

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية  
من إعداد الطالبين: شادو عبد الستار و قد محمد السعيد  
بعنوان:

## فعالية نظام الادارة الالكتروني للتعاضديات النقل في تحسين اداء العاملين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /... /... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .....رئيسا.  
الأستاذ/ طواهير عبد الجليل (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.  
الأستاذ/ أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية  
من إعداد الطالين: شادو عبد الستار و قد محمد السعيد  
بغنوان:

## فعالية نظام الادارة الالكتروني للتعاضديات النقل في تحسين اداء العاملين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /... /... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/... (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ طواهير عبد الجليل (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/ (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى (( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ))

وقال أيضا (( إنما يخشى الله من عباده العلماء ))

إن الشكر كل الشكر ، والحمد كل الحمد لله تعالى ، بارئنا ومسبب أسباب نجاحنا و إن من

أسباب

نجاحنا أشخاص وقفوا إلى جانبنا و آزرنا وأيدونا ونصحونا ، وقومونا ..

نتقدم بخالص التقدير والإحترام إلى أستاذنا المحترم والفاضل طواهير عبد الجليل لجهوده

الطيبة

الذي لم يبخل علينا بنصائحه البناءة وإرشاداته القيمة

حتى أثمرت نصائحه في هذا العمل المتواضع . ونتقدم بخالص الشكر و التقدير والإحترام

# اهداء

الحمد لله عدد ما كان

الحمد لله عدد ما يكون

الحمد لله عدد الحركات والسكون والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من تتضاءل الكلمات أمامهما لأنه لا يوجد كلمة توفيهما

حقهما والدي العزيزين، برا وإحسانا وإلى أحبة قلبي أخوتي وكل أقاربي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، وإلى كل من جمعتني بهم المحبة والصدقة والأخوة

إلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة، إلى كل من علمني أول الحروف، إلى من أنار دربي

من الطور الابتدائي

إلى كل دفعة إدارة الموارد البشرية، إلى كل من ساعدني ودعا لي بالتوفيق.

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على الإدارة الإلكترونية وعلى دورها في تحسين أداء العاملين, بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة, وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع, كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية, والوثائق الرسمية, والمقابلة الشخصية, والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 23 وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بهذه العوامل وممارستها, العلاقة الإرتباطية بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل أداء العاملين كمتغير تابع علاقة إرتباطية طردية, ويتجسد ذلك من خلال البعدين التدريب والهيكل التنظيمي من أبعاد الإدارة الإلكترونية

### الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية , أداء العاملين .

### Summary:

The study aimed to accurately identify electronic management and its role in improving the performance of employees, in addition to studying the relationship between the study variables, and the descriptive and analytical method was used to study the topic, and the case study was also relied on through scientific observation, official documents, personal interview, and a questionnaire And its statistical treatment through the spss program, version 23, the study concluded that there is a medium level of the concept of electronic management among workers due to the institution's interest in these factors and its practice, the correlation relationship between electronic management as an independent variable, the performance of workers as a dependent variable, a direct correlation relationship, and this is reflected through the two dimensions, training and organizational structure. One of the dimensions of electronic management.

key words:

Electronic management,  
Employee performance.

## قائمة المحتويات

IV	الشكر.....
V	الإهداء.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الملاحق .....
ب	المقدمة .....
<b>الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الالكترونية وتحسين اداء العاملين</b>	
03	تمهيد .....
04	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية واداء العاملين
04	المطلب الأول: ماهية الادارة الالكترونية
14	المطلب الثاني: ماهية اداء العاملين
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للإدارة الالكترونية والاداء
28	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
38	تمهيد .....
49	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
49	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
50	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
51	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها
77	خلاصة الفصل.....
78	خاتمة .....
	المراجع .....
	الملاحق .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1 - 1	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	33
1 - 2	نبذة عن البرامج المستخدمة في التعاضدية	41
2 - 2	الجدول معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستمارة (ألفا كرونباخ Alfa Cronbach)	43
3 - 2	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي	44
4 - 2	الجدول معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستمارة (ألفا كرونباخ Alfa Cronbach)	45
5 - 2	عدد الإستمارات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل الإحصائي مع النسب المئوية	45
6 - 2	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية	48
7 - 2	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في تحسين اداء العاملين	49
8 - 2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور اجهزة الحاسوب ولواحقها.	49
9 - 2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الشبكات	50
10 - 2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور البرمجيات وقواعد البيانات.	51
11 - 2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الكوادر البشرية	52
12 - 2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور اداء العاملين	53
13 - 2	معامل الارتباط بين الادارة الالكترونية ومساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء	54
14 - 2	معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	55
15 - 2	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد الدور الإدارة الإلكترونية في اداء العاملين	56
16 - 2	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور الكوادر البشرية في اداء العاملين	57
17 - 2	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور اجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين اداء العاملين	57
18 - 2	نتائج إختبار مربع كاي (Chi - Sauqre) للإستقلالية (الجنس / المستوى التعليمي)	60
19 - 2	نتائج إختبار مربع كاي (Chi - Sauqre) للإستقلالية (الجنس / المستوى العاملين)	60
20 - 2	نتائج إختبار مربع كاي (Chi - Sauqre) للإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)	61
21 - 2	نتائج إختبار فرق المتوسطات (test -Independent Samples T)	62
22 - 2	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمستوى التعليمي ( )	63
23 - 2	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للخبرة (One Way ANOVA)	64
24 - 2	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمستوى (One Way ANOVA) للعاملين ( )	65

## قائمة الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	19
(1-2)	يمثل هيكل التنظيمي للتعاضدية	40
(2-2)	الوحدات الرئيسية للبرامج المستخدمة في التعاضدية	41
(3-2)	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس	46
(4-2)	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر	46
(5-2)	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي	47
(6-2)	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالوظيفة	47
(7-2)	التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية	48

## قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الأساتذة المحكمين	85
2	الاستبيان	86
3	مخرجات spss	87

**توطئة:**

لاشك أن العالم المعاصر يعيش ثورة معلوماتية هائلة كان من نتائجها التحكم في مؤسساته الإدارية والسياسية ولاسيما بعد أن انتشرت الأعمال الإلكترونية وشبكات الانترنت ونظم المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية وأخذت تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبما يسهم في ربط المواطن بالمؤسسات الاجتماعية من جهة، وربط المؤسسات ببعضها عبر آليات تكنولوجية حديثة بعيداً عن المفاهيم التقليدية الإدارية التي أسهمت إلى درجة كبيرة في انتشار الفساد الإداري والمالي على حد سواء من جهة أخرى. وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تقرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية، وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة اجتماعية تؤدي وظائفها بسهولة وانسيابية بعيداً عن مظاهر الفساد بأنواعه كله، من هنا ظهرت كثير من التجارب العالمية والدولية للإدارة الإلكترونية.

لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير حكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها. وعلى حدٍ سواء وإزاء ذلك نحاول أن نحدد نطرح الإشكالات الآتية:

**الإشكالية:**

**كيف يساهم نظام الإدارة الإلكتروني في تعاضديات النقل بورقلة في تطوير أداء العاملين**

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في التعاضدية العامة للنقل
- 2- ما هو واقع الأداء في التعاضدية العامة للنقل
- 3- ما مستوى العلاقة بين نظام الإدارة الإلكترونية و تحسين الأداء في التعاضدية العامة للنقل

**الفرضيات:**

من اجل الوصول لأهداف البحث ولمعرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية الأداء العاملين، فقد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية انبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية والموضحة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العاملين لدى الموظفين في التعاضدية العامة للنقل عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**الفرضيات الفرعية:** تنص هذه الفرضيات الفرعية بصيغتها العدمية على ما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الأداء العاملين لدى الموظفين في التعاضدية العامة للنقل عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحسين الأداء العاملين لدى الموظفين في التعاضدية العامة للنقل عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الأداء العاملين لدى الموظفين في التعاضدية العامة للنقل عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الرابعة : . لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية الكوادر البشرية في تحسين الأداء العاملين لدى الموظفين في المؤسسة التعاقدية العامة للنقل عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  )

## دوافع اختيار الموضوع:

### مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع المتداولة حديثاً في جامعة قاصدي مرباح ورقلة لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع؛
- تزايد الاهتمام بموضوع تحسين أداء العاملين نظراً لدوره في انجاح المؤسسات وتحسين أدائها وتعضيم ربحيتها.

### المبررات الشخصية:

- الميل الشخصي لدراسة الإدارة الإلكترونية ومدى انعكاسها على تحسين أداء العاملين في التعاقديات

### أهداف الدراسة:

- تشخيص العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأفراد الإدارة ؛
- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة؛
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء العاملين وتحسينه.

### أهمية الدراسة:

يتناول البحث أحد المعطيات العلمية المهمة والمتمثلة بالإدارة الإلكترونية للوقوف على أهمية استثمارها ومغادرة الإدارة التقليدية ولاسيما في ظل التقدم التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات ومن ثم أصبح من الضروري استثمار ذلك التقدم في خدمة مؤسساتنا وبما يسهم في إنجاز أعمالها بأقل التكاليف المادية والجهود البشرية وبما يخفف من عناء المواطن ويحد من الفساد الإداري في تلك المؤسسات. ويمكن أن نشير إلى أهمية البحث على النحو الآتي:

### حدود الدراسة :

- وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:
- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من 01 فيفري إلى 28 أفريل 2020.
- **الحدود المكانية:** التعاقدية العامة للنقل.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار فئة من العمال من تعاقدية العامة النقل .
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: ، أما المتغير التابع وهو أداء العاملين فتم التركيز على الأبعاد التالية:(انجاز الواجبات ، وامتلك القدرة على تحكم).

### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال

: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

### التعريفات الإجرائية:

**الإدارة الالكترونية:** منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية.

سوف نوضح أبعاد الإدارة الالكترونية والتي سنتطرق لها في الجانب النظري لاحقاً

**أجهزة الحاسوب ولواحقها:** ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

**الشبكات:** وهي الانترنت و الاكسترانت وغيرها و هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسق اتصالي لشبكات الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية

**البرمجيات و قواعد البيانات:** وهي مجموعة من الأوامر والتعليمات والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء المهمة أو العمل وفق طريقة معينة وخطوات دقيقة للحصول على النتائج المطلوبة. اما قواعد البيانات هي عبارة عن سجل البيانات الخاصة بالموظفين والمشاركين والموجود في قسم الموارد البشرية و قسم الاداءات او التعويضات على شكل عبارات او جداول منطقية مترابطة مع بعضها البعض عن طريق علاقات منطقية مكتوبة بلغة برمجية معينة.

**الكوادر البشرية:** ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة. ثانياً:

**الأداء العاملين:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، كذلك يعبر عن كمية ونوعية الانجازات العملية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة في العمل.

### مرجعية البحث:

وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

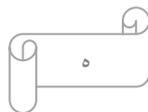
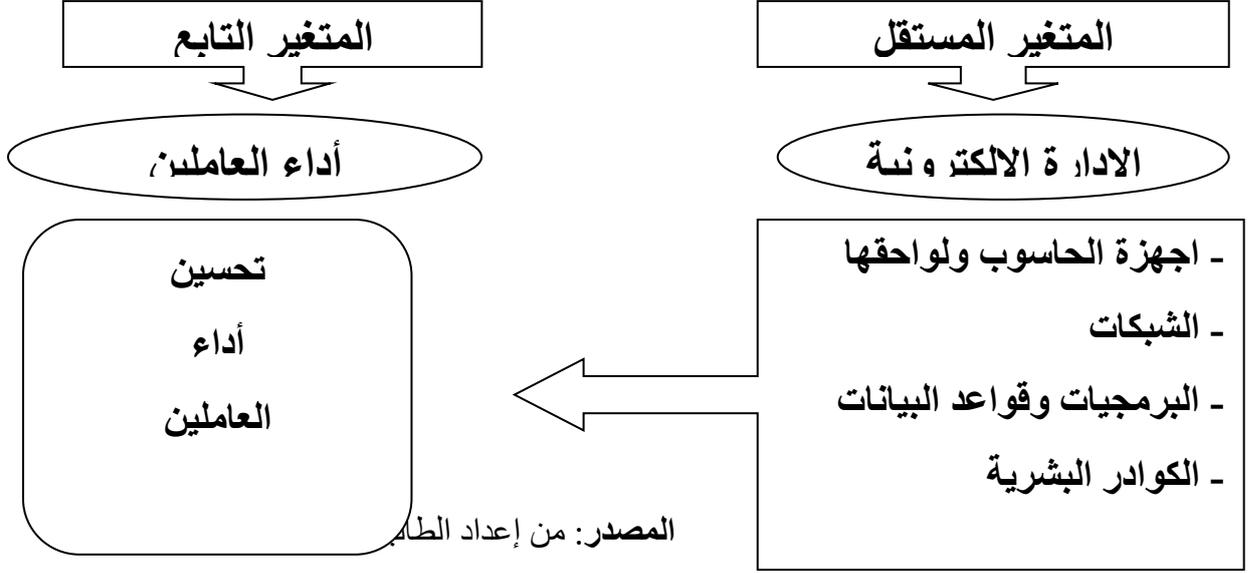
**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الالكترونية في أداء العاملين ، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية، المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين ،

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة الخاصة بالدائرة الالكترونية والفرع الخاص بالدراسات السابقة أداء العاملين ، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة التعااضدية العامة للنقل بورقلة، وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

### نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الآتي نموذج لمتغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين يمثل المتغير التابع.



الفصل الأول: الأدبيات  
النظرية والتطبيقية نظام  
الإدارة الالكترونية وأداء  
العاملين

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية وتأثيره على إدارة الموارد البشرية من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها العديد من الباحثين والمختصين في دراساتهم ومن أهم تأثيرته أداء العاملين بشكل مباشر ولي ذلك اخذنا موضوع الدراسة الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين .

ومن هنا اخذنا الفصل الاول الإدارة الالكترونية وأداء العاملين وقسمنا الى مطلبين هما :  
**المطلب الأول:** الإدارة الالكترونية ؛  
**المطلب الثاني:** أداء العاملين.

## المبحث الأول الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية وأداء العاملين:

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية للإدارة الإلكترونية وأداء العاملين، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية أداء العاملين.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية:

إن دراسة المورد البشري وتحديد نظام المؤثرة فيه يعتبر من أهم المواضيع حالياً، ولذلك اهتم الباحثون بدراسة هذه الأنظمة ومن بين هذه الأنظمة الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

#### أولاً: مفهوم الإدارة:

الإدارة لغة: كلمة الإدارة أصلها لاتيني ترجمته الحرفية هي الخدمة، وهي تستخدم للتعبير عن العديد من المعاني فقد ترد على: الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات.<sup>1</sup>

مصطلح الإلكتروني: هو مصطلح تكنولوجي يعبر عن الأداة الحديثة في الاتصال الا وهي الانترنت التي تسمح بتبادل الاتصالات والمعلومات وتمكن من تسهيل الحصول على المعاملات والخدمات ولذلك عرفت بانها الهياكل اللازمة للتكنولوجيا والشبكة المعلوماتية والاتصالات عن بعد والمستعملة لمعالجة تحويل المعطيات الرقمية.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

نظراً لاعتماد الإدارة الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعد على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل الكلف لذا نجد من الضروري الى التطرق الى مفهوم شائع بكثرة هذه الايام على انها الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى اجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً فتناوله الباحثون في الإدارة عبر عدة تعريفات منها:<sup>3</sup>

**يعرف السالمي الإدارة الإلكترونية على أنها:** عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً الى تحقيق اهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل ادارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.<sup>4</sup>

**يعرف نجم عبود الإدارة الإلكترونية بأنها:** "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى الى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها"<sup>5</sup>. ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية: "بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك بإستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI أو هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في انجاز كل أعمال معاملات

<sup>1</sup> دكتور عنتره بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي، 2018، ص 17

<sup>2</sup> دكتور عنتره بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي، 2018، ص 21

<sup>3</sup> دكتور علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية e-management، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 31

<sup>4</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 3.

<sup>5</sup> نجم عبود، " الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 7

المؤسسة مثل استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل الكترونية أخرى<sup>1</sup>. يعرفها غنيم على أنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية"<sup>2</sup>. ونلاحظ أن جميع التعريفات السابقة تتفق في كون الإدارة الإلكترونية عبارة عن: "ميكنة الأعمال أي نقلها وتحويلها من أعمال ورقية إلى أعمال إلكترونية بالاعتماد على استخدام التقنيات الحديثة"<sup>3</sup>.

كما عرفت أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية. ويطلق كذلك حكومة المعلومات أو الإدارة بغير أوراق، أو الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup>

كما عرفت هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ماتقضيها الممارسة أو الاجراءات أو التجارة أو الاعلان ويطل هذا المعنى حتى الامور غير الادارية<sup>5</sup>

وفي ضوء التعريفات السابقة نرى أن الإدارة الإلكترونية: "هي استخدام كافة التقنيات الحديثة من نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات"<sup>6</sup>.

### 3- نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية :

بدأت التجربة في أواسط الثمانينيات في عام 1986 في الدول الاسكندنافية تمهلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرية الإلكترونية ويعد لارس Lars من جامعة اودونيس في الدنمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد ، ومن رواد المشروع مايكل دل Dill صاحب شركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية .

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنمركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991 .

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكوخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع ، وقد تبني مجلس لندن مشروع بوننيل الاتصالات البعيدة التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات ، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا . وهكذا بدأ وتطور مشروع الإدارة الإلكترونية<sup>7</sup>.

