.62	4.18	تحدد المؤسسة المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق.
مرتفع	5	0.55	4.03	تعمل المؤسسة على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة.
مرتفع	4	0.65	4.08	أستطيع إنجاز العمل الموكل إلى في الوقت المحدد.
مرتفع	6	0.79	3.91	تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة إليهم.
مرتفع	3	0.51	4.15	يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أداءهم لعملهم.
مرتفع	1	0.57	4.73	يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل.
ضعيف	10	1.30	2.4	يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.
ضعيف	13	1.13	2.26	تركز الوحدة الإنتاجية على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.
ضعيف	11	1.17	2.36	تشجع الوحدة الإنتاجية الموظفين على المشاركة الجماعية في حل المشكلات.
متوسط	9	1.43	3.18	يقوم الموظفين بتأدية الأعمال الموكلة إليهم في الأوقات المطلوبة و بالإمكانات

المتاحة.				
متوسط	7	1.22	3.38	يقوم الموظفين بتأدية الأعمال الموكلة اليهم وتحقيق النتائج المطلوبة بفعالية.
متوسط	8	1.22	3.3	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
ضعيف	12	1.17	2.33	يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل.
الاتجاه العام للمتغير: متوسط		0.94	3.40	نتائج تحليل أداء العاملين

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتحسين أداء العاملين، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,73-2,26) ، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة " يلتزم العمال بالأوقات الرسمية للعمل" بانحراف معياري بلغ(0,57) وبمتوسط حسابي بلغ(4,73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ(3,40) بينما تحصلت الفقرة" تركز الوحدة الإنتاجية على الإستفادة من ذوي الخبرات العلمية و توليهم مكانة خاصة" على المرتبة السادسة عشر و الأخيرة بانحراف معياري بلغ(1,13) وبمتوسط حسابي بلغ(2,26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ(3,40) .

وعومما فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (أداء العاملين) قيمة 3.4، وبانحراف معياري قدره 0.94، وبذلك فقد تحصل هذا المحور على درجة قبول متوسطة من طرف افراد العينة بالوحدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها.

سوف نقوم في هذا الفرع باختبار تأكيد أو نفي الفرضيات المقترحة وذلك بمقارنتها مع ما تم الوصول إليه من نتائج ومخرجات الا spss.

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية و المتمثلة في كل من (أجهزة الحاسوب ، الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات و الكوادر البشرية) على مستوى أداء العاملين.

بينما يمكن صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر لبعد أجهزة الحاسوب و لواحقه على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

H_1 : يوجد أثر لبعد أجهزة الحاسوب و لواحقه على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر لبعد شبكات الاتصال على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

H_1 : يوجد أثر لبعد شبكات الاتصال على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : يوجد أثر لبعد برمجيات وقواعد البيانات على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

H_1 : يوجد أثر لبعد برمجيات وقواعد البيانات على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر لبعد الكوادر البشرية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

H1: يوجد أثر بعد الكوادر البشرية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد النتائج المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التأثير الإدارية الإلكترونية على مستوى أداء العاملين.

مستوى الدلالة (Sig)	معامل الانحدار	درجة الحرية DF	تحليل التباين F	معامل التحديد (R^2)	الارتباط (R)	الأبعاد
0,049	0,144	4				أجهزة الحاسوب ولوحاتها
0,960	0,004	55				الشبكات
0,224	0,134	59	2,533	0,156	0,394	البرمجيات وقواعد البيانات
0,712	0,36					الكوادر البشرية

يوضح الجدول أعلاه أثر أبعاد الإدارية الإلكترونية على مستوى أداء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وأداء العاملين والتي بلغت قيمته (0,394)، ومدى الدقة في التقدير المتغير التابع (أداء العاملين) بمعامل تحديد يساوي (0,156) بمعنى أن ما نسبته 15.6 من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تعود إلى الإدارية الإلكترونية وأبعادها وأن باقي النسبة يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج ، كما أظهر الجدول تحليل التباين المعنوية لانحدار حيث بلغت قيمة F بلغت ما مقداره (2,533) ، بينما بلغت قيمة درجة التأثير β (0,144) بعد أجهزة الحاسوب ولوحاته، بعد شبكات الاتصال(0,004) بعد برمجيات وقواعد البيانات (0,134)، بعد الكوادر البشرية(0,36)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد الإدارية الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في مطاحن

بني هارون وحدة "فرجيوة" بنسبة (14.4%) بعد أجهزة الحاسوب ولوحاته، شبكات الاتصال (0.4%), (36%) برمجيات وقواعد البيانات، (13.4%) بعد الكوادر البشرية.

وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع لكن بالنظر الى مستويات الدلالة لكل متغير فإننا نجد الأبعاد الثلاثة (الشبكات ، البرمجيات و قواعد البيانات ، الكوادر البشرية) لهم مستوى دلالة أكبر من (05%) مما يعني عدم معنوية هذا التأثير وبالتالي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وبهذا لا يوجد لها تأثير على مستوى أداء العاملين، أما البعد الأول و المتمثل في أجهزة الحاسوب و لوحاته فله مستوى دلالة أقل من (05%) مما يجعلنا نقبل بالفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد لأجهزة الحاسوب ولوحاته على أداء العاملين بمطاحن بنى هارون وحدة "فرجيوة" عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

إعادة التحليل الاحصائي:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل الانحدار المتعدد، يتضح لنا المتغير الذي له تأثير و المتغير الذي ليس له تأثير، لذا سنستبعد المتغيرات المستقلة التالية (الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) لأنها ليس لديها تأثير معنوي على المتغير التابع، ونعيد التحليل الإحصائي بدلالة متغير مستقل واحد له تأثير معنوي الا وهو بعد أجهزة الحاسوب ولوحاته. كما تظهره النتائج المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير أجهزة الحاسوب ولوحاتها على أداء العاملين.

مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار	درجة الحرية DF	تحليل التباين F	معامل التحديد (R^2)	الارتباط (R)	الأبعاد
0.04	0.172	1 58 59	8.829	0.132	0.366	أجهزة الحاسوب ولوحاته

يوضح الجدول أعلاه تأثير أجهزة الحاسوب و لوحاته على مستوى أداء العاملين إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي معامل الإرتباط الخطي بين هذا البعد والمتغير التابع (أداء العاملين) و التي بلغت قيمته (0,363) و مدى الدقة في المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (0,132) بمعنى أن 13.2% من التغيرات

الحاصلة في أداء العاملين تعود الى متغير أجهزة الحاسوب ولوحاته، بينما تفسر النسبة المتبقية بعوامل اخرى لم يتضمنها النموذج، كما أظهر الجدول تحليل تباين معنوية الإنحدار حيث قيمة F بلغت ما مقداره (8,829)، وتشير قيمة B الى أن التغير في (أجهزة الحاسوب ولوحاته) بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار (17,2 %) في المتغير التابع (أداء العاملين)، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير مستوى الدلالة المحسوب الذي كان أقل من (0.04 %) بقيمة 0.04.

نتائج تحليل اختبار الفرضيات

كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن ما يلي :

- تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى قبول الفرضية البديلة لأجهزة الحاسوب ولوحاته التي تنص على " يوجد أثر لأجهزة الحاسوب ولوحاتها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ " حيث بلغ مستوى الدلالة (0,04) و ذلك عند درجة الثقة (%85).

- رفض الفرضية البديلة لشبكات الاتصال التي تنص على " يوجد أثر لشبكات الاتصال على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ " وقبول الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر لشبكات الاتصال في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند الدلالة $0,05 \leq \alpha$ " حيث بلغ مستوى الدلالة (0,960) و ذلك عند درجة الثقة (%85).

- رفض الفرضية البديلة لبرمجيات وقواعد البيانات التي تنص على " يوجد أثر لبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ " .

وقبول الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0,224) و ذلك عند درجة الثقة (%85).

- رفض الفرضية البديلة للكوادر البشرية التي تنص على " يوجد أثر للكوادر البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ " وقبول الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر لبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0,712) و ذلك عند درجة الثقة (%85).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بالدراسة التطبيقية التي تم إجرائها بالوحدة الإنتاجية التجارية " فريجية" ولاية ميلة لمعرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين، حيث استخلصنا من الدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة و بالاعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الاحصائي للحزم الاجتماعية لمعادلات التي تم اعتمادها و المتمثلة في معادلة الارتباط ومعادلة الانحدار الخطي الوسيط و معامل التحديد، ثم التوصل إلى إثبات الفرضية البديلة للبعد الأول فقط "أجهزة الحاسوب ولوحاته" للمتغير المستقل ورفض باقي الفرضيات البديلة لأبعاد الإدارة الإلكترونية.