### نظرية تكنولوجيا المعلومات

#### نظرية شانون و ويفر

<sup>1</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، " الإدارة الإلكترونية " نماذج معاصرة"، الطبعة الأولى، دارالسحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> غنيم أحمد محمد، " الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص 3

<sup>3</sup> غنيم أحمد محمد، مرجع سابق، ص 31

<sup>4</sup> نبراس محمد جاسم الاحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في ادارة المرافق العامة، مصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2018، ص 15

<sup>5</sup> دكتور سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008، ص 25

<sup>6</sup> مقال للاستاذ علي سايج جبور بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر منشور بجريدة مجلة المقار للدراسات الاقتصادية المركز الجامعي تندوف ص 10

<sup>7</sup> منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، قسم الادارة الاسلامية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك ابراهيم ، 2016، ص 21

إن بؤرة الاهتمام العلمي المشترك لعلم المعلومات تتركز حول فكرة المعلومات وبذلك تشكل ما يمكن تسميته بالنظرية العامة للمعلومات التي تمثل نظريته شانون وويفر

Weaver and Shannon 1984

ونظرية المعلومات تطورت بموجب ما أتاحتها ثلاثية التقدم الجديدة (المعلومات، والحاسبات والاتصالات وتحويل البيانات إلى معلومات ونقل المعلومات من جانبها النظري التطبيقي وتحويلها إلى خبرة وتخزينها واسترجاعها بشكل أسي اعتبر فيها وحدة المعلومات هي الحرف وجزء المعلومة هو الحد الأدنى الذي يساند عملية اتخاذ القرار بين بديلين. كما إن تفوق الحاسب على كل وسائط وقنوات المعرفة عبر التاريخ كله كان له أبعاده في هذا المجال ، ولكي يتضح مغزى ما توصل إليه العلماء نفترض أن هناك إنسانا يقرأ بسرعة 1000 كلمة في الدقيقة لمدة 6 ساعات يوميا على مدى 70 سنة فإنه لن يقرأ أكثر من 21010x المعلومة . وهي نفس القدر من المعلومات التي يستطيع أن يقرأها الحاسب في عشرة دقائق أما التطور الآخر الذي صاحب هذه النظرية فهو النمو الكويني للأفكار أي (نموذج الأفكار الكوني) الذي اعتمد على 5 طبقات وهذه الطبقات الخمسة هي :

Transport Layer

Network Layer

Information Layer

Action or Application Layer

Management Layer

على إن الطبقتين الأوليتين أعلاه نضمن فيهما ما يلي : سرعة نقل البيانات ، وتنوع المعلومات وتكاملها ، وضبط الشبكات

### الفرع الثاني: متطلبات وعناصر الإدارة الالكترونية وفوائدها:

ارتبطت الإدارة الالكترونية بضرورة توفير مجموعة من متطلبات اللازمة لها، من مستلزمات بشرية ومادية وتنظيمية وبرمجيات، إضافة الى توفر إرادة سياسية على أعلى المستويات :

#### أولاً: متطلبات الإدارة الالكترونية :

خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الالكترونية  
خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها  
اعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات  
اعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة واجهزة ومعدات وشبكات في الادارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الالكترونية.<sup>1</sup>  
وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس<sup>2</sup>  
وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي

تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين

إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها

ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية

<sup>1</sup> الدكتور عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق ، ص 71

<sup>2</sup> رشاد خضير وحيد الدايني، اثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط، قسم ادارة اعمال ، 2010، ص 39

من خلال دراستنا للإدارة الالكترونية تبين لنا انها تتضمن مجموعة من العناصر التي تحدد ملامحها وتعمل على تحقيق اهدافا حيث انها تشمل مجموعة من العناصر الاساسية هي :

### ثانيا: عناصر الادارة الالكترونية :

يمكن القول أن أهم مقومات وعناصر الادارة الالكترونية الرئيسية تكمن في العنصر البشري وذلك بالاضافة إلى العناصر والادوات الفنية ، المتمثلة في أجهزة الحاسب وما يتعلق بها ، لقدرة على تشغيل أدوات الادارة الالكترونية ، وفهم منظومة العمل واحتواء المعلومات بشكل رقمي ، وسهولة تحريكها ، واعدة صياغتها ، وأستخدامها الكترونية من مكان لآخر ، ويذكر ياسين " أن الادارة الالكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صيغة الامتزاج الخصب لثلاثة : عتاد الحاسوب (hardware) ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته ، والبرمجيات (software) وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الالكتروني ، وشبكة الاتصالات (network communication) هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت ، صناع المعرفة (Workers Knowledge) ويقع في قلب هذه المكونات من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الانسانية و العاملين لمنظومة الادارة الالكترونية.

وبناء على ما سبق يمكن الاستنتاج أن نجاح الادارة الالكترونية يعتمد على عدد من العناصر التي تتمثل في:

- وجود عنصر بشري مؤهل فنيا ومتخصص في مجال تقنية الحاسبات الالية وتقنية<sup>1</sup>
- المعلومات الرقمية . : المكونات المادية للحاسوب وشبكاته وملحقاته .
- برامج الحاسوب وهي الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب .
- شبكة الاتصال.
- برامج الحاسوب.
- عتاد الحاسوب.

### ثالثا : فوائد و أهمية الإدارة الالكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته ب الثورة المعلوماتية المستمرة. فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الالكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين الذي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي و اقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الانترنت و شبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته . كما و إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت و لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها و من أهم هذه الفوائد

- (1) تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات و هذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة.
- (2) اختصار وقت تنفيذ و إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- (3) الدقة و الوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- (4) تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة.

1 خالد رفعت شاكر بدوي ، اثر الادارة الالكترونية على اداء العنصر البشري، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، ادارة اعمال،ص 40

- (5) إن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح مستقل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابية على عمل المؤسسة.
- (6) إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- (7) الإدارة الالكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة و الاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء و الغير قادرين على التكيف في مع الوضع الجديد<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : خصائص الادارة الالكترونية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

- تجميع البيانات من مصادر ها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربعها
- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة ، و توفير المعلومات للمستخدمين بصور فورية ، مع زيادة الترابط بين العاملين والادارة العليا .
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات من مصادر ها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدال كافة العاملين .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فكرية ، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا .

ومما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص للإدارة الالكترونية كالآتي:<sup>3</sup>

#### **خصائص جوهرية**

- **زيادة الاتقان :** أن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري ، والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، والانشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في المحاز المعاملات
- **تبسيط الإجراءات:** امام الحاجة للتحديث ، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على ادخال المعلومات إلى مصالحتها ، وحرصت على الاستخدام الأمثل ، لما لها من امكانيات ، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط و سريع ، خاصة في ظل الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة
- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية ، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ان تعرف الشفافية انها الجسر الذي يربط بين المواطن ، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن المهام الادارية من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله

1 محمد جمال اكرم عمار، دى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل الاجئين بمكتب بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية غزة، قسم ادارة اعمال، 2009، ص 34

2 رافت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتي الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة ، 2004، ص 4

3 د احمد محمود درويش ، الشفافية والنزاعة حلمنا القادم ، تشريو تكنولوجيا الإدارة ، العدد الثامن ، فيفري مارس، 2007 وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، مصر ، ص 3

**2- خصائص أخرى**

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية الى انجاز كل الاعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني ، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق الكترونيا وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية مما يشير إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية ، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية ، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء بإستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة ، حيث تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي ، حيث يتم غالب استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية ، أو التقليل من إستخدامها .<sup>1</sup> ومن خصائص الإدارة الإلكترونية نجد<sup>2</sup> :

- إدارة بلا أوراق :حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والادلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية ؛
- إدارة بلا مكان :وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد ؛
- إدارة بلا زمان :تستمر 24 ساعة (365/07/24) متواصلة وفكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يد لها مكان في العالم الجديد ؛
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة .

**الفرع الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية**

هناك الكثير من المبررات التي جعلت الكثير من الدول والمؤسسات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اداراتها ، حيث نبين اهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية فيمايلي<sup>3</sup> :

- الاجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة العمل ؛
- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق ؛
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة ؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء ؛
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة ؛
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال ؛
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات ؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس ؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .

**اولا : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- 1-المعوقات الإدارية:**تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق : الإدارة الإلكترونية ، وترجعها إلى الأسباب الآتية<sup>4</sup>:
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية ؛

<sup>1</sup>عامر طارق عبدالرؤوف ،مرجع سابق،ص27

<sup>2</sup>عامر طارق عبدالرؤوف ،مرجع سابق،ص27

<sup>3</sup>عامر طارق عبد الرؤوف ،مرجع سابق،ص4

<sup>4</sup>عشور عبد الكريم ، مذكرة ماجستير بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر جامعة منتوري قسنطينة ، سنة 2010ص 38

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات ، أو التقسيمات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ، وتدفق العمل بينها ؛
  - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية ؛
  - المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية ؛
  - مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم العاملين.
- ثانيا- المعوقات السياسية والقانونية :** تشمل هذه المعوقات مايلي<sup>1</sup>:
- غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي؛
  - غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر جاهزية الالكترونية وترقيته ؛
  - عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية ، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل ، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية ، والسرية في التعاملات الالكترونية.

### ثالثا- المعوقات المالية و التقنية: حيث تتمحور حول<sup>2</sup>:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني ؛
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية ؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية ؛
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد ؛
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة .

### رابع- معوقات تعود لفشل النظام المعلوماتي<sup>3</sup> :

يعرف فشل نظام المعلومات بأنه عجز النظام عن أداء أنشطته بالصورة المتوقعة، أو عدم قدرته على إنهاء عملياته التشغيلية في التوقيتات المحددة، أو عدم إمكانية استخدامه على النحو الذي صمم من أجله. وهناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تسبب في فشل نظام المعلومات تتمثل في ما يلي:

1عشور عبد الكريم ، مرجع سابق ص 38

2 عشور عبد الكريم ، مرجع سابق ص 39

3 د.رجم خالد ، د.بوختالة سمير ، أ.بلقاسم أمينة ، مقال بعنوان أثر نظام المعلومات الالكتروني في تفعيل الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية . المجلة الجزائرية للتنمية عدد 2019/09 ص 3

- الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف؛
- عدم توافر القدرات الفنية الملائمة؛
- النزاع بين أخصائي ومستخدمي نظم المعلومات؛
- عدم التخطيط لتصميم نظام المعلومات ؛
- عدم التحديد الدقيق لإمكانيات نظام المعلومات؛
- العمل برد الفعل بدلا من العمل بالمبادرة أو المشاركة؛
- الفشل في تهيئة الظروف المحيطة المدعمة لنجال النظام؛
- التقدير الخاطئ للاحتياجات المنظمة مستقبلا من المعلومات؛
- عدم تكوين المزيج المتكامل من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات.

#### خامسا- المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة ؛
- غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية ؛
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية ؛
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه ( فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها ) ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية ؛
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

#### سادسا- المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي<sup>1</sup>:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية ، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية ، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها : وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي :
- العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات ؛
- العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات ؛
- العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات ، ورفع قدرات ، و خبرات العاملين في هذا المجال لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق ، والانسجام بين هذه العناصر ، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها ، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية ، وضعف مؤشرات الجاهزية ، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

1عشور عبد الكريم،مرجع سابق ، ص 40

## المطلب الثاني : ماهية اداء العاملين

### الفرع الاول : الاطار المفاهيمي للاداء

شغل وما زال موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين ، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي ، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الاداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الادارة كان الاهتمام بالأداء اكبر باعتبار ان المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسييرين، أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد

### اولا . مفهوم الاداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon د "الكلمات الحقايبية أو الكلمات الأسفنجية"، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها<sup>1</sup>.

#### **1. الأداء لغة:**

الأداء Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم Preformer، وتعني من يؤدي دورة أمام الجمهور<sup>2</sup>.

#### **2. الاداء اصطلاحا:**

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي (أداء المؤسسة) أو المنظمي (أداء المنظمة) وفيما يلي بعض هذه التعريفات: أ. يعتبر Miner , J . , Singleton T . , Luchsinger V ، أن الأداء هو: " ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسية لتحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>

ب . ويعرف Philip Bromiley & Miller Kent D الأداء بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>4</sup>

ج. وقام N . Venkatraman & Vasudevan Ramanujam (1986) ، بتقديم مفهوم أكثر شمولاً في بنية الأداء، إذ شبهاه على أنه "مفهوم هرمي، والذي يتكون من عدة مجالات: أداء مالي، أداء بشري، أداء تحاري، هذا الأخير يضم الأداء المالي التشغيلي، وهو الأكثر سعة لفعالية المؤسسة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179.

<sup>2</sup> قاموس أكسفورد، إنجليزي - عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998، ص: 500.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005، ص 23.

<sup>4</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 ص 223.

<sup>5</sup> محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة مجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012، ص 27.

د. الأداء الجيد هو قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة الزبائنها أولاً باعتبارهم الهدف النهائي، ثم لمساهمتها وأفرادها بعدهم، فالطرف الأول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والأرباح، والطرفين الآخرين يعتبران<sup>1</sup>، وسيلة لإنشاء القيمة من خلال رأس المال (المساهمين والعمال والأفراد)

هـ. كما يعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجية. كما يعرفه بعض المفكرين<sup>2</sup>:

1. يعرف المانع (2006) الاداء بانه : "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات، وذلك بمواصفات محددة وباقل تكلفة ممكنة" و هو : " النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد ايضاً على قدرات الموظفين ومهاراتهم وادراكهم للدور الذي ينبغي القيام به"<sup>3</sup>

ويعرفه كذلك بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز، اي انه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد أن يتوقف الافراد عن العمل

2. أما الشهري (2005) فقد عرفه ب: " هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد<sup>4</sup>

3 في حين قام الخزامي (1999) بتعريفه كما يلي: "سلوك يهدف استجابة لمهمة معينة سواء قام بما بذاته أو فرضها عليها الآخرون "

وعرفه كذلك على أنه: "تحويل المدخلات التنظيمية المواد نصف المصنعة، إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"<sup>5</sup>

4 اما الغالبي وادريس (2007) فيعرفه بانه : " المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" ما نستخلصه من هذه التعاريف:

أن الأداء الفرد، والمتمثل في قيمه بالعمل المطلوب منه، وقيامه بواجباته الملقاة على عاتقه، ورغم أن التعريف يشير الأداء المؤسسي، فإن هذا الأخير يتكون بشكل أساسي من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة

أن الأداء عبارة عن تفاعل بين محددتين هما الكفاءة والفاعلية، وهما الصورة العاكسة لمدى تحقيق المؤسسة الأهداف، من خلال استخدام حشد وتعبئة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.

أن الأداء في المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث لكل نشاط من نشاطات المؤسسة أداء خاص به، لكن يبقى الأداء التجاري هو الأكثر دلالة على فعالية المؤسسة، وهذا لأنه يعبر عن نتائج النشاط الأساسي للمؤسسة، النشاط الذي وجدت من أجله، وهو نشاط التشغيل أو الاستغلال.

<sup>1</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 142.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 93

<sup>3</sup> محمد على المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة ) ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص 81

<sup>4</sup> على الشهري، الاتصالات الادارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص 67

<sup>5</sup> عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الي التحسين تقييم الاداء ) ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة، مصر، 1999، ص

أن المؤسسة يجب عليها العمل على تحسين أدائها بمختلف أبعاده، وذلك لإنشاء وتعظيم القيمة الأطراف المرتبطة بهذه الأبعاد، وهي: البعد المالي المتمحور حول المردودية، والبعد المادي المتمحور حول الإنتاجية، البعد التجاري والتسويقي المتمحور حول التنافسية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

ان الاداء عبارة عن . جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من مخرجات ذات مواصفات محدد وباقل تكلفة ممكنة.

. جهد يسعى إلى تحقيق اهداف الوظيفة ومن اهداف المنظمة ككل.

. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.  
. محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي : الدافعية للفرد، مناخ العمل، القدرة على انجاز العمل.  
. يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضمن: مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ، و مدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.

. يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضمن : قدرات ومهارات الفرد و استعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه العاملين.

. يرتبط الاداء الى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية ، و الوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

**ثانيا/ خصائص الأداء:** الاداء عدة خصائص أدت بالباحثين الى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييرها ومن هذه الخصائص<sup>1</sup>:

**1 الاداء مفهوم متناقض:** يتكون الاداء من مجموعة من الابعاد ، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ولك وغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء، فهذا الاخير الاخير لا يتحقق مثلا الا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.

**2 الاداء ذو تغذية عكسية:** أن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقنيه ليس هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالاجراءات التصحيحية لبلوغ الاداء المرغوب.

**3 الاداء مفهوم شامل:** لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الامر برضا العاملين داخل المؤسسة ، او رضا المجتمع بشكل عام اداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدوليين والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

**4 الاداء مفهوم متطور:** أن مكونات الاداء تتطور عبر الزمن، اذ ان الأبعاد والمعايير التي يتحدد الاداء على اساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة ، او تلك التي تحدها البيئة الخارجية ، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو او في مرحلة النضج، كما أن المؤسسة التي تواجه ازمة داخلية وخارجية يتطلب منها معايير اخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للاداء العالي بدلا من النمو والتوسع.

**5 الاداء مفهوم ذاتي:** يمكن اسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فان كمال مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الأداء، وفقا لخصائصها الداخلية و بيئتها الخارجية ولهذا يختلف الاداء الجيد باختلاف الافراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الارباح المرتفعة، وهو بالنسبة

<sup>1</sup> ياسع ياسمينه ، دراسة اقتصادية الاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص ص 80-81

لعمال يعني الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني الاداء المرودية الاقتصادية للاموال المستثمرة، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، وبالنسبة للحكومة يعني الاداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وارضاء جميع الاطراف<sup>1</sup>.

**6 الاداء مفهوم سلوكي :** ان الاداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف أنواعها، يمكن ادارته من خلال اخضاعها للوظائف الادارية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتقييم، وتعرف ادارة الاداء بانها تلك الجهود الهادفة من قبل المسيرين، التخطيط وتوجيه ورقابة الاداء، ووضع معايير واضحة كاهداف للاداء، واختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، وهذا على مستوى المؤسسة ككل، أو الوحدات المكونة لها، أو حتى الافراد العاملين مهما كان مستواهم العاملين او المهني، فكل نشاط يعطي نتائج، أي يعطي اداء، يتطلب بالضرورة ادارة هذا الاداء<sup>2</sup>

### ثالثا انواع الاداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

#### **1 حسب معيار الشمولية:** يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما<sup>3</sup>:

أ. **الأداء الكلي:** يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الريحية، النمو... الخ.

#### **ب. الأداء الجزئي:**

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار العاملين إلى : أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

#### **2 حسب معيار الأجل:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>4</sup>:

أ. **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي.

ب. **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي . هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل، وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية

#### **3 حسب معيار المصدر :** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> مراد كواشي، ليات نجاح عملية تقييم الاداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر ، المجلة الاكاديمية العراقية، العدد33، المجلد 09، العراق 2013، ص 172.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء، محلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 218.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 89.

<sup>4</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية(SERUB) ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58

<sup>5</sup> - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59.

أ. **الأداء الداخلي:** ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات مادية ومعنوية وبشرية، ويتضمن:

ب. **الأداء البشري:** يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

ج. **الأداء التقني:** ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات إنتاجية، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير

د. **الأداء المالي:** يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

هـ. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها، من خلال إقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

4 **حسب معيار الطبيعة:** أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى<sup>1</sup> :

أ. **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع، الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة للأفراد المجتمع.

ب. **الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع. وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها".

#### رابعا: علاقة الاداء بالفعالية والكفاءة

مصطلح الاداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء العالي، هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل و تفصيل هذين المصطلحين

. **تعريف الكفاءة:** هي القدرة على تحقيق اقصى المخرجات من مدخلات محددة، كما تعني القدرة على خفض او تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب<sup>2</sup>.

. **تعريف الفاعلية:**

تعرف الفعالية ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك.

كما تعرف الفعالية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داع أو مبرر<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بيسكرة، 2000، 2002، ص ص 9- 10.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البروراي، فارس محمد النقشبندي، مرجع سابق، ص 224

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 26.

أما بالنسبة بالمعايير المتعلقة بالفعالية، فتختص بالكشف عن مدى نجاح الوحدة الإقتصادية في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط من الأهداف، والفعلي من النتائج، وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خطتها الإنتاجية.

### خامسا : الفرق بين الكفاءة والفعالية

تعرف الفعالية بأنها فعل الأشياء الصحيحة، وهي تحتم بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد، أما الكفاءة فتعرف على أنها إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة<sup>1</sup>.

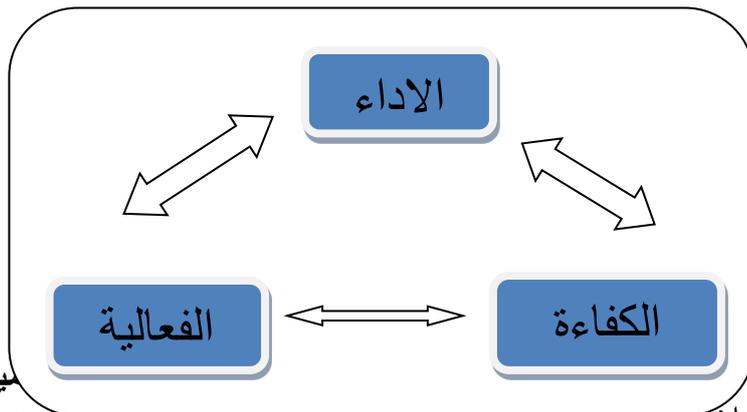
ويمكن التفريق بين الفعالية والكفاءة من حيث مدى تحقيق الأهداف، حيث يمكن القول أن الفعالية هي تعبير عن مدى القدرة على أداء الأعمال، ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا نجد مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، حيث أن المؤسسة تكون ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقا من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرته مسبقا والتي قد يكون من بينها مثلا ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة<sup>2</sup>.

إن التحليل السابق يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها الطويلة والمتوسطة المدى، وتحافظ على البقاء (فعالية)، إذا كانت تقوم بمدر مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا كانت الفعالية هي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما يجعل الكفاءة شرط ضروري لتحقيق الفعالية على المدى البعيد.

**فعالية الأداء:** ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة: النتائج المحققة مع الأهداف المبرمجة. **كفاءة الأداء:** يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة، سواء من حيث الكمية أو النوعية<sup>3</sup>.

من التحليل السابق يتبين أن كفاءة وفعالية الأداء تتوقف على الربط بين ثلاث عناصر هي: الأهداف المسطرة، الموارد المستخدمة، والنتائج المحققة، وهو ما يظهره الشكل التالي:

### شكل رقم (1-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد العزيز للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999، ص:134-135.

<sup>1</sup> احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 23.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص 147-148.

<sup>3</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999، ص:134-135.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الكفاءة تعنى بالوسائل، أما الفعالية فتعني بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة، والتي تفسر تطابق الوسائل مع الأهداف المسطرة، حيث إذا لم تكن الوسائل كافية أو غير مناسبة للأهداف، فإن المؤسسة لا تستطيع بلوغ تلك الأهداف وتحسينها في نتائج فعلية.

### الفرع الثاني: ماهية اداء العاملين:

يعتبر اداء العاملين القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في اطار المنظمات، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية، حيث يمثل اداء العاملين الاطار المتكامل لنتائج

ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال ما سبق سوف نتعرف اكثر في هذا المبحث على اداء العاملين من حيث المفهوم، العناصر، المحددات، المظاهر والاشكال، والاهمية

### اولا: تعريف اداء العاملين

تبين من مراجعة الادبيات المتوفرة تباين واختلاف اراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف اداء العاملين، ويعزى التباين في تحديد مفهوم اداء العاملين الى تباين تناوله في علوم الادارة، لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للاداء العاملين من خلال تعريفات مختلفة ومنها:

فقد عرف راوية (2001) اداء العاملين بانه: " الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور او المهام، وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>.

اما مخيمر واخرون (2004) فقد اجمع على أنه: "هو المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، أي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي<sup>2</sup>:

• اداء الأفراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

• اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة .

• اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

أما الحوامد(2004) فعرف اداء العاملين على أنه: "مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص"<sup>3</sup>.

في حين جاء الربيق (2004) بالتعريف التالي: "هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بما كل في موقعه العاملين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد راوية، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، المدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 210.  
<sup>2</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة 2000، ص 9  
<sup>3</sup> نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الاداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية محلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس العلوم الادارية 2004، 1، ص 61  
<sup>4</sup> محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 9

وفي تعريف اليوسف (1982) والذي فصله فكان رأيه باداء العاملين كما يلي: هو جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول اليه ، حيث ينقسم هذا الجهد الى قسمين <sup>1</sup>:

الأول : عام حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية انجاز العمل، وفهم أهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه.

الثاني : خاص بما يتطلبه هذا المستوى الاداري من مهارات القدرة على التخطيط والتنفيذ والاشراف واتخاذ القرار.

ويعتبر اداء العاملين عنصرا من عناصر الانتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديده تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له.

- 1 الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
  - 2 سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل، وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني واتقانه.
  - 3 . سلوك العمل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم
  - 4 . الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل، واتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه .
  - 5 طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله ، و بالتالي انعكاسها في ترقيته.
- من خلال ما سبق عرضه فان اداء العاملين يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية:
1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات (نتائج ومنتج) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
  2. بذل جهد يسعى إلى تحقيق الاهداف المرسومة في المؤسسة.
  3. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
  4. استجابة تتكون من فعل ورد فعل.
  5. التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته .
  6. التزام العامل باوقات العمل ودوامه.
  7. انجاز الأعمال في الأوقات المحددة بشكل معين.
  8. محصلة لتفاعل محددات هي : القدرة على الانجاز، الجهد، الدافعية ، بيئة العمل الداخلية والادراك.
  9. يرتبط اداء العاملين بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر ادارية ومادية.
  10. شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.
  11. يرتبط اداء العاملين بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الادراك والفهم للدوار والاستعدادات والميول والرضا.
  12. يرتبط اداء العاملين بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة.

<sup>1</sup> يوسف اليوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي ، محلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني ، معهد الإدارة ، الرياض 1982، ص

**ثانيا /عناصر ومحددات اداء العاملين<sup>1</sup>****1 عناصر اداء العاملين**

هناك عناصر ومكونات أساسية للاداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود اداء فعال و تتمثل في :

أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

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

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

د. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج العمل.

**2 محددات اداء العاملين:** اداء العاملين هو الاثر الصافي لجهود الفرد بالقدرات، وادراك الدور او المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن<sup>2</sup>

ان ينظر اليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

**1. ادراك الدور (المهام):** يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس ما دوره في المؤسسة ، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فان العامل اثناء ادائه لمهنته يلتقي مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة من التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من اجور وحوافز ، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تآثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

أ. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته

ب. **القدرات:** او قدرة الفرد على أداء عمله : وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير او تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة و المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

**محددات اداء العاملين = ادراك الدور \* الجهد \* القدرات**

اذن اداء العاملين ماهو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وادراك الدور او المهنة فكل عامل لا يؤثر على الاداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين<sup>3</sup> .

ويرى البعض الاخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي<sup>4</sup> :

**1. الرغبة:** وهي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

<sup>1</sup> احمد سيد كردي ، مفهوم الأداء الوظيفي، نشرت في 2010 / 5 / 5 ، ص5

<sup>2</sup> قلية فاروق وعبد المجيد السيد محمد السلوك التنظيم في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009ص266

<sup>3</sup> محمد راوية، مرجع سابق، ص 216

<sup>4</sup> مصطفى احمد سيد، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، اخبار الادارة المنظمة العربية للتنمية الادارية ، العدد17، ص 147

\* اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لاشباعها.

\*. المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كوتها موالية او معاكسة لاتجاهاته .

2. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل
- المهارة اي التمکن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارات استخدام المعرفة
- مدى وضوح الدور.

**3 بيئة العمل :** تتمثل في ملامح مادية مثل الاضاءة ، التهوية ، ساعات العمل، التجهيزات، الادوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. ومنه يمكن التوصل للمعدلات البسيطة التالية :

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة \*مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة \* المهارة \* وضوح الدور

الاداء = الرغبة \* القدرة بيئة العمل

ثالثا :اهمية اداء العاملين

اداء العاملين اهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها<sup>1</sup>:

• تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وحقق الأهداف المصممة لها، كما تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج عادة حقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي، او غير ملموسة مثل عمليات تقاسم الخدمات في مجالات المختلفة، والاداء هو المكون الرئيس للعملية ، وهو الجزء الحي منها لانه مرتبط بالانسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام ( الموارد) إلى مواد مزلعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل ( انتاجية العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل الناحية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بافضل فعالية وفضل قدرة واكل كلفة واكثر ربحا .

• للأداء العاملين أهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فصلية جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة، فاذا كان هذا الناتج مرتقعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأصول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة العاملين بها ، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضا، كما ترجع اهمية اداء العاملين بالنسبة للمنظمة التي ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة اذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، انما يعتمد على مستوى الأداء بجما<sup>1</sup> كما لا تتوقف أهمية اداء العاملين على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى اهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

**3 مكانة الادارة الالكترونية في تحسين اداء العاملين**

تعتبر حلوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الادارة الالكترونية من عوامل تحسين اداء العاملين

1 الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سابق، ص ص 98-99

وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على اثر الادارة الالكترونية في تحسين اداء العاملين من خلال النقاط التالية:

**4 اجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها على تحسين اداء العاملين** المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها ونظرا لتطور الحاسوب وزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الاجزاء الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات .

- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة

ولعتاد الحاسوب اثر على الأداء الوظيفي من خلال :

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا

- الدقة في الأداء وضمان الجودة

- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية

- اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الاداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الالي

- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الادارية

- يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك عن شماله أن يسهم في تحسين الأداء العاملين الى حد كبير

#### **رابعا: الشبكات وعلاقتها بتحسين اداء العاملين**

وهي مجموعة من الحاسبات نتظم معا وتلاتببط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم أو هي مجموعة من الاجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال وللشبكات اهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء.... والشبكات دور في تحسين اداء العاملين من خلال :

● التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى افقي وبالتالي يزيد من خبرة والمهارة

● توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك مايسمح بتوجيه جهود العاملين وانشطتهم

● تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن ارادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي

● زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الاسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين

● تقليل عدد المستويات الادارية مما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال

● تعمل الشبكات من 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 ذاك على أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي الى الرضا العاملين.

### خامسا : البرمجيات وقواعد البيانات واثرا في تحسين اداء العاملين

البرمجيات : هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الاجهزة والمعدات الالكترونية، وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج تضم التشغيل ونظم ادارة الشبكة، برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير احدث البرامج لتسيير انشطتها

وقواعد البيانات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول الى محتوياتها وادارتها وتحديثها بسهولة وهي مجموعة من السجلات او القیود بشار اليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد او اكثر ويسميتها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول الى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كوفها منظمة ومرتبة وهذا يؤدي الى جودة العمل واتقائه وبالتالي تحسين اداء العاملين

وللبرمجيات وقواعد البيانات تاثير على تحسين اداء العاملين من خلال

- أن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التصوير والشده ريب قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والاعمال، مما يؤدي الى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة باقل جهد.
- 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 للادارة العليا المسؤولة
- أن توفر الضمة الحماية المتطورة يمنع وصول مع هات اي ايدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات
- تساعد في الاجابة عن أي تساؤل او استفهام او استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها
- ضمن هذه قواعد البيانات وفي أي وقت كان وباقل تكلفة والذي يؤدي السرعة في اتخاذ القرارات وبالذقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها ما هو موجود مسبقا واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين

### سادسا : الكوادر البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل ميدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كوه يمتلكون ابداع اكثر ونباهة اعلي وقدرة لادارة الذات أعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه كبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الابداع الابتكار، الاستقلالية، والتميز في العمل وهم اهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة المنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن ايضا من خلال توظيف خبرهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة

- وللكوادر البشرية علاقة في تحسين أداء العاملين من خلال :
- تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغييرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية
  - كما ان وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي الى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي الى أداء جيد.
  - أن استقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي الى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي الى تحسين الأداء
  - أن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من اجراء تحارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من أخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج افضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
  - تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة، وذلك من اجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام، من أجل انجاز حجم أداء العاملين المطلوب.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى مطلبين حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية، تم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

**الدراسة الاولى : أ. محمدي مواهب و د. محمد حمزة بن قرينة ( 2018 )**  
**بعنوان: فعالية استخدام نظم المعلومات في المؤسسة النفطية الجزائرية**

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مدى فعالية استخدام نظم المعلومات لدى المؤسسات النفطية الجزائرية بولاية ورقلة، وكذا محاولة التعرف على مستوى مؤشرات فعالية نظم المعلومات، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين والفروق بين مختلف الفئات العمرية ونوع الوظيفة في مستوى فعالية نظم المعلومات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدما الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث وزع على عينة قوامها (378) موظفا وموظفة من موظفي المؤسسات النفطية بحاسي مسعود ورقلة، بواقع (312) ذكرا و (66) أنثي اختيروا بطريقة عشوائية، وقد تم معالجة المقاييس بالطرق الإحصائية باستخدام برنامج spss21 ،

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

- هناك مستوى عال لفعالية نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الجزائرية .
- المؤشر الأكثر تعبيراً عن فعالية نظم المعلومات في المؤسسات النفطية هو أمن وملاءمة المعلومة .
- عدم وجود فروق بين الجنسين في فعالية نظم المعلومات.
- عدم وجود فروق بين مختلف الفئات العمرية في مستويات فعالية نظم المعلومات.
- عدم وجود فروق بين أنواع الوظائف في مستوى فعالية نظم المعلومات.

**الدراسة الثانية : د. رجم خالد ، د. بوختالة سمير وأ. بلقاسم أمينة ( 2019 )**

- بعنوان : أثر نظام المعلومات الالكتروني في تفعيل الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية**  
هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة نظام المعلومات الالكتروني في تفعيل الممارسات الإدارية في الإدارة المحلية و ذلك من وجهة نظر صانعي القرار و مستخدمي النظام .  
إعتمد أصحاب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالاستبيان لحجم عينة تتكون من 42 مفردة من موظفي بلدية النزلة .  
خلصت الدراسة الى اهم النتائج التالية :
- 1.يساهم نظام المعلومات الالكتروني في البلدية في تحسين الممارسات الإدارية من خلال الدقة و السرعة فني الأداء لكن لم يصل للفعالية المطلوبة؛
  - 2.ساهم نظام المعلومات الالكتروني بالبلدية في توفير الخدمات للمواطنين بالسرعة و الدقة المطلوبة، مع انه هناك العديد من الأخطاء على مستوى وثائق الحالة المدنية ناتجة عن سوء في الرقمنة ( خاصة عملية الأرشفة الالكترونية للوثائق)؛
  - 3.أن النظام الحالي في البلدية يعد نظاما متوسط الفعالية في إنتاج المعلومات اللازمة لصنع القرارات ، لذلك فهو يؤثر على سرعة أداء العمل بشكل ملحوظ ، و لا يغطي المجالات و التطبيقات كافة لجميع مصالح البلدية (مثلا لا يتوفر على برامج الصفقات، الأجور و الرواتب، الفواتير) ...، إذا فهو لا يعتبر نظاما متكامل؛
  - 4.ضعف قاعدة البيانات اذ أنها لا تحتوي على كل المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات؛
  - 5.لا توجد شبكة تربط بين أقسام و مصالح البلدية للقيام بالمهام و تسهيل الاتصال؛
  - 6.كثرت الأعطال التي يتعرض لها النظام سواءا في الشق المادي او البرمجي يؤثر بشكل كبير على فعالية النظام وهذا منا يؤثر أيضا على الممارسات الإدارية بشكل سلبي، بالإضافة الى طول مدة اكتشاف و تصحيح الأعطال على مستوى النظام؛
  - 7.نقص الدورات التكوينية للموظفين الخاصين بمجال نظام المعلومات الالكتروني؛

#### الدراسة الثالثة : دراسة رجم خالد (2012)

**بعنوان : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف CHIALI**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة دوره في تحسين أداء هذه الأخيرة ، كما هدفت الدراسة إلى محاولة الإطلاع على واقع نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين ، بحيث توصل الطالب من خلال هذه الدراسة إلى أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين بالمؤسسة من خلال التسيير الكفاء و الفعال للموارد البشرية .

#### الدراسة : طويهري فاطمة (2015)

**بعنوان : اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء المورد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت**

كفاءة القرارات المتخذة بشأنه المتمثلة في قرارات التدريب ، الترقية ، الحوافز ، تقييم الأداء الذي يحقق الرضا لدي الفرد مما ينعكس إيجابيا على أداء الأفراد وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة

إن الدراسة الحالية تهدف إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ركزت الدراسة على 189 عاملا من أصل 230 عاملا في الشركة، باستجابتهم على استبيان كأداة أولى في جمع البيانات، وتدعيما لذلك استعنا ببطاقة فنية للشركة لتحديد مدى اعتمادها على تكنولوجيا الجديدة . وبعد معالجة المعطيات

ببرنامج ال SPSS نسخة 17

توصلت النتائج إلى ما يلي :

- 1-يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارات العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.
- 2- يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس و عدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة العاملية.
- 3- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارات .
- 4- الشركة إنتاج الكهرباء بتيارات نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الإلكتروني على مستوى جميع إداراتها.

### دراسة (عبد الجبار 2010)

**بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة".**

هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأعمال الإدارية، ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، إضافة إلى تقديم مقترحات لتلافي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة وجهات نظر مندوبي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم م ن خلال توزيع استبانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعال.

محدودية إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية، وحاجتهم إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري.

إن ظهور بعض الصعوبات عند عملية التغيير يعتبر أمراً حتمية لا بد من مواجهته لتحقيق الأهداف من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### دراسة : غراب اسماء (2018)

**بعنوان : تقييم جودة نظام المعلومات الإلكتروني دراسة حالة شركة سوناپراك – حوض بركاوي**

هدفت الدراسة الى تقييم نظام المعلومات الإلكتروني لدى شركة سوناپراك – حوض بركاوي ومدى كفاءة النظام المعمول به وجودته وعلى ذلك اعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة للدراسة وطبقت على عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة قدرت بـ 452 عامل وتم استخدام برنامج الـ SPSS وبرنامج الـ AMOS ولمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

نظام المعلومات للشركة ذو كفاءة ويحقق الأهداف المرجوة منه، وهذا ما يؤدي الى إثبات صحة الفرضية الأولى - يوظف نظام المعلومات الإلكتروني بالشركة لتوفير البرامج و المعلومات التي يحتاجها العامل ليتمكن من إدارة جيدة لمهامه

بفعالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية جزئياً - تتسم مخرجات نظام المعلومات الإلكتروني للشركة بجودة المعلومة الناجم عن الدقة في ادخال البيانات والمعالجة حسب البرامج المعتمدة مع الإهتمام بالتغذية العكسية لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب دون إحداث أضرار وخسائر للشركة، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة جزئياً. - النظام غير مستغل بالنسبة المطلوبة و هذا راجع لمقاومة الموظفين اضافة الى غياب صرامة من الادارة العليا لتفعيل النظام بشكل كلي

دراسة : د رجم خالد / أ. بن عمارة طاهر و أ. دكار محمد يزيد ( 2018 )

بعنوان : تقييم كفاءة نظام المعلومات الالكتروني دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة ( HESS – سوناطراك )

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة نظام المعلومات الإلكتروني في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مقارنة مع المؤسسة الأجنبية HESS أمريكية-جزائرية) ، من حيث المعايير: (موارد بشرية، مكونات مادية (Hardware)، قواعد وبرمجيات (Software) ، جودة المعلومات، وأهمية تدقيق نظام المعلومات في المؤسسة)، وخلصت الدراسة إلى وجود عدة نقاط ضعف في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بما يتعلق بعدم الاستغلال الأمثل للموارد النظام إضافة إلى غياب التطبيق الصارم للعقوبات المتعلقة بنظام المعلومات، كما وجدنا غياب تام للأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة من طرف المدقق المتعلقة بنظم المعلومات، بالمقارنة مع الشركة الأجنبية HESS فهي تتميز بمستوى عالي من حيث الاستغلال الأمثل لموارد نظام المعلومات، واهمية تقارير المدقق المتعلقة بنظم المعلومات.

دراسة : حمود حمير (2018)

بعنوان : تنمية الكفاءات ودورها في تحسين الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات الكفاءات الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية و الوقوف على تنمية الكفاءات والمساهمة الفعلية لتحسين أداء الموارد البشرية لرفع مستواه وعلى ذلك قامت الدراسة التطبيقية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بما فيها من مجمع صيدال لصناعة الأدوية (SAIDAL)-فرع قسنطينة؛

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)-الوحدة التجارية بميلة؛

- المؤسسة الوطنية لصناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية (SONARIC)-بفرجوة ميلة؛

- الجزائرية للمياه (ADE)-وحدة ميلة؛

- دار المالية لولاية ميلة.