ومنه نستنتج أنه لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين مستوى أداء العاملين لدى الموظفين في الوحدة الإنتاجية و التجارية "فريجية" عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) إلا في بعد واحد وهو بعد اجهزة الحاسوب ولوحاته.

الله

خاتمة عامة:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية تتطلبه التغيرات الاقتصادية الحاصلة، حيث تسعى المؤسسات إلى مواكبة هذه التغيرات من خلال توفير العديد من المكаниات المادية و البشرية و التقنية من أجل النجاح في هذا التغيير بهدف تقديم خدمة متميزة ورفع مستوى الأداء و الكفاءة لدى العاملين .

ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ، فقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول نظري و الفصل الثاني تطبيقي حيث تناولت الدراسة في جانبها النظري مدخل إلى الإدارة الإلكترونية و عموميات حول أداء العاملين، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية، لمعرفة ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين بمطابخ بين هارون وحدة فرجية، و في نهاية هذه الدراسة سنستعرض ملخصا لأهم النتائج.

أولا : نتائج المتحصل عليها في الجانب النظري.

✓ يعتبر كل من أجهزة الحاسوب ولوحاته ، شبكات الاتصال ، الكوادر البشرية، من الأبعاد الأساسية للإدارة الإلكترونية.

✓ نظرا للتحولات الإلكترونية أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في ظل العصر الرقمي و الانفتاح على المجتمعات العالمية قصد مواكبة هذه التغيرات.

✓ من أبرز مميزات الإدارة الإلكترونية السرية وأمن المعلومات المتباينة ، خلق أرشيف إلكتروني يسهل عملية استرجاع الوثائق المطلوبة في مدة قياسية، السرعة في انجاز العمل و التقليل من استخدام الورق...الخ.

✓ تسهل إجراءات الاتصال داخل المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.

ثانيا: النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي:

✓ يوجد ارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية و أداء العاملين حيث كان أقوى ارتباط بين بعد البرمجيات وقواعد البيانات و أداء العاملين.

✓ كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر لأجهزة الحاسوب ولوحاته على أداء العاملين.

✓ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر لشبكات الاتصال على أداء العاملين.

✓ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر لبرمجيات وقواعد البيانات على أداء العاملين.

✓ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر للكوادر البشرية على أداء العاملين.

ومنه نستنتج من خلال تحليل الانحدار المتعدد بأن بعد أجهزة الحاسوب و لوحاته هو الذي له تأثير بارز على أداء العاملين (المتغير التابع) أما باقي الأبعاد للإدارة الإلكترونية (الشبكات و قواعد البيانات، البرمجيات، الكوادر البشرية) فإنها لا تؤثر على مستوى أداء العاملين.

توصيات الدراسة:

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تقييد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة في ذاتها من بينها:

- ✓ يجب التركيز أكثر على توضيح أهداف المنظمة للعاملين للحد من مقاومتهم للتغيير و المتمثل في التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مطاحن بنى هارون وحدة " فرجية".
- ✓ تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظفين من أجل زيادة الانتاجية وتحسين مستوى أدائهم .
- ✓ تقوم الإدارة العليا بإرشاد العاملين من خلال النشرات و المقالات و أيضا من خلال عقد ندوات ومؤتمرات لزيادة وعي العاملين بالإدارة الإلكترونية.
- ✓ توضيح مدى فائدة الإدارة الإلكترونية للعاملين و طمأنتهم بأنها لن تغير من مراكزهم ومناصبهم الإدارية و الوظيفية.
- ✓ أن تدعم الإدارة العليا وحدة تكنولوجيا المعلومات بطاقة بشرية يختص ببرامج تقديم البلاغات و الشكاوى الإلكترونية وتوفير الدعم اللوجستي الازم للوصول إلى الخدمة المساعدة و الدعم عبر الموقع.
- ✓ محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية نو نشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة و الوسائل الحديثة.
- ✓ الاستعانة بالمهندسين و الخبراء في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير برامج وشبكات الاتصال الداخلية الخاصة بكل إدارة و كذا إنشاء قاعدة البيانات تخص موظفين و مواطنين.
- ✓ إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية و محاولة إيجاد حلول لها.