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من الموارد البشرية العاملة بالإدارة تم سحبها بطريقة عشوائية من المنظمات الاقتصادية الجزائرية، يتمثل في كون الكفاءات الإدارية موحدة لدى جميع المنظمات، أي أنها لا تختلف باختلاف هذه الأخيرة، وبالتالي يمكن دراستها بنفس الاستمارة وتعميم النتائج المتوصل إليها على منظمات مجتمع البحث. بي وقد وزعت الاستمارات على جميع أفراد الموارد البشرية العاملة بإدارات المنظمات الاقتصادية المدروسة، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 250 استمارة، حيث تم استرجاع (230) منها، وبعد استبعاد (30) استمارة غير صالحة للمعالجة الإحصائية، بقي العدد الصافي (200) استمارة جاهزة للمعالجة وهو حجم العينة المدروسة،

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

: تمتاز منظمات عينة الدراسة بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب، وهذا يتيح لها الفرصة لاستغلال

هذه الميزة في تنمية كفاءاتها، لأنها تمثل استثمارا مريدا ودعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها؛

- تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

- دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية : عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة التي تستحقها بالمنظمات العمومية الجزائرية المدروسة، وهذا

دليل على غياب إدارة الكفاءات لديها، الأمر الذي يضعها أمام تحدي تقادم كفاءات مواردها البشرية ، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تعرفها الأنشطة الإدارية بالمنظمات، فرغم مستويات الكفاءة الجيدة التي لمسناها من خلال دراستنا الميدانية، إلا أنها لا تضمن النجاح مستقبلا، بل تحتاج للتنمية

باستمرار؛ : فئة لا يستهان بها من أفراد عينة الدراسة تقارب 25 % من العدد الإجمالي أقرت بعدم تحسن أدائها

العاملين خلال الثلاث سنوات الأخيرة، الأمر الذي يستدعي تدخل مسؤولي إدارة الموارد البشرية المعرفة الأسباب، وتدارك الأمر قبل تفاقم الوضع؛ : عدم وجود إدارة الكفاءات بفعالية لدى منظمات عينة الدراسة، سواء في مجال التوظيف والانتقاء، أو

في مجال تنمية الكفاءات، الأمر الذي نتج عنه عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع مهامها العاملة : عدم توفر المتطلبات المادية المشجعة على العمل بفعالية لدى منظمات عينة الدراسة، خاصة التكنولوجيا الحديثة.

### دراسة ناصر عويد عطية العقابي و خلود هادي عبود الربيعي ( 2018 )

#### بعنوان : تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء العاملين للموارد البشرية

تهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل ب (المتطلبات الادارية، والتقنية، والبشرية، والمالية، والامنية والتي تعد نمطا جديدا يختلف عن نمط الادارة التقليدية، اذ يعتمد فيها العمل على أشكال وأساليب متعددة من الأدوات، كالحواسيب والبرامج الالكترونية المختلفة من خلال الاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وأقل جهد و اقل التكاليف وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة في مجال ثورة تقنية المعلومات والاتصالات. وشملت

عينة الدراسة (132) شخص ممن يشكلون منصب مدير عام، معاون مدير عام، ومدراء الاقسام، ومسؤولي الشعب) وموظفي قسم ادارة الموارد البشرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة وتحليل البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون (Person)، الانحدار الخطي البسيط،

توصلت الدراسة إلى نتائج التحليل بأنه كلما توفرت المتطلبات الادارة الالكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة الى تطبيق الادارة الالكترونية في الشركة بنجاح أكبر واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي إلى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالإضافة إلى توفر الدعم المالي المطلوب لذلك، وأشراك الموظفين في دورات تدريبية على الأنظمة الإدارية مع وجود الحافز المعنوي والمالي لذلك. أما أهم التوصيات فقد تركزت على نشر الوعي والثقافة الالكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الادارة الالكترونية في شركة التأمين العراقية العامة لما لها من تأثير نفسي لتقبل التغييرات التكنولوجية الحديثة، ووضع خطط وبرامج توعوية للفئات المستهدفة والعاملين في الشركة، مع وضع خطط بديلة للإدارات الالكترونية لاستخدامها مباشرة في وقت الحاجة إليها، واعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل القيادات الادارية على ضرورة التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية.

#### 1- سعايدية محمد علي (2013)

#### 2- بعنوان أثر شبكة نظم المعلومات الإلكترونية على أداء الحكومة الإلكترونية دراسة حالة مصلحة

#### جوازات السفر البيومترية كنموذج بدائرة عين الفكرون

يهدف البحث الى :

- التعرف على واقع شبكة نظم المعلومات الالكترونية في الدائرة الحكومية التي تملك بعض مظاهر أعمال الحكومة الالكترونية و مدى قدرتها في التحكم في أداء هذه الدائرة ؛
- معرفة الفائدة المباشرة من الحكومة الالكترونية والتي تعتمد بشكل كبير على شبكة نظم معلومات إلكترونية والمتمثلة في توفير المعلومات والخدمات العامة للمستفيدين بكلفة اقل وسرعة ودقة في انجاز المعاملات ؛
- فهم العلاقة الطردية بين قوة شبكة نظم المعلومات الالكترونية بقوة أداء الحكومة الالكترونية .

إعتمد صاحب الدراسة في المنهج المتبع لدراسته على :  
 المنهج التاريخي الذي يذكر مراحل الوصول الى الحكومة الإلكترونية ؛  
 المنهج الوصفي الذي يذكر أهم قواعد الحكومة الإلكترونية .  
 حيث كانت العينة عبارة 30 عاملا موظفون في المصلحة موضوع الدراسة .  
 توصل الباحث الى نتائج أهمها :

• إن الحكومة الإلكترونية تعني تقديم خدمات بشكل أسرع و في أي وقت طوال أيام الأسبوع ،  
 إن الحكومة الإلكترونية لها مزايا بالنسبة للمجتمع من توفير المعلومات، و خلق مناخ مواتي لدخول  
 شركات و أخرى للمنظمات من تبسيط في إنجازات الأعمال و تدفق سير المعلومات إلكترونيا كما تساهم  
 في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب مع تسهيل الاتصال بين المنظمات المختلفة و أخيرا بالنسبة  
 للمواطنين من تحقيق اتصال أفضل و أسرع لحصولهم على خدمات ذات جودة و أقل تكلفة التي تزيد في  
 ولائهم .

### دراسة رابحي مصطفى (2017)

#### بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء العاملين .

حيث هدفت هذه الدراسة الى :

إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها أو دورها في تحسين الأداء العاملين ؛  
 التعرف على ملامح الإدارة الإلكترونية و متطلبات هذا الأسلوب الإداري الحديث ؛  
 معرفة مساهمة ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء العاملين للمؤسسات؛  
 التعرف على مدى و قدرة المورد البشري على إتقانه و اكتسابه لآلية العمل الإلكتروني ؛  
 إبراز أهمية الأداء العاملين وزيادة فعاليته من خلال استخدام الأسلوب الإدارة الإلكترونية الحديثة .  
 اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان والملاحظة والمقابلة في  
 جمع المعلومات والبيانات حيث كانت العينة موضوع الاستبيان هي 29 مفردة موظفين ببريد تميمون .  
 وخلصت نتائج الدراسة الى مايلي :

الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر تميمون،  
 يكون أولا بتوفر متطلبات الإدارة الإلكترونية من إمكانات ، معدات و شبكات و برمجيات و أيضا المورد  
 البشري فهذه المقومات لها الدور الرئيسي في تجسيد الإدارة الإلكترونية و من هذه المقومات التي تخلق  
 مبادئ التعامل الإلكتروني و الذي بدوره يساهم في فاعلية الأداء العاملين للموظف من خلال إنجاز أعماله  
 و وظائفه، بجهاز الكمبيوتر و لواحقه و البرمجيات المبرمجة مع طبيعة وظيفته ، كما ساهم التعامل  
 الإلكتروني في زيادة أداء الموظف و أيضا قدرته على اتخاذ القرارات و أيضا لعبه الإدارة الإلكترونية  
 دورا حقيقيا في دقة إنجاز الأعمال و رفعت من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن . كما  
 حسنت الأداء العاملين من خلال التقليل من الأخطاء العملية التي يرتكبها الموظف و وفرت الوقت و  
 الجهد للموظف بفضل مزايا الإدارة الإلكترونية و آلياتها البرمجية .  
 أيضا لعبت الإدارة الإلكترونية دورا مهما في تفعيل عملية الاتصال داخل و خارج المؤسسة ، كما  
 ساهمت جذب الزبائن و إقبالهم على الخدمات و السلع التي توفرها المؤسسة.

كما مكن نظام الإدارة الإلكترونية بشكل خاص مؤسسة بريد الجزائر تميمون و بشكل عام مؤسسة بريد  
 الجزائر بدور هام وإيجابي في إمكانية تلبية و توفير عدة خدمات تهم الزبون والمصالح الأخرى التي لها  
 علاقة بالمؤسسة ، من أي مكان من العالم وفي أي وقت زمني ، خاصة الخدمات والعمليات المالية  
 بالدرجة الأولى كونها تعتبر النشاط الأساسي للمؤسسة .

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

. دراسة: ويست , west2002

**بعنوان : الحكومة الالكترونية المدنية جامعة بروان بالولايات المتحدة الأمريكية** هدفت الدراسة إلى تقديم عرض المستوى التحديث السنوي الثاني لمواقع انترنت المؤسسة الحكومية في 80مدينة بأمريكا والتعرف على مفهوم الحكومة الالكترونية لدى كافة سكان المدن ،

وأهم نتائج هذه الدراسة : - أن المدين قد عملت الخطوات الرئيسية نحو وضع المعلومات والخدمات على الشبكة - أن هناك زيادة كبيرة في عدد المواقع حيث بلغ 1527 موقع حكومي يعرض % 49 من مواقع الخدمات القابلة للتنفيذ على الشبكة ، تماما عن نسبة %25ي العام الماضي

**دراسة: John bourn 2002**

**بعنوان : تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الالكترونية -** هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الالكترونية حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية الكترونياً يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبي كافة احتياجات المتعاملين معها ، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية وأمتها الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل

نتائج الدراسة - أن للحوافز التشجيعية دور في استقطاب المزيد من العملاء الاستخدام خدمات الحكومة الالكترونية - أن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومة الكترونياً لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من يعرف ومن لا يعرف

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

**الجدول (1-1): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.**

أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.	أوجه الشبه
المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).	
أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.	
نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.	
أوجه الاختلاف	بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.	

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة؛
5. ساعدت الباحثة في صياغة الفرضيات؛
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثة على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الالكترونية ومدى أهميتها بنسبة للؤسسات في هذه الفترات الأخيرة، مما أدى بالمجتمعات الالتحاق بالركب تجنباً لاحتتمالات العزلة التخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات ، والتنافس على تقديم الخدمات الأفضل ، خاصة عندما بدأت الإدارة الالكترونية تهتم بقطاع الخدمات العمومية ، وفق لمعايير الدقة ، السهولة ، والكفاءة ، وذلك من اجل خلق بيئة وثقافة الإدارة الالكترونية الحديثة ، تهدف إلى التحسين المستمر في الخدمة ، وتخفيض من تكاليف وريح الوقت ، وذلك من خلال إشراك المواطنين 'الزبائن' في معاملات المؤسسة والحصول عليها وفق تسهيلات جديدة من اجل مواصلة سيرورة العمل وفق التكنولوجيا الحديثة بما يوافق مع الخدمات العامة للمواطنين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لإدارة الالكترونية في تحسين  
إداء العاملين في التعاضدية  
العامة للنقل

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و أداء العاملين والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في "المؤسسة التعااضدية العامة للنقل بورقلة" ، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة دور لإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في التعااضدية العامة للنقل ، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

#### الفرع الأول : تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

انشاء و التطور التاريخي للتعاضدية في القانون الجزائري : تم انشاء التعاضدية العامة للنقل بتاريخ 06 سبتمبر 1971 بموجب الامر رقم :71/03 مؤرخ في 20 جانفي 1971 يتضمن اعادة تنظيم التعاونيات و الجمعيات و حددت في احدى عشرة مادة و حددت نسبة الاشتراك حيث لا تتجاوز 1.5 % و عدد المشتركين 10000 مشترك.

ودامت القوانين المتعلقة بالتعاضدية 16 سنة الى ان جاء القانون رقم 87/18 مؤرخ في 01 اوت 1987 يتعلق بالتعاضديات الاجتماعية و يتضمن تسعة فصول و 55 مادة حيث تم التطرق الى كل التفصيل لانشاء التعاضدية الاجتماعية , من حيث الفصل الاول احكام العامة القسم الاول شروط انشاء التعاضديات الاجتماعية القسم الثاني مجال التطبيق القسم الثالث تشكيل التعاضديات الاجتماعية اما الفصل الثاني الاداءات و الفصل الثالث اجهزة التعاضدية الاجتماعية الفصل الرابع تعديل القوانين الاساسية للتعاضدية الاجتماعية ( الانفصال و اندماج و الحل ) الفصل الخامس احكام مالية الفصل السادس الرقابة الفصل السابع المنازعات الفصل الثامن المجلس الوطني للتعاضديات الاجتماعية الفصل التاسع احكام انتقالية و ختامية .

نسبة الاشتراك لا تتجاوز 1.5 % تضم عدد ادنى من المنخرطين يحدد عن طريق التنظيم .  
وقانون رقم 90/33 مؤرخ في 25 ديسمبر 1990 يتعلق بالتعاضديات الاجتماعية نسبة الاشتراك لا تتجاوز 1.5 % تضم عدد ادنى من المنخرطين يحدد بموجب التنظيم و يتضمن القانون خمسة ابواب الباب الاول الهدف و مجال التطبيق الباب الثاني تكوين لتعاضدية الاجتماعية وتنظيمها وسيرها الباب الثالث هيئات التعاضدية الاجتماعية الباب الرابع احكام جزائية الباب الخامس احكام ختامية .

وجاء المرسوم التنفيذي رقم 91/159 مؤرخ في 18 مايو 1991 يتضمن تحديد العدد الادنى المطلوب من المنخرطين لتكوين تعاضدية اجتماعية حيث حدد ب 3000 منخرط .

المرسوم التنفيذي رقم 97/427 مؤرخ في 11 نوفمبر 1997 يحدد تشكيل المجلس الوطني الاستشاري للتعاضدية الاجتماعية و سيرها .

المرسوم التنفيذي رقم 97/428 مؤرخ في 11 نوفمبر 1997 يحدد كفاءات رقابة الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي في مجال تطبيق التشريع الخاص بالتعاضديات الاجتماعية .

القانون رقم 15/02 مؤرخ في 04 جانفي 2015 يتعلق بالتعاضديات الاجتماعية وفي هذا القانون تم تحديد نسبة الاشتراك من 01 % الى 07 % من الاجر الوطني الادنى المضمون حيث ان كل نسبة تحدد حسب الاجر المنخرط.

- 01 % الى 03 % اقل من ثلاثة مرات الاجر الادنى الوطني المضمون
- 03.1 % الى 04 % من ثلاثة مرات الى اقل من خمس مرات
- 04.1 % الى 05 % من خمس مرات الى اقل من عشر مرات
- 05.1 % الى 06 % من عشر مرات الى اقل من خمسة عشر مرات
- 06.1 % الى 07 % اكثر من خمسة عشر مرات

و حدد العدد الادنى من المنخرطين لا يقل عن 5000 منخرط و يتناول القانون ثمانية ابواب الباب الاول : احكام عامة

الباب الثاني : اداءات التعاضدية الاجتماعية

الباب الثالث : تاسيس التعاضدية الاجتماعية و تنظيمها وسيرها

الباب الرابع : الاحكام المالية ومراقبة التعاضدية الاجتماعية

الباب الخامس : حل التعاضدية الاجتماعية

الباب السادس : المجلس الوطني للتعاضدية الاجتماعية

الباب السابع : احكام جزائية

الباب الثامن : احكام انتقالية وختامية

التنظيم الإداري للتعاضدية العامة للنقل

المدير العام

مستشار المديرية العامة:

مدير المالية والمحاسبة:

المدير الجهوي:

مدير الموارد البشرية:

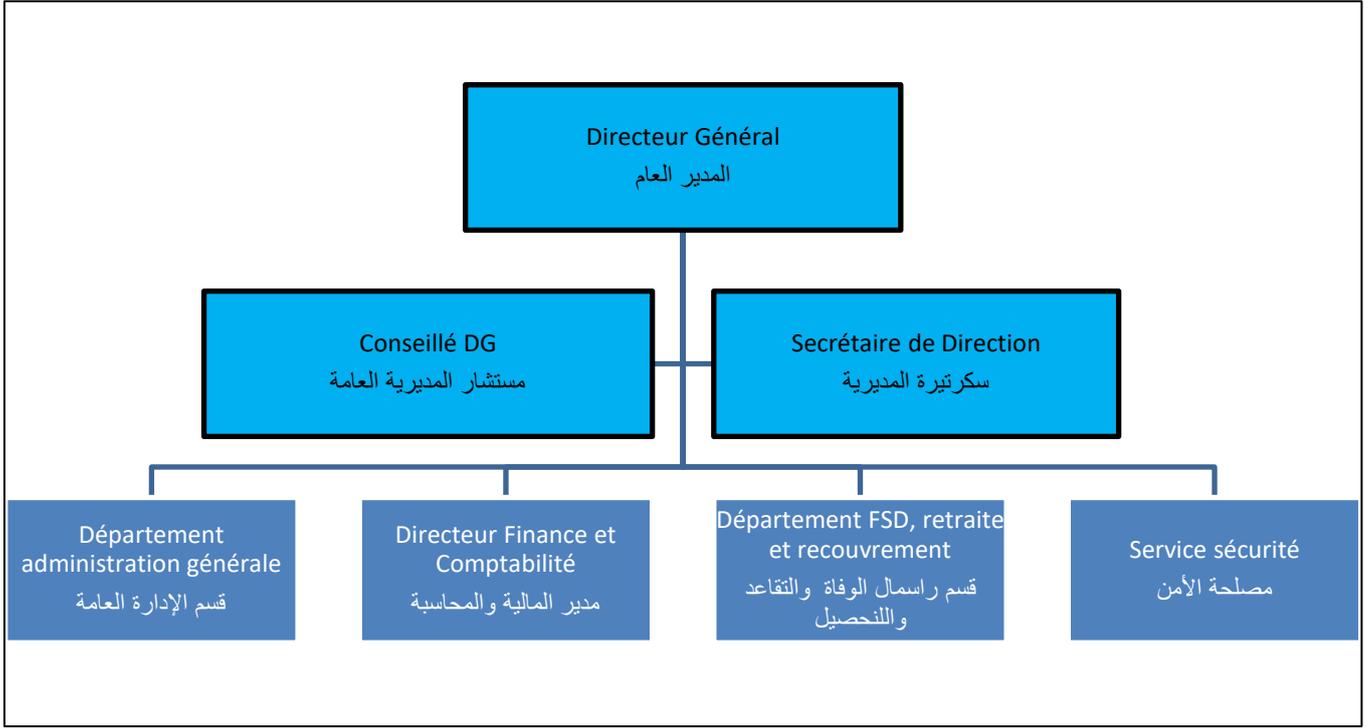
-يتم إعداد النظام الداخلي للتعاضدية العامة للنقل ويعرض على الجمعية العامة للموافقة عليها. ويحدد شروط تطبيق القانون الأساسي الحالي ويبلغ إلى السلطة العمومية المختصة ويودع لدى المحكمة المختصة إقليميا.