أفاق الدراسة: من خلال معالجتنا لهذا الموضوع، فقد مررنا على العديد من الأفكار التي تحتاج إلى مزيد من التوسيع و التحليل، لذا نرى أنه من المناسب أن تكون موضوع مذكرات تخرج مستقبلية، ذكر منها:

- الآثار الاقتصادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
- دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية.
- أثر الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء البنوك.

وهذه الدراسة تبقى كمحاولة متواضعة للاقتراب من الموضوع ، ونتمنى أن تكون قد وفقنا في معالجتها فإن كان ذلك فمن الله و إن كان غير ذلك فما أبرئ نفسي من تقصير.

فَانْدَهْ مِرْجَعْ

قائمة المراجع و المصادر:

أ- الكتب:

- 1- أحمد سيدى مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب ، مصر،2000.
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية،2004.
- 3- بيتر داركر، تحديات الادارة في القرن الحادى والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة،1999.
- 4- التكريتي سعد غالب و العلاق بشير العباس، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2002.
- 5- حسين رواية محمد، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية،1999.
- 6- السالمي السيلطي ، الإدراة الالكترونية، عمان ، دار وائل للنشر ، 2006.
- 7- السالمي علاء عبدالرزاق ، الادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان،2006.
- 8- السالمي علاء عبد الرزاق محمد، الإدراة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن،2007.
- 9- سحر قدوري، الإدراة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور ، العدد 14، الجزء الأول، كلية المنصور الجامعية ، بغداد،العراق،2010.
- 10- صلاح الدين محمد عبدالباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية،2001.
- 11- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاك الجامعي ، الاسكندرية ،2007.
- 12- علي محمد عبد الوهاب ، ادارة الأفراد (منهج التحليل)، مكتبة عين الشمس مصر، ج 1، 1975.
- 13- عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة القرن الواحد و العشرين دار الغرب الاسلامي بيروت، لبنان، 2006.
- 14- عمار طارق عبد الرؤوف ، الادارة الالكترونية، النموذج المعاصر، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة،2007.
- 15- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة(البعد الاستراتيجي)، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن،2005.
- 16- العمري عبد الفتاح ، الادارة العلمية و التوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادى و العشرون، المكتبة العصرية مصر.

- 17- غنيم أحمد محمد، الادارة الالكترونية ،أفاق الحاضر و تطبيقات المستقبل ،المكتبة العنصرية، دار السhab للنشر و التوزيع القاهرة ،2007.
- 18- محمد بن سليمان الضبعان، تقييم أداء الحلقة المهمة في سلسلة الادارة الالكترونية ، ادارة البحوث و الدراسات.
- 19- محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة ، للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2008.
- 20- محمد مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات و الادارات، دار الرضا للنشر ، دمشق،2001.
- 21- محمد، محمد الهادي ، التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت، الدار المصرية ، القاهرة.
- 22- المزهر شعبان الغاني، شوقي ناجي جواد ، الادارة الالكترونية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2013.
- 23- منير محمد الجنبي، ممدوح محمد الجنبي، الشركات الالكترونية ، د ط، القاهرة ،2005.
- 24- نجم عبود ، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية، الوثائق و المشكلات ، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية ،2004.
- 25- نجم عبود نجم ، الادارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف ،المجالات) ،عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،2009.
- 26- ياسين أسعد الغالب، الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، دار المناهج ، عمان،2005.

ب-الرسائل الجامعية:

- 1- أسعد أحمد عكاشه ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجистير لإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2002.
- 2- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية -بسكرة- ، رسالة ماجистير: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2006.
- 3- بومجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة: صناعة الكواكب -فرع جنرال كابل ، أطروحة دكتورا : علوم التسبيير : جامعة محمد خضر بسكرة.
- 4- دعاس عادل ، مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز -سونلغاز-، أطروحة دكتورا: علوم التسبيير، دامعة محمد خضر - بسكرة- ،2018.
- 5- الدويلة فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجистير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2008.