-يخضع كل نزاع يترتب عن تفسير أو تنفيذ أحكام القانون الأساسي والنظام الداخلي للتعاضدية العامة للنقل للجهة القضائية المختصة

- تم المصادقة على القانون الأساسي الحالي من طرف الجمعية العامة بتاريخ 29 أكتوبر 2015 . عن الجمعية العامة للتعاضدية العامة للنقل .

والشكل الموالي يمثل التنظيم الهيكلي للتعاضدية :

الشكل (1-2) يمثل الهيكل التنظيمي للتعاقدية



المصدر : مصلحة الموارد البشرية للتعاقدية

الموارد البشرية للتعاقدية العامة للنقل

تتكون الموارد البشرية في التعاقدية العامة للنقل على تعداد لا بأس به :

- الاطارات السامية: 14
- الاطارات : 30
- اعوان تحكم : 68
- اعوان تنفيذ : 63
- عمال عامون : 12
- عمال جراحة الاسنان : 15
- عمال اخصائيين: 66
- المجموع : 175+ 93 = 278

- نبذة عن البرامج المستخدمة في التعاقدية :  
الجدول (1-2) نبذة عن البرامج المستخدمة في التعاقدية

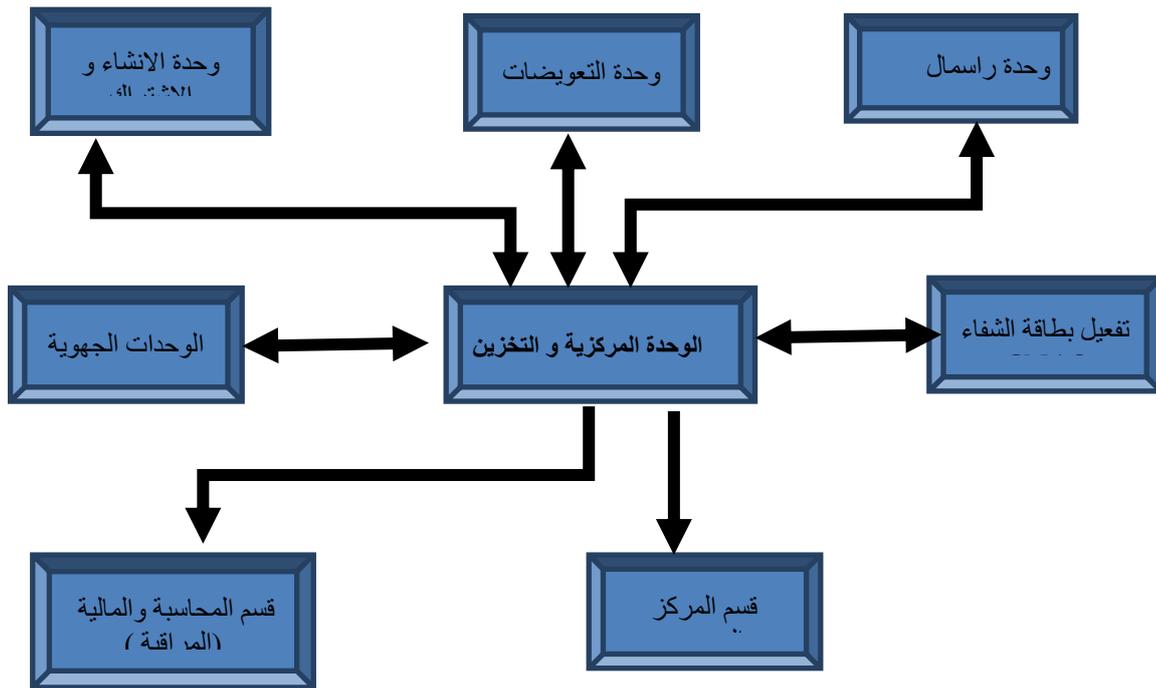
اسم البرنامج	سنة الاستخدام	المنتج (صاحب البرنامج)
GPIتسيير الاداءات ( التعويضات)	1990	مجهول

المهندس : قابي حمزة مدير الاداءات و التعويضات في التعاقدية العامة للنقل	2007	GP&SM تسيير الاداءات و الخدمات التعاقدية العامة للنقل
مؤسسة سيتيك CETEC INFORMATIQUE	2000	GESTION FINANCIERE التسيير المالي (محاسبة - الخزينة - الاستثمارات)
مؤسسة سيتيك CETEC INFORMATIQUE	2004	GESTION ADMIN التسيير الاداري ( الاجرة - الحضور - متابعة)
مؤسسة سيتيك CETEC INFORMATIQUE	2008	STATISTIQUE الاحصاءات

المصدر: قسم الادارة والموارد

مؤسسة سيتيك CETEC INFORMATIQUE هي مؤسسة مؤلفة من مجموعة من المهندسين و الخبراء في الاعلام الالي تقوم بانتاج البرامج حسب الطلب وحسب المضمون اي حسب مواصفات كل شركة او مؤسسة و هيئة

### الشكل (2-2) الوحدات الرئيسية للبرنامج المستخدم في التعاقدية



المصدر: قسم الادارة والموارد

### الفرع الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة

#### أولا : مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي التعاقدية العامة للنقل بجميع رتبهم المصنفة حسب قانون الاساسي للتعاقدية العامة للنقل والموزعون بين كل من المديرية الجهوية وكذا المديرية العامة لتعاقدية العامة للنقل الجزائر والبالغ عددهم (232) موظفا بجميع الرتب، أما العينة فقد تم توزيع (50) استمارة بصورة عشوائية على موظفي المديرية الجهوية ، ( المديرية العامة، والتعاقدية العامة للنقل )، وتم استرجاع

(50) إستمارة بنسبة بلغت (100 %)، لم يستبعد أي استمارات في التحليل الإحصائي ، والتي خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي.

### ثانيا مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت منهجية البحث على الأساليب المتعارف عليها في البحث العلمي والتحليل الإحصائي والتي نورد منها ما يلي:

- المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة بالإعتماد على البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية وبعض الكتب الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: وهي ما تم الحصول عليه من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية مع ما هو ملاحظ بمكان العمل بالمديريات الجهوية و بالمديرية العامة لتعاقدية العامة للنقل ، كما تم إعداد استمارة مخصصة لذلك، وجمع المعلومات الأساسية للتعرف من خلالها على فرضيات البحث، كما تم الإعتماد على المسح المكتبي الذي يقوم على تغطية الجوانب النظرية للبحث والمتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من التعليمات والمراسلات الإدارية .

### ثالثا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

- لقد اخترت الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لدي بواسطة الإستمارة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي استخدمت:
1. الإحصاء الوصفي: والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات ويهدف اعطاء تحليل تفسيري عن مديا إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديرا لهم.
  2. الوسط الحسابي: وهو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
  3. الانحراف المعياري: يشير إلى مدي تشتت البيانات عن بعضها ويساوي مجموع مربع انحرافات القيم مقسوما على عددها
  4. معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات الإستمارة .
  5. معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط: لإظهار العلاقة واختبار الفرضيات
  6. اختبار مربع كاي ( Sauqre- Chi ) للإستقلالية: من أجل معرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.
  7. إختبار فرق المتوسطات (test -Independent Samples T): لكل إجمالي محور من محاور المتغيرات على الجنس.
  8. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى العاملين.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### أولا أداة البحث:

تم تصميم وإعداد استمارة مكونة من (35) فقرة للإجابة على مجالات البحث وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث، حيث تم عرضها ومناقشتها مع المشرف والإعتماد على ملاحظاته حولها مع ملاحظات

أستاذة آخريين تم عرض الإستمارة عليهم حيث على ضوء ذلك تم تعديل الإستمارة وإعدادها بالصورة النهائية التي تم بما جمع المعلومات وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين:

1. القسم الأول: وتكون من مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والعاملينة لأفراد العينة .
- 2: القسم الثاني: وينقسم إلى محورين تتعلق بالإدارة الإلكترونية وأداء العاملين والتي كانت كالتالي :
  - 1- المحور الأول: الإدارة الإلكترونية بالتعااضدية منظمتنا اربعة (04) أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تم اعتمادها وهي كل من - أجهزة الحاسوب ولواحقها، - الشبكات، - البرمجيات وقواعد البيانات، - الكوادر البشرية من خلال (22) فقرة لقياس دور كا بعد على حدى.
  - 2- المحور الثاني: تكون من (13) فقرة لقياس اسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية.

صدق وثبات أداة البحث:

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة :**

يقيس ثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها ، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء نفس نتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما اذا تم اعادة توزيعها على نفس افراد العينة ، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد اهم طرق قياس الثبات الداخلي والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة .

**الجدول (2-2) معاملات ثبات الأداة حسب معامل (ألفا كرونباخ) حجم العينة (N=50)**

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
50	0.889

**المصدر :** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو 0.889 وهو مقبول إحصائياً ، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات .

**ثالثاً : الطريقة المستخدمة في القياس**

لتحليل البيانات والمعطيات المجمعّة بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي اعتمدنا على حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية . وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يعبر عن الخيارات (موافق ، محايد ، غير موافق) وهو مقياس ترتيبي ، والجدول التالي يوضح درجة الموافقة حسب جدول ليكارت :

**جدول رقم (2-3) : جدول ليكارت الثلاثي**

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
الأوزان	01	02	03

**المصدر :** من إعداد الطالبين اعتماداً على الدراسات السابقة

درجات مقياس ليكارت التي قد تم إدخالها في برنامج spss على الجدول أعلاه ، حيث أعطينا كل إجابة درجة .

ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتتمالات الاجابات الثلاثة السابقة أوزانا محددة كالتالي : موافق درجة 3 ؛ محايد درجة 2 ؛ غير موافق درجة 1 ، كما يبينه الجدول أعلاه ، وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الإتجاه العام للإجابات ، والذي يحدد من مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول أدناه .  
الجدول المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

(03.00-02.34)	(02.33-01.67)	(01.66-01.00)	المتوسط المرجح
موافق	محايد	غير موافق	الاتجاه

المصدر : إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

تفيد عملية التحكيم في التحقق من الصدق الظاهري للإستمارة، وبناء على ملاحظات المشرف وبعض الأساتذة تم إجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى استقرت الإستمارة بصورتها النهائية .

أما ثبات أداة البحث فتفيد معرفة مدى قياس الإستمارة للعوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، حيث تم اختبار مدى الإتساق الداخلي للفقرات، إذ تم تقييم تماسك القياس بحساب معامل ألفا كرونباخ، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة للمعامل، لكن من الناحية العملية تعتبر قيمة  $0.60 < \alpha$  معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وكانت نتيجة ألفا كرونباخ للإستمارة كالتالي:

#### جدول (2-4): معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستمارة ( ألفا كرونباخ Alfa Cronbach )

المجال / المحور	عدد الفقرات	الثبات (Alpha Cro)
المحور الأول	22	0.831
الابعاد	اجهزة الحاسوب ولواحقها	0.846
	الشبكات	0.856
	البرمجيات وقواعد البيانات	0.853
	الكوادر البشرية	0.869
المحور الثاني	13	0.758
الإستمارة ككل	35	0.889

المصدر : إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ للإستمارة ككل بلغت (88.9%) وهي قيمة عالية جدا، وتشير إلى صدق الإستمارة بدرجة عالية بالنظر إلى المحاور، الذي يفسره الطالب توفيقه في صياغة أسئلة واضحة ومفهومة للمستجوبين، كما قد يكون بسبب الثقافة الإلكترونية لدى الموظفين في شق أجهزة الحاسوب ولواحقها مقارنة الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات والكوادر البشرية. كما تدل معاملات الثبات (وهي الجذر التربيعي لصدق الإستمارة) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال مما يؤشر على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

### المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث:

لقد تم توزيع (50) استمارة على أفراد عينة البحث من موظفي المديرية الجهوية ، المديرية العامة والتعاقدية العامة للنقل، والتي تتكون من موظفي الإدارة العامة بجميع رتبهم الإدارية، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (50) ، وبذلك يبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (50) استمارة بنسبة (100%) وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، والجدول أدناه يبين ذلك:

جدول رقم (2-5): عدد الإستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي مع النسب المئوية .

النسبة المئوية %	العدد	فئة الإستمارة
100%	50	الإستمارات الموزعة
100%	50	الإستمارات المستردة
00%	0	الإستمارات المستبعدة
100%	50	الإستمارات الصالحة للتحليل = الإستمارات المستردة - الإستمارات المستبعدة

المصدر : إعداد الطالبين إعتقاداً نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

### I. الخصائص الشخصية والعاملية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس:

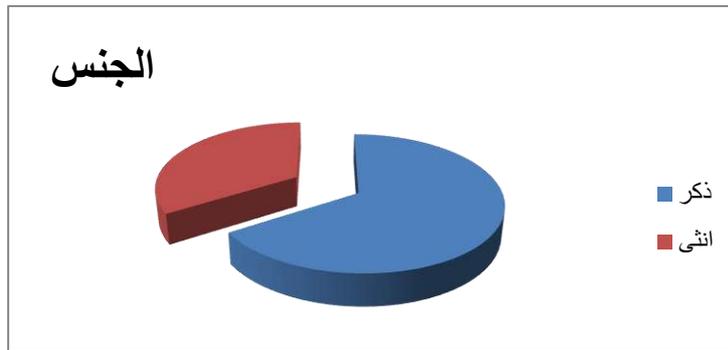
الشخصية والعاملية لأفراد عينة سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الجنس والمنبثقة عن الخصائص البحث والموضحة في الجدول التالي:

الفرع الأول : تحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات : الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، سنوات الخبرة .

1-الجنس : سنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة العاملين المستجوبين :

### جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



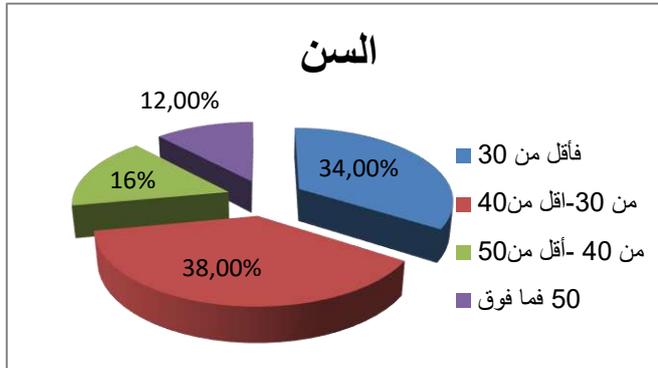
إعداد الطالبين بناء على SPSS

المصدر: من مخرجات

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور غلبة على نسبة الاناث في العينة ، حيث تقدر نسبة الذكور 66% أي مايعادل 33 ذكر ، اما بالنسبة الاناث فتقدر نسبتهم بـ : 34% أي مايعادل 17 انثى ، وهي تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة لذكور ، والملاحظ للتركيب البشرية في التعاقدية نجد أن غالبية العاملين بها ذكور .

2- السن : من خلال تحليل إجابات الاستبيانات استطعنا ان نكون فئات عمرية لعينة الدراسة ، تتمثل الفئة العمرية في الموظفين والعمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة ، أما الفئة العمرية الثانية تمتد من سن 31 الى غاية 40 سنة ، والفئة الثالثة تمتد من 41 الى 50 سنة ، أما الفئة الرابعة والأخيرة فتتمثل في الموظفين والعمال الذين يتجاوز عمرهم 50 سنة ، والشكل ادناه يمثل نسبة توزيع كل فئة عمرية في المديرية .

جدول رقم (2-4) :توزيع أفراد العينة حسب السن

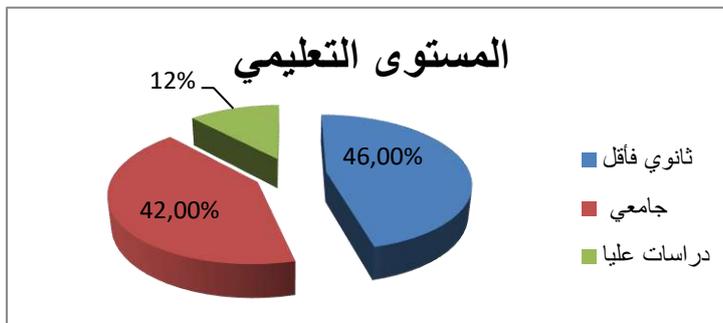


المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

إن الملاحظ للشكل والجدول أعلاه يجد أن مايعادل 38 % من أفراد العينة تمتد اعمارهم بين 30 الى أقل من 40 سنة وهو السن الذي يكون فيه الفرد في أعلى نشاطه ودفاعيته والذي يعود بالنفع على المديرية ، تليها الفئة العمرية التي اعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 34 % ، بينما كل من الفئة التي اعمارهم من 40 -أقل من 50 وفوق 50 سنة فهم قليل وتتراوح نسبهم ب 16 % و 12 % على التوالي .

### 3- المستوى التعليمي

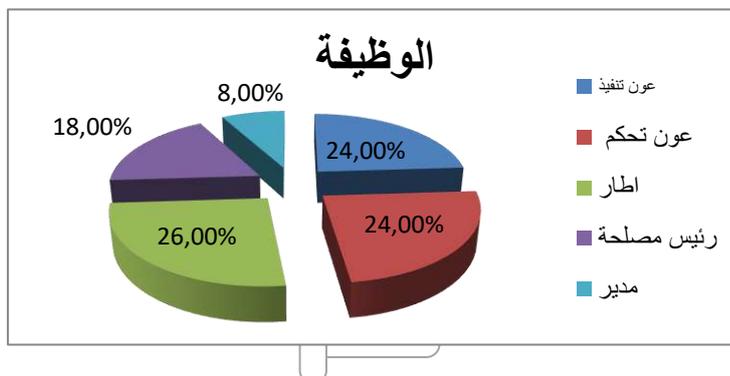
جدول رقم (2-5) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن العينة من الموظفين والعمال يملكون مستوى ثانوي فأقل اي بنسبة 46 % وهو ما يعادل 23 موظف وعمالا لانهم يمثلون أعوان تحكم وتنفيذ وهي لا تحتاج مستوى تعليمي عالي ، ثم تليها فئة الجامعيين بنسبة 42 % ومايعادل 21 عامل ، ثم فئة دراسات عليا بنسبة 12 % اي مايعادل 6 موظفين وهم مجموع الاطارات والمدراء .

### 4-الوظيفة

جدول رقم (2-6) :توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



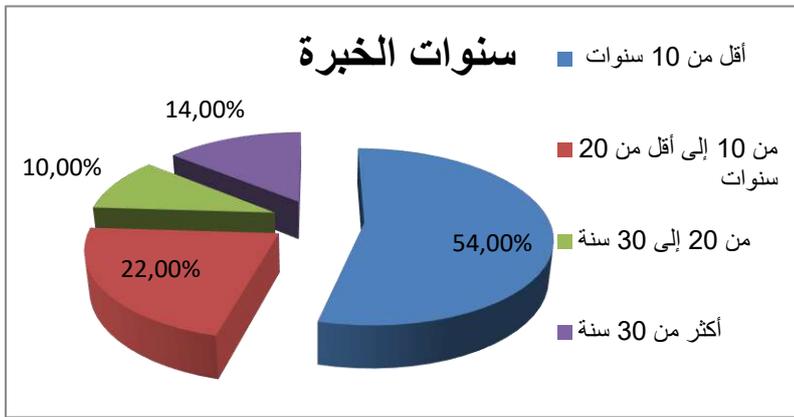
**المصدر : إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS**

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة هي لإطارات 26% بإجمالي 13 عامل وهذا راجع لسهولة البرامج المستخدمة و لإشرافهم على عمليات التحديث والصيانة وتسيير قواعد المعطيات . يليها فئة الموظفون اعوان التنفيذ و اعوان التحكم بنسبة 24 % وهي حوالي 12 موظف بالتساوي وذلك لسهولة البرامج المستخدمة

**5- سنوات الخبرة**

كما هو الحال مع السن تم تقسيم سنوات الخبرة إلى فئات، الفئة الأولى تتمثل في العمال الذين سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات، والفئة الثانية تمتد من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة، ثم الفئة الثالثة وتتمثل في العمال الذين لديهم خبرة من 10 إلى 20 سنة، أما آخر فئة في تتمثل في خبرة أكثر من 20 سنة.

**جدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**



وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقلبة، حيث تحصلت فئة (أقل من 10 سنوات) أعلى نسبة وتقدر بـ 54% في المائة، يلي ذلك فئة (من 10 إلى أقل من 20 سنوات) بنسبة 22% في المائة من أفراد عينة الدراسة، في حين تحصلت فئة (من 20 إلى أقل من 30 سنوات) 10% في المائة وفئة (من 30 سنة فأكثر) على نسبة 14% في المائة .

الخصائص الشخصية والعاملية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية: سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والعاملية للأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي

**جدول رقم (2-6): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية .**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية	لم أشارك	21	41,5%
	شاركت بدورة واحدة	20	39,0%
	شاركت بدورتين	7	14,6%
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	2	4,9%
المجموع		50	100%

**المصدر : إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS**

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث لم يشاركوا بأي دورة في الإدارة الإلكترونية وهي نسبة مرتفعة وصلت إلى حدود (41.5%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية والتي ستنعكس سلباً على تطبيقها ونجاحها في التعااضدية. الخصائص الشخصية والعاملية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في تحسين أداء العاملين: سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الدورات التدريبية في التطوير التنظيمي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والعاملية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي :

**جدول رقم (2-7): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في تحسين أداء العاملين.**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدورات التدريبية في تحسين الاداء	لم أشارك	22	43,9%
	شاركت بدورة واحدة	19	37,8%
	شاركت بدورتين	7	13,5%
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	2	4,8%
المجموع		50	100%

المصدر : إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث لم يشاركوا بأي دورة في تحسين أداء العاملين وهي نسبة مرتفعة وصلت إلى حدود (43.9%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتدريب موظفيها، فمصلحة المستخدمين لا تخضع إلا أسلاك الملحقين وما دوهم من الموظفين الجدد للتكوين في مجالي التحرير الإداري والقانون الإداري والمالي، في حين يرى الطالب أنه يفترض أن يتم تكوين وتأهيل جميع الموظفين بجميع رتبهم على العمل الإداري وعلم الإدارة لخلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين تتماشى وسياسة التعااضدية.

**تحليل المحور الأول : الإدارة الإلكترونية**

**البعد الأول/ اجهزة الحاسوب ولواحقها:**

**جدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور اجهزة الحاسوب ولواحقها.**

الفقرات	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
توفر التعااضدية اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب	2.64	0.722	3	موافق
توفر التعااضدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب	2.66	0.745	2	موافق
توفر التعااضدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	1.90	0.931	5	محايد
توفر التعااضدية العدد الكافي من المساحات الضوئية	2.08	0.778	4	محايد
توفر التعااضدية على اجهزة صيانة المعدات والعتاد	1.32	0.653	6	غير موافق
قدم اجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري	2.80	0.535	1	موافق
نتيجة اجهزة الحاسوب ولواحقها	2.23	0.727		الاتجاه العام للبعد : محايد

**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور أجهزة الحاسوب ولواحقها، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 1.32 - 2.80)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " قدم اجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري " بانحراف معياري بلغ (0.535) وبمتوسط حسابي بلغ (

2.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.23)، فيما حصلت الفقرة " توفر التعااضدية العامة للنقل على اجهزة صيانة المعدات والعتاد على المرتبة السادسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ ( 0.653) وبمتوسط حسابي ( 1.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.23)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر في قيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور أجهزة الحاسوب ولواحقها حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من ( 0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام محايد على دور اجهزة الحاسوب ولواحقها لدى أفراد العينة في التعااضدية.

ورغم ايجابية التوجه إلا أن الطالب يرى أن التعااضديات لا تستفيد من إمكانيات اجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة بالمقارنة بمؤسسات القطاع الخاص أو التعااضديات العمومية بالدول المتقدمة.

### البعد الثاني / الشبكات :

#### جدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لدور الشبكات.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الفقرات
موافق	4	0.885	2.46	يوجد في التعااضدية شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين
موافق	3	0.683	2.68	استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد
موافق	2	0.678	2.70	هناك ربط الكتروني بين التعااضدية ومختلف ولايات الوطن
موافق	5	0.688	2.34	التعااضدية لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية
موافق	1	0.527	2.74	يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الاداري
محايد	6	0.844	2.32	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية
الاتجاه العام للبعد : موافق		0.717	2.54	نتيجة الشبكات

**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور الشبكات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 2.32 - 2.74)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الاداري " بإنحراف معياري بلغ ( 0.527) وبمتوسط حسابي بلغ ( 2.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.54)، فيما حصلت الفقرة " الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية " على المرتبة السادسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ ( 0.844) وبمتوسط حسابي ( 2.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.54)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور الشبكات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من ( 0.05) جميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة على دور الشبكات لدى أفراد العينة في التعااضدية.

#### • البعد الثالث البرمجيات وقواعد البيانات:

#### جدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الدور البرمجيات و قواعد البيانات.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الفقرات
موافق	1	0.435	2.88	لدى التعااضدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية
موافق	4	0.614	2.50	لدى التعااضدية أنظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها
موافق	2	0.555	2.76	لدى التعااضدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الإلكترونية
محايد	5	0.825	2.18	ألغت الادارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني
موافق	3	0.702	2.58	نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الإستفادة منها في أي وقت كان
الاتجاه العام للبعد : موافق		0.626	2.58	نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور قواعد البيانات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 2.18 - 2.88 )، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " لدى التعااضدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية " بإنحراف معياري بلغ ( 0.435 ) وبمتوسط حسابي بلغ ( 2.88 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.58)، فيما حصلت الفقرة "ألغت الادارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني على المرتبة الخامسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ ( 0.825 ) وبمتوسط حسابي (2.18) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.58 )، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر عموما إلا في الفقرة الثانية والتي تتعلق بالأرشيف الإلكتروني أين اختلف عن باقي المحاور إذ أن التعااضدية بالفعل لم تتخلى على الأرشيف الورقي ولا يوجد بوادر التخلي عنه في القريب للتخوف الذي يسود من الأرشيف الإلكتروني لدى المسؤولين وصعوبة المحافظة عليه وحمايته في الوقت الراهن، وبشكل عام الموافقة على دور البرمجيات وقواعد البيانات لدى أفراد العينة في التعااضدية. والطالب يتوافق مع هذا التوجه، إلا في العبارة الأخيرة التي تنص على: " نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان " فالواقع يكذب ذلك، فرغم عديد التعليمات تلح على عدم طلبها والعمل بقاعدة البيانات التي وفرت للمؤسسات، إلا أننا نجد طلب وهذا عكس ما توفره قواعد البيانات من نشر الوثائق وتوفيرها لبقية القطاعات ومشاركتها معهم.

#### • البعد الرابع الكوادر البشرية:

جدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الكوادر البشرية :

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الفقرات
موافق	1	0.647	2.70	يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة

موافق	3	0.787	2.44	تسعى التعاقدية باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية
محايد	5	0.947	2.04	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة
محايد	4	0.701	2.28	تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم
موافق	2	0.788	2.46	يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم
الاتجاه العام للبعد : موافق		0.774	2.38	نتيجة الكوادر البشرية

\*المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور الكوادر البشرية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 2.04 – 2.70 )، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة " بإنحراف معياري بلغ (0.647) ومتوسط حسابي بلغ ( 2.70 ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.38)، فيما حصلت الفقرة " يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ ( 0.947 ) ومتوسط حسابي ( 2.04 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.38)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور الكوادر البشرية بخلاف الفقرة الثالثة والمتعلقة بتدريب الموظفين التي كان التوجه فيها موافق وربما يرجع ذلك إلى الآليات المتبعة في عملية التدريب ومعايير الإنتقاء التي لا ترضي البعض .

#### تحليل المحور الثاني : أداء العاملين

جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأداء العاملين.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الفقرات
موافق	5	0.625	2.76	أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي
موافق	9	0.839	2.50	أقوم بمهام إضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية
موافق	8	0.697	2.62	أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا في واجباتي داخل التعاقدية العامة

موافق	3	0.560	2.82	أؤدي عملي بكل إخلاص وتفاني عند انجاز المهام
موافق	7	0.587	2.68	أبحث دائما عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل
موافق	4	0.452	2.80	أحرص على استخدام وسائل الوقاية والسلامة المهنية لتفادي أخطار العمل
موافق	6	0.621	2.68	أقترح على رؤساء العمل أفكار جديدة لتطوير الأداء
موافق	2	0.468	2.84	تساعد ظروف العمل على الأداء الفعال
موافق	1	0.416	2.90	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح التعااضدية العامة
محايد	11	0.808	1.80	تقوم إدارة التعااضدية العامة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة
غ.موا فق	13	0.606	1.40	تعمل إدارة التعااضدية العامة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء
موافق	10	0.717	2.34	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
محايد	12	0.853	1.74	تتاح لكافة العاملين في التعااضدية العامة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم
الاتجاه العام للبعد : موافق		0.635	2.45	نتيجة أداء العاملين

**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتحسين أداء العاملين، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 1.40 – 2.90 )، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح التعااضدية العامة " يانحرف معياري بلغ ( 0.416 ) ومتوسط حسابي بلغ ( 2.90 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.45 )، فيما حصلت الفقرة " تعمل إدارة التعااضدية العامة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء." على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بإنحرف معياري بلغ ( 0.606 ) ومتوسط حسابي ( 1.40 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 2.45 )، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأداء العاملين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من ( 0.05 ) لجميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة على عبارات الأداء العاملين.

إختبار فرضيات البحث

ستعمل في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث يركز هذا البحث على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط واستخدام تحليل الإحدار البسيط والمتعدد | وذلك كما يلي:

حساب معاملات الارتباط

ثالثا: تحليل معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية و مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء  
جدول رقم (2-13) معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية و مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

		الإدارة الإلكترونية	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء
الإدارة الإلكترونية	Spearman's Correlation	1	0.775
	معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	50	0,000 50

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء	Spearman's Correlation معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	0.775 0,000 50	1  50
--	--	----------------------	-------------

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  $0,01 > sig$  تساوي  $0,01 >$

المصدر : إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.01 من مستوى المعنوية 0.05 ، يتبين وجود دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين للتعاقدية العامة للنقل، حيث كان r معامل الارتباط 0.775 = ، أي انه يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 77.5 % ، بمعنى أنه توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين ( التعاقدية العامة للنقل ) ، وهو يعني أن أداء لعاملين يتأثر بنسبة 77.5 % بالإدارة الإلكترونية ، أما النسبة المتبقية فهي عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي: H0: لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية والأداء العاملين. H1: توجد علاقة بين كل متغير مستقل (أجهزة الحاسوب ولواحقها : الشبكات البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية و الأداء العاملين ومن خلال مخرجات برنامج SPSS لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الكوادر البشرية	البرمجيات و قواعد البيانات	الشبكات	أجهزة الحاسوب ولواحقها	أداء العاملين	
0.706	0.589	0.762	0.634	1	أداء العاملين معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة
0.000	0.000	0.000	0.000		
0.604	0.737	0.570	1	0.634	أجهزة الحاسوب ولواحقها معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة
0.000	0.000	0.000		0.000	
0.691	0.651	1	0.570	0.762	الشبكات معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة
0.000	0.000		0.000	0.000	
0.630	1	0.651	0.737	0.589	البرمجيات و قواعد البيانات

0.000		0.000	0.000	0.000	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة
1	0.630	0.691	0.604	0.706	الكوادر البشرية معامل ارتباط بيرسون
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

**المصدر :** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (أقل من أو تساوي 0.001) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة وأداء العاملين، ويلاحظ أن الشبكات و أداء العاملين هما الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط (0.762 و 0.706)، وأن أجهزة الحاسوب ولواحقها و البرمجيات و قواعد البيانات هي أقل ارتباطا بمعدل ارتباط (0.589 و 0.634) .  
تحليل الإنحدار المتعدد :

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

الإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في كل من أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، والكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي :

• أجهزة الحاسوب ولواحقها:

لا يوجد دور لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

• الشبكات:

لا يوجد دور للشبكات في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

• البرمجيات وقواعد البيانات:

لا يوجد دور للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

• الكوادر البشرية :

لا يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين الأداء الوظيف بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد النتائج المعروضة في الجدول التالي:

**جدول رقم (2-15): نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد الدور الإدارية الإلكترونية في تحسين أداء**

**العاملين**

مستوى دالة Sig*	معامل الانحدار B	درجة الحرية DF	تحديد التباين F	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الارتباط (R)	الابعاد
0,056	0,218	4	23,071	0,672	0,820a	اجهزة الحاسوب ولواحقها
0,000	0,410	45				الشبكات
0,544	-0,089	49				البرمجيات وقواعد البيانات
0,039	0,179					الكوادر البشرية

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$   
**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه دور أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وأداء العاملين والتي بلغت قيمة (0.820)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (67.2%)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (23.071) وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بالنظر إلى مستويات الدلالة لكل متغير فإننا نجد أن البعدين المتمثلين في البرمجيات وقواعد البيانات و أجهزة الحاسوب ولو احققها له مستوى دلالة أكبر من (5%) مما يعني القبول بالفرضية الصفرية وهذا لا يوجد لها دور في تحسين أداء العاملين، أما بعدي الكوادر البشرية والشبكات فلهما مستوى دلالة أقل من (5%) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$   
 يوجد دور للشبكات في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$   
 إعادة التحليل الإحصائي:

من خلال النتائج التي توصلنا لها بتحليل الإنحدار المتعدد، تبين لنا المتغير الذي يلعب دوراً والمتغير الذي ليس لها دور، لذا سنستبعد هذه المتغيرات وهي الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات الأحماً لا تؤثران على المتغير التابع، ونعيد التحليل الإحصائي الذي أظهر النتائج المعروضة في الجدول التالي:  
**جدول رقم (2-16): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لدور الكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين.**

الابعاد	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	تحديد التباين F	درجة الحرية DF	معامل الانحدار B	مستوى دالة Sig*
الكوادر البشرية	0,706a	0,499	47,796	1 48 49	0,466	0,000

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$   
**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه دور بعد الكوادر البشرية في أداء العاملين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين هذا البعد وأداء العاملين والتي بلغت قيمة (0.706)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (49.9%)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (47.796) تفسر وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى الدلالة أقل من (5%)

**جدول رقم (2-17): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لدور الشبكات في تحسين أداء العاملين.**

الابعاد	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	تحديد التباين F	درجة الحرية DF	معامل الانحدار B	مستوى دالة Sig*
الشبكات	0.762	0.580	66.291	1 48 49	0.645	0,000

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه دور بعد الشبكات في تحسين أداء العاملين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط اخطي بين هذا البعد وأداء العاملين والتي بلغت قيمة ( 0.762)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي ( 58 % )، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره ( 66.291 ) تفسر وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى الدلالة أقل من ( 5 % )

. ملخص تحليل معاملات الارتباط وتحليل الإنحدار:

من خلال حساب معاملات الارتباط فإننا لاحظنا العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، و باختلافات في درجة القوة في الارتباط، حيث كان أقوى ارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مسجلا بين أداء العاملين والشبكات إذ بلغ قيمة ( 76.2 % )، يليه في قوة الارتباط الكوادر البشرية بقيمة ( 70.6 % )، ثم اجهزة الحاسوب ولواحقها بقيمة ( 63.4 % )، وأخيرا البرمجيات و قواعد البيانات بقيمة ( 58.9 % )

وبعد التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة بقيم متفاوتة في الارتباط، فقد تم البحث في هذه العلاقة من خلال تحليل الإنحدار المتعدد، وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الإنحدار والذي يتضمن كل المتغيرات المستقلة يفسر ( 82 % ) من التغير في أداء العاملين (معامل التحديد 0.672) وذلك عند درجة ثقة ( 95 % ) وبمستوى دلالة إحصائية تبلغ ( 0.000 ) علامات عشرية

### نتائج إختبار الفروض:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن:

- تشير نتائج التحليل إلى رفض فرض العدم لاجهزة الحاسوب ولواحقها التي تنص على: " لا يوجد دور لاجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة ( 0.05 ≤ α ) وقبول الفرض البديل " يوجد دور لاجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة ( 0.05 ≤ α ). حيث بلغ مستوى الدلالة ( 0,056 ) وذلك عند درجة ثقة ( 95 % ) .

- قبول فرض العدم للشبكات التي تنص على: " لا يوجد دور للشبكات في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة ( 0.05 ≤ α ) " حيث بلغ مستوى الدلالة ( 844 . 0 ) وذلك عند درجة ثقة ( 95 % )

- قبول فرض العدم للبرمجيات وقواعد البيانات التي تنص على: " لا يوجد دور للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة ( 0.05 ≤ α ) حيث بلغ مستوى الدلالة ( 0.170 ) وذلك عند درجة ثقة ( 95 % ) .

- تشير نتائج التحليل إلى رفض فرض العدم للكوادر البشرية التي تنص على: " لا يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة ( 0.05 ≤ α ) وقبول الفرض البديل " يوجد دور للكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين بالتعااضدية محل البحث عند مستوى دلالة ( 0.05 ≤ α ) حيث بلغ مستوى الدلالة ( 0.001 ) عند درجة ثقة ( 95 % ) .

- بدراسة العلاقة بين أداء العاملين والشبكات باستخدام تحليل الإنحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر ( 76.2 % ) من التغير في التطوير التنظيمي وتظهر معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 3.064 + 0.762X$$

قيمة إختبار T : T - test = 8.142

مستوى الدلالة: Sig= 0.000

- بدراسة العلاقة بين أداء العاملين واجهزة الحاسوب ولواحقها باستخدام تحليل الإنحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر ( 63.4 % ) من التغير في أداء العاملين وتظهر معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 2.210 + 0.634X$$

قيمة إختبار T : 5.673

مستوى الدلالة: Sig = 0.000

• بدراسة العلاقة بين أداء العاملين وقواعد البيانات و البرمجيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر ( 58.9 %) من التغير في أداء العاملين وتظهر معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 1.835 + 0.589X$$

قيمة إختبار T : 5.055

مستوى الدلالة: Sig = 0.000

• بدراسة العلاقة بين أداء العاملين والكوادر البشرية باستخدام تحليل الانحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر ( 70.6 %) من التغير في أداء العاملين وتظهر معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 2.635 + 0.706X$$

قيمة إختبار T : 6.913

مستوى الدلالة: Sig = 0.000

### خلاصة النتائج :

من خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي: ( ما هي العوامل المؤثرة على أداء العاملين ؟ ) حيث يتضح أن الكوادر البشرية واجهزة الحاسوب ولواحقها فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على أداء العاملين.  
3. تساؤلات جديدة:

إن منهج البحث العلمي مبني على التساؤل، فلا نكاد نتوصل للإجابة على سؤال حتى تنشأ أسئلة جديدة، وفي بحثنا وبعد أن توصلنا إلى إجابة على تساؤلنا الأول ظهرت لنا تساؤلات جديدة هي:

- هل هناك علاقة بين الجنس وبين كل من المستوى التعليمي، المستوى العاملين والخبرة المهنية ؟
- هل هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للجنس؟
- هل هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى العاملين؟

1. إختبار مربع كاي ( Chi - Sauqre ) للإستقلالية:

للإجابة على تساؤلنا الأول نجري إختبار مربع كاي ( Chi - Sauqre ) للإستقلالية من أجل معرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض والتي تمثل في بحثنا متغيرات البيانات الشخصية والعاملية (العوامل الديموغرافية)، وسوف يتم صياغة الفرضيات كالتالي :

H<sub>0</sub> م. ت: لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

H<sub>1</sub> م. ت : توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

H<sub>0</sub> م. و: لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى العاملين.