- 6- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية ، 2013 .
- 7- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة "أحمد بومرداس" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة-بومرداس-2010.
- 8- الشوابكة خالد محمد، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية و الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية عمان.
- 9- الشيخ الدواي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد السابع ، الجزائر ، 2009.
- 10- عبد القادر عبان، تحديات الادارة الالكترونية الجزائر (دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس العاصمة)، رسالة دكتورا في علم الاجتماع، إدارة و عمل ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015,2016.
- 11- عبد الكريم عشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير ، في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة،2009-2010.
- 12- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2006/2005.
- 13- الغوطى ابراهيم، متطلبات النجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة،2006.
- 14- فطمي سعاد، العمري أحمد، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة ميدانية لمؤسسة البريد- ورقلة- (مذكرة ماستر غير منشورة)،جامعة قاصد مرياح، ورقلة ،2015.
- 15- المانع ، محمد، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة الماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض ، 2006.
- 16- منير عبد الله عثمان الطائش ،علاقة الادارة الالكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي -دراسة حالة وصفية تحليلية- ، رسالة ماجستير : قسم الادارة الاسلامية ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج،2016.
- 17- يوسف محمد يوسف أبو أمنة ، واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية الناظمة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا،جامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين ،2009.

ج- المجلات:

- 1- زرزارة عياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الفادسية، للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد15، العدد01، الجامعة الفادسية، العراق ،2013.
- 2- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر ، جوان 2015.
- 3- العواملة نائل عبد الحفيظ، الحكومة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية المجلة29،العدد1 ،2000.
- 4- مراد كواشي، أهمية الحكومة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال ، مجلة بابل العلوم الصرفية و التطبيقية ، العدد 1 ، المجلد25، العراق،2017.
- 5- مصطفى أبو عاشور، خليفة ، وأخرون، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بجامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الادارية ، مجلة الاردنية في العلوم التربوية ، المجلد9،ع2،2013.
- 6- الهaiti صلاح الدين و الرياحات، بعنوان" أثر التهديدات الأمنية في ضوء تطبيق الحكومة الالكترونية" ، مجلة المحاسبة والادارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 65 ،2005.

د- المواقع الالكترونية:

- com .watanea.1990 .abdo.www . -1
- 2- الموقع:2005/09/09. منتدى عبد الرحمن الدود ، دراسة حول الادارة الالكترونية ، بتاريخ26جاني ، 2016 توقيت الزيارة14:27 متاحة على الرابط:
<http://www..Shura.gov.saar.abicsitemajalah60 der asa. Htm2>

الله
يَعْلَمُ مَا يَعْمَلُونَ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

استماراة حول موضوع:

الادارة الالكترونية و اثرها على اداء العاملين

"دراسة ميدانية بالوحدة الانتاجية التجارية مطاحن بنى هارون - فرجية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في ادارة أعمال

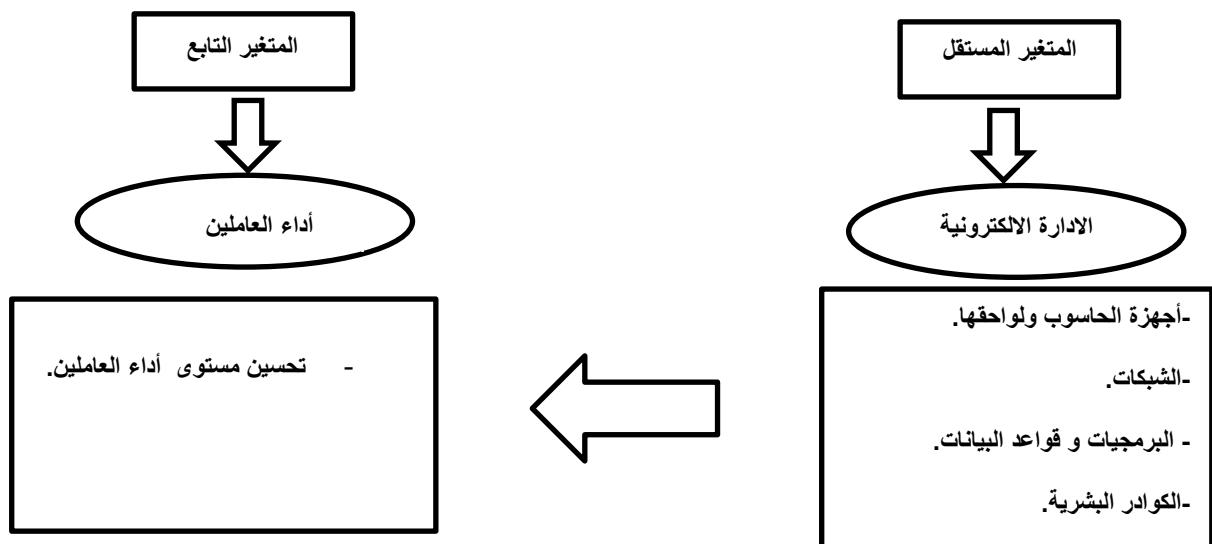
في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الادارة الالكترونية و اثرها على اداء العاملين "دراسة ميدانية بالوحدة الانتاجية التجارية مطاحن بنى هارون - فرجية - ميلة".