H<sub>1</sub> م. و : توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

H<sub>0</sub> خ م: لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنية.

H<sub>1</sub> خ م: توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنية.

وقد أظهرت نتائج إختبار مربع كاي ( Chi - Sauqre ) النتائج المعروضة في الجداول التالية:

1 إختبار الإستقلالية الجنس / المستوى التعليمي)

**جدول رقم (2-18): نتائج إختبار مربع كاي ( Chi- Sauqre ) للإستقلالية (الجنس / المستوى التعليمي)**

مستوى دالة Sig*	مربع كاي -Chi Sauqre	درجة الحرية DF	المستوى التعليمي			الجنس	
			ماجستير	ليسانس	ثانوي فما دون	العدد	ذكر
0.204	3.181	2	5	11	17	العدد	ذكر
			1	10	6	العدد	انثى

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى التعليمي التي كانت كالتالي :

• 23 مستوى ثانوي فما دون (17 ذكور و 6 إناث)

• 21 مستوى ليسانس (11 ذكور ، 10 إناث)

• 06 مستوى ماجستير (05 ذكور، 01 إناث)

• قيمة مربع كاي ( Chi- Sauqre ) تساوي (3.181) بدرجة حرية (2) ومستوى الدلالة (0.204)

مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من قيمة ( $\alpha \geq 0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نتوصل إلى أنه:

لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

2 إختبار الإستقلالية (الجنس / المستوى العاملين)

**جدول رقم (2-19): نتائج إختبار مربع كاي ( Chi- Sauqre ) للإستقلالية (الجنس / المستوى العاملين)**

مستوى دالة Sig*	مربع كاي -Chi Sauqre	درجة الحرية F	المستوى العاملين				الجنس		
			مد ير	رئيس مصلحة	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	العدد	ذكر
0.759	1.875	4	2	5	8	9	9	العدد	ذكر
			2	4	5	3	3	العدد	انثى

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

**المصدر:** إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى العاملين التي كانت كالتالي :

• 12 عون تنفيذ (09 ذكور ، 3 إناث)

• 12 عون تحكم (09 ذكور، 3 إناث)

• 13 إطار (08 ذكور، 5 إناث)

• 09 رئيس مصلحة (05 ذكور ، 04 إناث)

• 04 مدير (02 ذكور ، 02 إناث)

• قيمة مربع كاي ( Chi- Sauqre ) تساوي ( 1.875 ) بدرجة حرية (04) ومستوى الدلالة (0.759)

مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أقل من قيمة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نقبل الفرضية الصفرية و نتوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى العاملين.

3/ إختبار الإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)

**جدول رقم (2-20): نتائج إختبار مربع كاي ( Chi- Sauqre ) للإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)**

مستوى دالة Sig*	مربع كاي -Chi Sauqre	درجة الحرية DF	المستوى العاملين				الجنس	
			أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنوات	من 20 إلى 30 سنة	30 سنة فأكثر	العدد	ذكر
0.062	7.321	3	14	9	3	7	14	ذكر
			13	2	2	0	13	انثى

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى العاملين التي كانت كالتالي :

• 27 خبرة أقل من 10 سنوات (14 ذكور ، 13 إناث )

• 11 خبرة من 10 إلى 20 سنوات (09 ذكور، 02 إناث )

• 05 خبرة من 20 إلى 30 سنة (03 ذكور، 02 إناث )

• 07 خبرة 30 سنة فأكثر (07 ذكور، 0 إناث )

• قيمة مربع كاي ( Chi -Sauqre ) تساوي (7.321) بدرجة حرية (3) ومستوى الدلالة (0.062) مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من قيمة ( $\alpha \geq 0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نتوصل إلى أنه: لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنة.

2. إختبار فرق المتوسطات (test -Independent Samples T):

للإجابة على تساؤلنا الثاني بحري إختبار فرق المتوسطات (test -Independent Samples T) لكل إجمالي

محور من محاور المتغيرات على الجنس وسوف يتم صياغة الفرضية كالتالي :

$H_0$ : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس.

$H_1$ : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس.

وقد أظهرت نتائج إختبار فرق المتوسطات (test -Independent Samples T) النتائج المعروضة في

الجدول التالي:

جدول رقم (2-21): نتائج إختبار فرق المتوسطات (Independent Samples T- test)

المتغير	إختبار التجانس		إختبار فرق المتوسطات T- test	
	Sig	F	T	DF
اداء العاملين	0.499	0.464	0.697	48
اجهزة الحاسوب ولو احقها	0.032	4.864	0.100	48
الشبكات	0.558	0.347	0.272	48
البرمجيات وقواعد البيانات	0.485	0.495	0.056	48
الكوادر البشرية	0.408	0.697	0.433	48

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن :

- قيم الدلالة لإختبار التجانس جميع المتغيرات الا أجهزة الحاسوب ولو احقها أكبر من  $(\alpha \geq 0.05)$  مما يعني وجود تجانس بين الذكور والإناث.
- قيم الدلالة لإختبار (T) المتغيرات أداء العاملين للكوادر البشرية و أجهزة الحاسوب ولو احقها و الشبكات و البرمجيات وقواعد البيانات أكبر من  $(\alpha \geq 0.05)$  مما يعني أنه لا يوجد إختلاف في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للجنس.
- قيم الدلالة لإختبار التجانس لمتغير أجهزة الحاسوب ولو احقها أقل من (0.05) مما يعني وجود إختلاف في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للجنس على هذا البعد والذي يفسره الطالب في نظرة كل طرف إلى الطرف الآخر، فالأفكار السائدة بالمجتمع الجزائري ترى أنه يوجد توجه لتوظيف الإناث على حساب الذكور، كما أن الأنثى ترى عرقلة مشوارها المهني من قبل الرجل أو ما يسمى في علم الإدارة بالسقف الزجاجي. كذلك الذكور يتفوقون في استخدام أجهزة الحاسوب على المرأة بحكم أنهم أكثر انفتاح على عالم الحاسوب.

3. إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):

للإجابة على تساؤلنا الثالث والأخير بحري إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى العاملين، وسوف يتم صياغة الفرضيات كالتالي:

$H_0$  م. ت: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي.

$H_1$  م. ت: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي.

$H_0$  خ. م: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة المهنية .

$H_1$  خ. م: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة المهنية .

$H_0$  م. و: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى العاملين.

$H_1$  م. و: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى العاملين.

وقد أظهرت نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) النتائج المعروضة في الجداول

1 إختبار تحليل التباين الأحادي (المستوى التعليمي)

جدول رقم (2-22): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمستوى التعليمي

Sig*	قيمة (F)	متوسطات مجموع المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0.270	1.346	0.143	2	0.286	بين المجموعات	أداء العاملين
		0.106	47	4.996	داخل المجموعات	
			49	5.282	المجموع	
0.957	0.044	0.007	2	0.014	بين المجموعات	أجهزة الحاسوب ولو احقها
		0.157	47	7.380	داخل المجموعات	
			49	7.394	المجموع	
0.102	2.396	0.340	2	0.681	بين المجموعات	الشبكات
		0.142	47	6.676	داخل المجموعات	

			49	7.357	المجموع	
0.688	0.377	0.039	2	0.077	بين المجموعات	البرمجيات وقواعد البيانات
		0.103	47	4.823	داخل المجموعات	
			49	4.900	المجموع	
0.185	1.751	0.421	2	0.842	بين المجموعات	الكوادر البشرية
		0.241	47	11.305	داخل المجموعات	
			49	12.147	المجموع	

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود دلالة لجميع المتغيرات حيث كانت مستويات الدلالة جميعها أكبر من  $(\alpha \geq 0.05)$  وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعاً للمستوى التعليمي.

## 2 إختبار تحليل التباين الأحادي (الخبرة المهنية)

### جدول رقم (2-23): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للخبرة المهنية .

Sig*	قيمة (F)	متوسطات مجموع المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	7.701	0.589	3	1.766	بين المجموعات
		0.076	46	3.516	داخل المجموعات
			49	5.282	المجموع
0.001	6.348	0.722	3	2.165	بين المجموعات
		0.114	46	5.229	داخل المجموعات
			49	7.394	المجموع
0.010	4.218	0.529	3	1.587	بين المجموعات

		0.125	46	5.770	داخل المجموعات	
			49	7.357	المجموع	
0.080	2.402	0.221	3	0.664	بين المجموعات	البرمجيات وقواعد البيانات
		0.092	46	4.236	داخل المجموعات	
			49	4.900	المجموع	
0.017	3.736	0.793	3	2.380	بين المجموعات	الكوادر البشرية
		0.212	46	9.767	داخل المجموعات	
			49	12.147	المجموع	

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة وجود دلالة الأبعاد الإدارية الإلكترونية حيث كانت مستويات الدلالة لها أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$  مما يعني وجود فروق في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة المهنية، غير أن أداء العاملين كان مستوى الدلالة به أقل من (0.05) مما يعني وجود فروقات في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة، ويفسر هذا الطالب من ناحية أن الخبرة المهنية بالتعاقدية مرتبطة بعدد السنوات وأن أداء العاملين مرتبط هو الآخر بالسنوات فيكون الموظف الأقدم سناً أقدر على الشعور والإحساس بالتغير الحاصل مقارنة بالموظف حديث العمل.  
3 إختبار تحليل التباين الأحادي (المستوى العاملين)

جدول رقم (2-24): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمستوى العاملين.

Sig*	قيمة (F)	متوسطات مجموع المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.092	2.131	0.210	4	0.841	بين المجموعات
		0.099	45	4.441	داخل المجموعات
			49	5.282	المجموع
0.447	0.944	0.143	4	0.572	بين المجموعات
		0.152	45	6.822	داخل المجموعات
			49	7.394	المجموع

0.042	2.704	0.356	4	1.425	بين المجموعات	الشبكات
		0.132	45	5.931	داخل المجموعات	
			49	7.357	المجموع	
0.292	1.279	0.125	4	0.500	بين المجموعات	البرمجيات وقواعد البيانات
		0.098	45	4.400	داخل المجموعات	
			49	4.900	المجموع	
0.426	0.983	0.244	4	0.976	بين المجموعات	الكوادر البشرية
		0.248	45	11.171	داخل المجموعات	
			49	12.147	المجموع	

\* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود دلالة لجميع المتغيرات حيث كانت مستويات الدلالة جميعها أكبر من  $(\alpha \geq 0.05)$  وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى العاملين.

### ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية:

العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم(13) الذي يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد تحسين أداء العاملين والإدارة الالكترونية يتضح بان جميع العلاقات الإرتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل الإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين ككل (40.9%) وهي قيمة إيجابية ومقبولة، تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### 1. دراسة معاملات خط الانحدار:

- من الجدول رقم(16) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بنقرت، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:  
 $Y = 0.725 + 0.74 X$ ، المتغير المستقل، Y المتغير التابع، حيث يمثل (X) العوامل التنظيمية، و(Y) تحسين أداء العاملين وحسب المعادلة العلاقة بينهما علاقة طردية قوية، فلما نحسن من الإدارة الالكترونية بوحدة واحدة يتحسن تحسين أداء العاملين ب(0.74)، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام بالإدارة الالكترونية وتحسينها، من خلال البحث عن النقائص ومعالجتها. ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:  
 وحسب الجدول (21): يتضح لنا بقاء بعدين فقط، البعد الأول (الهيكل التنظيمي)، والبعد الرابع (التدريب).

#### 2. - معادلة خط الانحدار:

- الجدول رقم (22) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين (الهيكل التنظيمي والتدريب) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) نسبة (47.9%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي قوي بينها، حيث أن (23%) من تحسين أداء العاملين تعود إلى الهيكل التنظيمي والتدريب والنسبة المتبقية (77%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.  
 علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التدريب فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (39.4%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

وحسب الجدول رقم(24) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان بنقرت، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:

$Y = 1.132 + 0.20X_1 + 0.284X_4$ ، المتغير المستقل الأول (الهيكل التنظيمي)، X4 المتغير المستقل الثاني (التدريب)، Y المتغير التابع، وجود تأثير لأبعاد الإدارة الالكترونية (الهيكل التنظيمي، التدريب) على تحسين أداء العاملين.

#### 3. اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة يتميز بفعالية متوسطة. ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى توافر متوسط من تحسين أداء العاملين لدى عمال التعااضدية العامة للنقل.

الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع لفعالية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، ومنه عدم تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى توافر متوسط لفعالية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين في التعااضدية العامة للنقل عميرات؛، ومنه عدم تحقق الفرضية الثالثة بتسجيل علاقة طردية مقبولة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

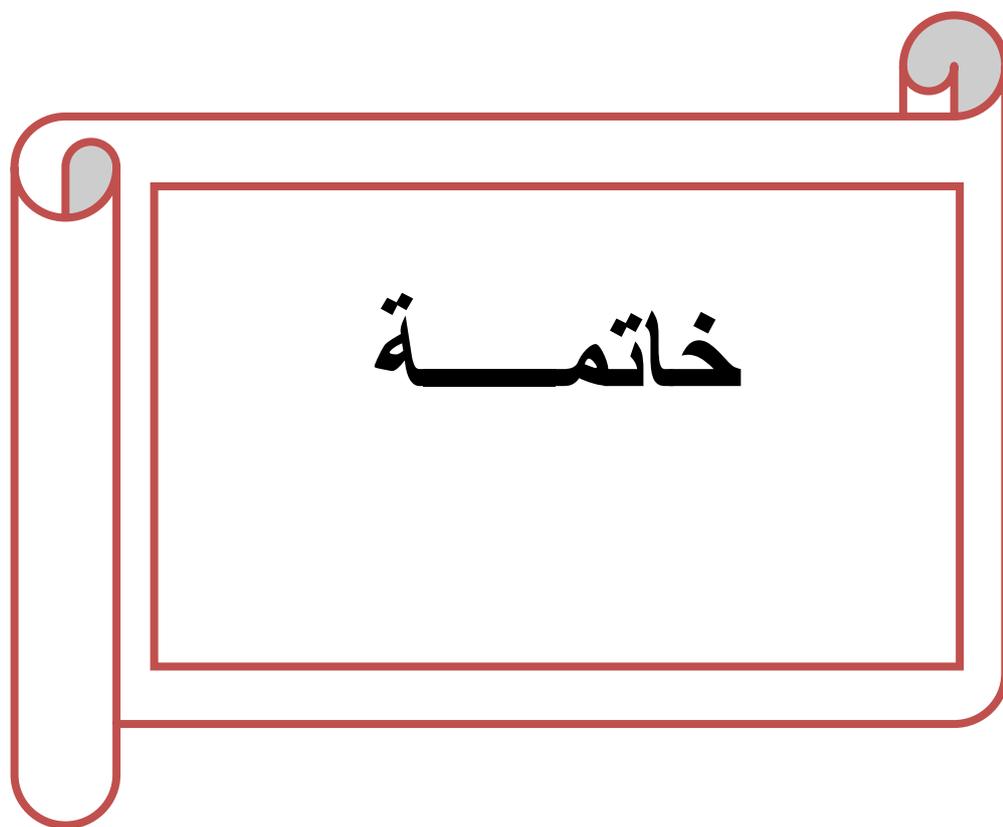
الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تحسين أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، ديمومة الوظيفة، الخبرة) ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، ديمومة الوظيفة، الخبرة).

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقريت حول دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز تحسين أداء العاملين، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 51 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، وأن اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية وتحسين أداء العاملين اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛
- وأن العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة ومقبولة،

وأيضاً أن أهم بعدين في تأثير الإدارة الإلكترونية على تعزيز تحسين أداء العاملين هما: الهيكل التنظيمي والتدريب.



**الخاتمة :**

إن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل التعااضدية، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة و بدقة عالية في توجيه سياسية وإجراءات العمل للتعااضدية نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية، ولإيجاد العلاقة بين الإدارة الالكترونية واداء العاملين، تناولنا موضوع اثر و فعالية نظام الإدارة الالكترونية في تحسين اداء العاملين.

وكانت الدراسة لهذا الموضوع في التعااضدية العمومية، حيث تناولنا في هذه الدراسة الإطار العام للبحث من مشكلة وأهمية وأهداف ومنهجية البحث، وصياغة الفرضيات ونموذج البحث، وعرض أهم الأدبيات والدراسات السابقة التي كانت ركيزة ودليل إرشاد وتوجيه في دراستنا .

ثم قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث شمل الفصل الأول عرض المفاهيم الأساسية للإدارة الالكترونية من نشأة، وأهداف، وإبعاد، ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ثم المزايا والعيوب. في الفصل الثاني عرضنا المفاهيم المرتبطة بكل من الأداء واداء العاملين واثر أبعاد الإدارة الالكترونية على اداء العاملين. أما الفصل الثالث فقد كان للدراسة الميدانية، قدمنا فيه منحة مختصرة عن التعااضدية محل البحث، ثم عرض الإجراءات البحث من عينة للبحث وطرق جمع البيانات وأساليب إحصائية مستخدمة، كما تناولنا خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل محاور الإستمارة لنصل أخيرا إلى اختبار فرضيات الدراسة. او من خلال كل الفصول السابقة نصل إلى خاتمة هذه الدراسة التي توصلنا فيها مجموعة من النتائج، وبناءا على هذه النتائج وضعنا بعض التوصيات والمقترحات عليها تفيد التعااضدية أو تكون منطلق دراسات وأبحاث مستقبلية تثري الموضوع.

**I. نتائج الدراسة النظرية:**

- (1)- تعتمد الإدارة الالكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكات بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في المؤسسة.
- (2) . من فوائد الإدارة الالكترونية تبسيط الإجراءات، واختصار الوقت والدقة والوضوح في انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- (3) . الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات و قواعد البيانات، الكوادر البشرية التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ووظائفها الإدارية.
- (4) . تعمل الإدارة الالكترونية إلى زيادة حجم العمل أي أن المؤسسة تقدم خدمات إلى المستفيدين مباشرة بدون اتصالهم بالموظفين والإداريين وفي هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري
- (5) تعمل الإدارة الالكترونية في تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة وأقل تكلفة.
- (6) . الإدارة الالكترونية لها أهداف متنوعة اجتماعية علمية واقتصادية تصب في هدف واحد وأساسي هو الاستفادة من تكنولوجيا بالمعلومات والاتصالات، وذلك لتنمية تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد او الإدارة .
- (7) يمثل الأداء العاملين عن مجموعة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف في عمله من خلال ما ينجزه من واجبات ومسؤوليات في موقعه العاملين.
- (8) للأداء مجموعة من العناصر أهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة والوثوق .