نرجو منكم ملأ هذه الاستماراة ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، و إجابتكم ستكون موضع العناية و الاهتمام و السرية التامة، نشكركم مسبقا على تعاونكم في انجاز هذه الدراسة.

نموذج الدراسة: شكل رقم (01)

المتغير المستقل: الادارة الالكترونية و أبعادها

المتغير التابع: أداء العاملين



تحت إشراف:

د. محمد هبولي.

إعداد الطالبة:

❖ عطية صورية.

❖ عتروز صيرية.

السنة الجامعية 2020/2021

المحور الأول: البيانات العامة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: 25 الى 30 31 الى 36 37 الى 42

43 الى 48 49 الى 56 57 الى ما فوق

3- المستوى التعليمي: أ) بدون مستوى ب) ابتدائي ج) متوسط د) ثانوي

جامعي

4- الخبرة المهنية:- اقل من 5 سنوات - من 6 سنوات الى 10 سنوات

- من 11 سنة الى 16 سنة - من 17 سنة الى 22 سنة

- من 23 سنة الى ما فوق

5- الوضعية المهنية: مترخص مثبت مؤقت مستدعي

6- المستوى الوظيفي: اطارات السامية الاطارات محكمون المنفذين

7- عدد الدورات التدريبية التي التحق بها: لم التحق بأي دورة دورة واحدة أو دورتين

ثلات دورات فأكثر

8- مدى التحكم في الاعلام الالى: منخفض متوسط مرتفع

المحور الثاني : أبعاد الادارة الالكترونية(المتغير المستقل).

أولاً: أجهزة الحاسوب ولوائحه

الرقم	العتارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوفق	لا أوفق بشدة
1	- توفر الوحدة الإنتاجية العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في مختلف مصالحها.					
2	- توفر الوحدة الإنتاجية العدد الكافي من الطابعات في مختلف مصالحها.					
3	- تقوم الوحدة الإنتاجية بتسجيل دخول وخروج الموظفين إلكترونيا (تسجيل الرقمية).					
4	- توفر الوحدة الإنتاجية على العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanner).					
5	- تستخدم الوحدة الإنتاجية الأفراد المدمجة أثناء تأدية المهام الادارية.					
6	- توفر الوحدة الإنتاجية حاسوب شخصي كل عمال الادارة.					

ثانياً: شبكات الاتصال

الرقم	العتارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوفق	لا أوفق بشدة
1	- يوجد في الوحدة الإنتاجية شبكة داخلية(الأنترنت) تربط الادارة بالموظفين.					
2	- يتم استخدام البريد الالكتروني في عمليات التواصل داخل المؤسسة وخارجها.					
3	- تقوم اجهزة الاتصال(الهاتف، الفاكس، الانترنت...) المتوفرة في الوحدة الإنتاجية بتغطية جميع احتياجات العمل.					
4	- هناك ربط الكتروني بين الوحدة الإنتاجية بـ: فرجية والمؤسسة الأم "قسطنطينة" .					
5	- يوجد موقع الكتروني للوحدة الإنتاجية على					

					شبكة الانترنت.	
					- توفير الوحدة الانتاجية صفحة على موقع التواصل الاجتماعي.	6

ثالثاً : البرمجيات وقواعد البيانات						
الرقم	البيانات					
الرقم	لا أوفق بشدة	لأوفق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيانات
1						- لدى الوحدة الانتاجية البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الادارية.
2						- تتوفر المؤسسة على برنامج لتسير العملية الإنتاجية.
3						- تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل والارشادات.
4						- تحرص الوحدة الانتاجية على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها.
5						- تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.

- لدى الوحدة الانتاجية الموظفون المتخصصون في مجال الادارة الالكترونية .

المحور الثالث: أداء العاملين (المتغير التابع).

					-يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط اجراءات العمل.	13
--	--	--	--	--	---	----

شكرا على تعاونكم معنا