**II. نتائج الدراسة:**

- من خلال إطلاع الباحث على بيئة البحث وإجراء أسلوب الاستمارة وبعض المقابلات، ومن خلال تحليل إجابات العينة، توصلنا لمجموعة من النتائج يمكن إيرادها على النحو التالي:
- يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والأداء العاملين بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين الأداء العاملين مع الكوادر البشرية و أجهزة الحاسوب ولواحقها.
  - من خلال تحليل الانحدار المتعدد تأكد لنا دور الإدارة الإلكترونية في الأداء العاملين، حيث كان لبعدي الكوادر البشرية و أجهزة الحاسوب ولواحقها الأثر البارز في هذا الدور
  - يتضح أن الكوادر البشرية واجهت الحاسوب ولواحقها فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على الأداء العاملين.
  - أظهر إختبار مربع كاي ( Chi - Sauqre ) للإستقلالية وجود علاقة بين الجنس والمستوى العاملين، في حين لم تكن هنالك علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي أو الجنس والخبرة المهنية.
  - أظهر إختبار فرق المتوسطات (test -Independent Samples T) عدم وجود إختلاف بين متوسطات الإجابات للمتغيرات تبعا للجنس إلا في بعد الكوادر البشرية.
  - أظهر إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عدم وجود فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي أو العاملين، غير أنه كان هناك إختلاف تبعا للخبرة المهنية والاداء العاملين.

### III. التوصيات:

- لقد ثبت من خلال العرض التحليلي ونتائج البحث الميداني أن هناك الكثير من الظواهر الإيجابية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العاملين لكنها تبقى في الحدود الدنيا ويمكن تحسينها ومضاعفتها، إذ أنه هناك بعض الملاحظات التي ينبغي أن يشار إليها بهدف بيان جوانب القصور حتى يتسنى للمؤسسة السير قدما نحو الأحسن والأفضل، وفيما يلي أهم التوصيات التي يقدمها الطالب:
- تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وزجهم بمزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئهم نحو العمل الإداري الإلكتروني
  - إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة، فمن المؤسف أن تستخرج أي وثيقة في لحظات ثم تبقى العملية حبيسة إمضاء المسؤول المخول .
  - الاستفادة من خدمات أجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة وتدريب الموظفين على التطبيقات المختلفة للبرامج، مما يساعد في عملية الأرشفة.
  - تطوير آلية العمل بالبريد الإلكتروني وتوسيع دائرة نشره على كامل المؤسسات، وبين جميع المكاتب الداخلية وجعل نظام الرقمنة للدخول والخروج للبرامج.
  - توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات.
  - تفعيل دور الإطارات المؤهلة تأهيلا فنيا عاليا في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية.
  - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الادارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
  - إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها

# قائمة المراجع

## الكتب: قائمة المصادر

اولا المصادر باللغة العربية :

### 1 / الكتب:

1. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2008
2. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
3. نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية 2004.
4. محمد سمير احمد الادارة الالكترونية، ط1 دار الميسرة ، عمان الاردن 2009.
5. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003.
6. نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السلسلة الأولى، 2008.
7. عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ط، 2007.
8. عامر طارق عبد الرؤوف ، نماذج الادارة الالكترونية (نماذج معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
9. محمد إبراهيم أشكناني، تقويم اداء العاملين، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005.
10. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ودار وائل للنشر، الأردن، 2007.
12. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000..
13. مجيد الكرخي ، اداء الموارد البشرية، طبعة 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2017.
14. احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. بن رحمون، سهام، العلاقات الإنسانية وفعالية الادارة المدرسية، الأردن، دار ابن بطوطة، 2012.

### 2/ الرسائل والبحوث:

1. حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
2. كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة)، قطر 2008.

3. تقييم حسن حمادة الفرار، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، كلية التربية قسم أصول التربية غزة، فلسطين 2008.
4. عزلاء بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009.
5. يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا ، غزة، فلسطين، 2009، ص 37
6. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
7. محمد جمال اكرم عمار ، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، كلية قسم اعمال ، غزة، فلسطين، 2009.
8. محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجيهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة إماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012.
9. محمد على المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
10. على الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في اداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2005
11. ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011
12. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.2008
13. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000، 2002.
14. نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من اداء العاملين والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية (دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية 2004
15. محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية اداء العاملين للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

16. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها باداء العاملين من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

### 3/ المجالات والمنشورات:

1 عادل حروش المبرجي، احمد على صالح، ببداء تيار البياني، الادارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات

علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2007.

2. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم

العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

3. مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم الأداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الاسمنت

العمومية في الجزائر ، المجلة الاكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق 2013.

4. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

5. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.

6. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999.

7. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999.

8. احمد سيد كردي ، مفهوم اداء العاملين، نشرت في 5 / 5 / 2010 . مصطفى احمد سيد، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، اخبار الادارة المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد 17. والكتب باللغة الأجنبية:

# قائمة الملاحق

الملحق 1:

## قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	المؤسسة المستخدمة
01 الأستاذ مناصرية رشيد	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02 الأستاذ عرابة الحاج	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03 الأستاذ بن تفات عبد الحق	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04 الأستاذ رجم خالد	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
05 الأستاذ خامرة بوعمامة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
06 الأستاذ بن حمادي عبد الغامي	جامعة اليزي
07 الأستاذة بن الزين نابيلة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
08 الأستاذ خامرة طاهر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
09 الأستاذ طواهر عبد الجليل ( مشرف )	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
10 الأستاذ بوخالوة باديس	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
11 الأستاذ بوخلخال عبد الرحيم	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
12 الأستاذ بالطرش حورية	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

## الملحق 2:

## جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " فعالية نظام الادارة الالكترونية للتعاقدات في تحسين أداء العاملين " دراسة حالة التعاقدية العامة للنقل أرجوا من سيادتكم الموقرة الإطلاع على الاسئلة ونظر فيها. كما أعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

يرجى الإجابة على العبارات بوضع علامة ( X ) أمام الاختيار المناسب:  
أولا المعلومات الخاصة بالموظف:

ذكر		أنثى		الجنس
من 40 إلى اقل من 50 سنة	50 سنة واكبر	من 30 الى اقل من 40 سنة	اقل من 30 سنة	السن
موظف متعاقد		موظف دائم		ديمومة الوظيفة
من 10 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	الأقدمية
دراسات عليا	شهادة ليسانس	تكوين	دون ليسانس	المستوى العلمي
عون تنفيذ	عون تحكم	اطار	اطار سامي	المرتبة العاملية

المحور الاول : نظام الادارة الالكترونية

غير موافق	محايد	موافق	التعيين
			البعد الاول : اجهزة الحاسوب ولواحقها

## قائمة الملاحق

			توفر التعاضدية اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب	01
			توفر التعاضدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب	02
			توفر التعاضدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	03
			توفر التعاضدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	04
			توفر التعاضدية على اجهزة صيانة المعدات والعتاد	05
			قدم اجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري	06
			<b>البعد الثاني : الشبكات</b>	
			يوجد في التعاضدية شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين	01
			استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	02
			هناك ربط الكتروني بين التعاضدية ومختلف ولايات الوطن	03
			المؤسسة لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية	04
			يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الاداري	05
			الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية	06
			<b>البعد الثالث : البرمجيات وقواعد البيانات</b>	
			لدى التعاضدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية	01
			لدى التعاضدية انظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها	02
			لدى التعاضدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية	03
			ألغت الادارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني	04
			نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الإستفادة منها في أي وقت كان	05
			<b>البعد الرابع : لكوادر البشرية</b>	
			يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	01
			تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية	02
			يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة	03
			تنفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتتنوع طاقاتهم ومهاراتهم	04
			يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	05

## المحور الثاني : تحسين اداء العاملين

موا فق	محا يد	غير موافق	التعيين أداء العاملين

			01	أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي
			02	أقوم بمهام اضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية
			03	أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا في واجباتي داخل التعااضدية العامة
			04	أؤدي عملي بكل إخلاص وتفاني عند انجاز المهام
			05	أبحث دائما عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل
			06	أحرص على استخدام وسائل الوقاية والسلامة المهنية لتفادي أخطار العمل
			07	أقترح على رؤساء العمل أفكار جديدة لتطوير الأداء
			08	تساعد ظروف العمل على الأداء الفعال
			09	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح التعااضدية العامة
			10	تقوم إدارة التعااضدية العامة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة
			11	تعمل إدارة التعااضدية العامة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء
			12	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
			13	تتاح لكافة العاملين في التعااضدية العامة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم

## نتائج تحليل الاستبيان فعالية نظام الإدارة الإلكترونية للتعاضديات في تحسين أداء العاملين

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	35

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	66,0	66,0	66,0
انثى	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فأقل سنة 30	17	34,0	34,0	34,0
سنة 40 إلى 31 من	19	38,0	38,0	72,0
سنة 50 إلى 41 من	8	16,0	16,0	88,0
فأكثر سنة 50	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دون فما ثانوي	23	46,0	46,0	46,0
جامعي	21	42,0	42,0	88,0
(دكتوراه - ماجستير) عليا دراسات	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 10 من أقل	27	54,0	54,0	54,0
سنوات 20 إلى 10 من	11	22,0	22,0	76,0
سنة 30 إلى 20 من	5	10,0	10,0	86,0

فأكثر سنة 30	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تنفيذ عون	12	24,0	24,0	24,0
تحكم عون	12	24,0	24,0	48,0
إطار	13	26,0	26,0	74,0
مصلحة رئيس	9	18,0	18,0	92,0
مدير	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الالكترونية الادارة حول التدريبية الدورات عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أشارك لم	24	48,0	48,0	48,0
واحدة بدورة شارك	18	36,0	36,0	84,0
بدورتين شارك	6	12,0	12,0	96,0
فأكثر دورات بثلاث شارك	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الالي الاعلام في التحكم مدى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفضة	2	4,0	4,0	4,0
متوسطة	23	46,0	46,0	50,0
مرتفعة	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
حديثة ألية حاسبات اجهزة التعاضدية توفر والمكاتب الإدارات لمختلف	50	2,64	,521
الطابعات من الكافي العدد التعاضدية توفر والمكاتب الإدارات لمختلف	50	2,66	,556
الكاميرات من الكافي العدد التعاضدية توفر الرقمية	50	1,90	,867
الماسحات من الكافي العدد التعاضدية توفر الضوئية	50	2,08	,606
المعدات صيانة اجهزة على التعاضدية توفر والعتاد	50	1,32	,426
الاداري العمل على يؤثر الحاسوب اجهزة قدم	50	2,80	,286
Valid N (listwise)	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
الإدارة تربط داخلية شبكة التعاضدية في يوجد بالموظفين	50	2,46	,784
واحد وقت في الموظفين من أكبر عدد استيعاب ومختلف التعاضدية بين الكتروني ربط هناك	50	2,68	,467
الوطن ولايات	50	2,70	,459
سرعة ذو (DSL) هاتف خط لديها المؤسسة عالية	50	2,34	,474
في EMAIL الإلكتروني البريد استخدام يتم الإداري والاتصال العمل	50	2,74	,278
عمليا كافيًا يعتبر حاليا المتوفر بالشبكات الربط الإلكترونية الإدارة لتطبيق	50	2,32	,712
Valid N (listwise)	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
اللازمة الحاسوبية البرامج التعاضدية لدى الإدارية الأعمال لتطبيقات	50	2,88	,189

متطورة الية حماية انظمة التعااضدية لدى بياناتها لحماية	50	2,50	,378
الخاصة البرامج أنظمة التعااضدية لدى الالكترونية الادارية بالاتصالات	50	2,76	,309
واستبدلته الورقي الأرشيف الادارة ألغت إلكتروني بأرشيف	50	2,18	,681
أقل في جهة من لأكثر الوثائق وإيصال نشر كان وقت أي في منها الاستفاده و ممكن وقت	50	2,58	,493
Valid N (listwise)	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
إجراءات إتباع خلال من الموظفين تعين يتم المناسب الموظف لاختيار ودقيقة محددة للوظيفة	50	2,70	,418
أفراد لاستقطاب باستمرار المؤسسة تسعى عالية وعلمية فنية مؤهلات ذوي	50	2,44	,619
عقد خلال من باستمرار الموظفين تدريب يتم المتخصصة والورش والدورات الندوات مؤهلاتهم مع الموظفين وظائف تتفق ومهاراتهم طاقاتهم وتستوعب من متنوع عدد بممارسة الموظفون يكلف ومهارتهم خبرتهم لزيادة الوظائف	50	2,04	,896
	50	2,28	,491
	50	2,46	,621
Valid N (listwise)	50		

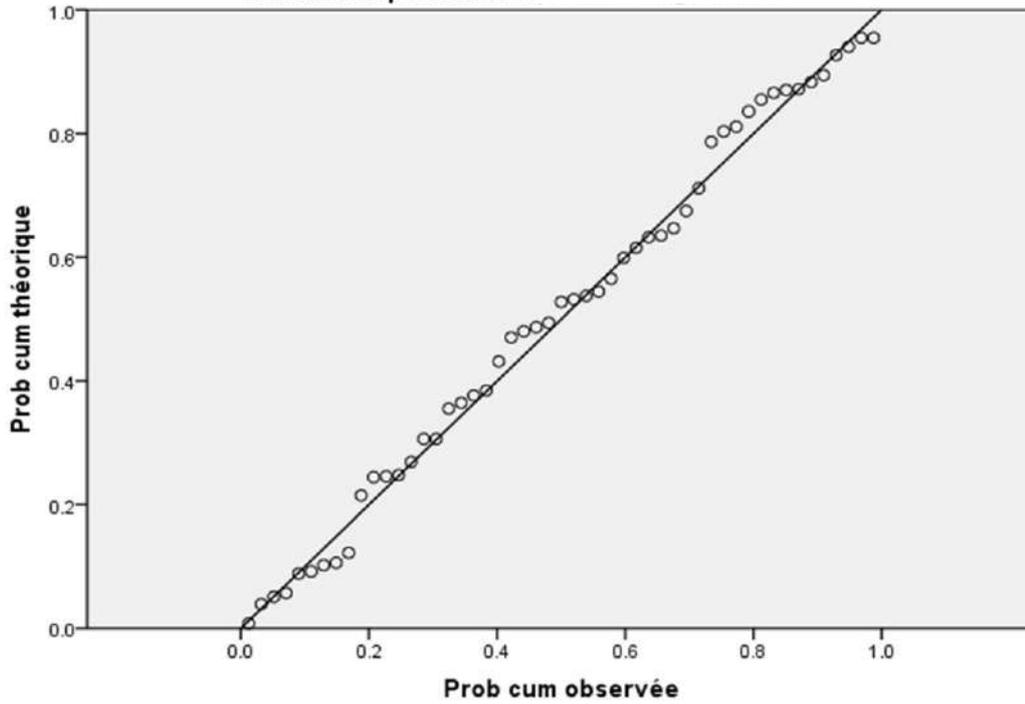
## Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
الوقت في المحددة والمهام الواجبات أنجز عالي أداء بمستوى المحدد الرئيسية واجباتي جانب الى اضافية بمهام أقوم الحاصلة التغييرات مع التكيف على القدرة أمتلك العامة التعااضدية داخل واجباتي في دوريا انجاز عند وتفاني إخلاص بكل عملي أؤدي المهام	50	2,76	,390
	50	2,50	,704
	50	2,62	,485
	50	2,82	,314
	50	2,68	,344
	50	2,80	,204
	50	2,68	,385
	50	2,84	,219

للنجاح الرئيسي المحدد هو العاملين أداء العامة التعااضدية	50	2,90	,173
أداء بتقييم العامة التعااضدية إدارة تقوم مستمرة و دائمة بصفة العاملين	50	1,80	,653
مكافآت منح على العامة التعااضدية إدارة تعمل الأداء تحسين بهدف للعاملين	50	1,40	,367
أكثر يجعلني المناسب التدريب على حصولي جيد بشكل عملي أداء على قدرة	50	2,34	,515
فرص العامة التعااضدية في العاملين لكافة تتاح أدائهم لتحسين التدريب خلال من كثيرة	50	1,74	,727
Valid N (listwise)	50		

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع تحين اداء



Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
لواحقها و الحاسوب اجهزة	50	2,2333	,151
الشنكات	50	2,5400	,150
البيانات قواعد و البرمجيات	50	2,5800	,100
البشرية الكوادر	50	2,3840	,248
Valid N (listwise)	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
الإلكترونية الإدارة	50	2,43	,116
العاملين اداء	50	2,4523	,108
Valid N (listwise)	50		

## Correlations

		الإلكترونية الإدارة	العاملين اداء
الإلكترونية الإدارة	Pearson Correlation	1	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
العاملين اداء	Pearson Correlation	,792**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توفر التعاضدية اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب	82,70	117,112	,469	,885
توفر التعاضدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب	82,68	118,059	,392	,887
توفر التعاضدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	83,44	113,721	,522	,884
توفر التعاضدية العدد الكافي من المساحات الضوئية	83,26	114,686	,580	,883
توفر التعاضدية على اجهزة صيانة المعدات والعتاد	84,02	121,979	,177	,890
قدم اجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري	82,54	125,396	-,060	,893
يوجد في التعاضدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	82,88	116,679	,392	,887

استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	82,66	115,290	,627	,882
هناك ربط الكتروني بين التعااضدية ومختلف ولايات الوطن	82,64	118,684	,394	,887
المؤسسة لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية	83,00	122,531	,129	,891
يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الاداري	82,60	120,939	,323	,888
الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية	83,02	113,898	,575	,883
لدى التعااضدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية	82,46	122,825	,202	,889
لدى التعااضدية انظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها	82,84	116,668	,597	,883
لدى التعااضدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية	82,58	119,840	,396	,887
ألغت الادارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني	83,16	122,504	,097	,893
نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان	82,76	116,880	,500	,885
يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	82,64	119,827	,333	,888
تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية	82,90	118,010	,371	,887
يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة	83,30	111,888	,608	,882
تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم	83,06	113,404	,741	,880
يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	82,88	117,332	,411	,886
أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي	82,58	119,310	,386	,887
أقوم بمهام اضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية	82,84	116,872	,407	,887
أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا في واجباتي داخل التعااضدية العامة	82,72	115,920	,571	,883
أؤدي عملي بكل إخلاص وتفاني عند انجاز المهام	82,52	121,153	,284	,888
أبحث دائما عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل	82,66	118,882	,448	,886
أحرص على استخدام وسائل الوقاية والسلامة المهنية لتفادي أخطار العمل	82,54	121,151	,363	,887
أقترح على رؤساء العمل أفكار جديدة لتطوير الأداء	82,66	119,331	,387	,887
تساعد ظروف العمل على الأداء الفعال	82,50	120,622	,401	,887
أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح التعااضدية العامة	82,44	122,782	,218	,889

## قائمة الملاحق

تقوم إدارة التعاضدية العامة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	83,54	115,437	,511	,884
تعمل إدارة التعاضدية العامة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	83,94	120,588	,301	,888
حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	83,00	118,327	,392	,887
تتاح لكافة العاملين في التعاضدية العامة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	83,60	112,286	,661	,881

فہرس

## الفهرس:

VII.....	قائمة المحتويات
X.....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الملاحق
ب.....	توطئة:
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الإدارة الالكترونية و أداء العاملين .</b>	
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية و أداء العاملين.....	
4.....	4.....
4.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية:
4.....	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية:
7.....	الفرع الثاني:متطلبات و عناصر الإدارة الالكترونية و فوائدها:
9.....	الفرع الثالث:خصائص الإدارة الالكترونية:
10.....	الفرع الرابع: أسباب التحول سباب التحول إلى الإدارة الالكترونية:
14.....	المطلب الثاني:ماهية اداء العاملين:
14.....	الفرع الأول الاطار المفاهيمي للاداء:
14.....	الفرع الثاني:مفهوم اداء العاملين:
14.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة :
28.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:
34.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:
35.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
35.....	مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإدارة الالكترونية في تحسين اداء العاملين في التعااضدية العامة للنقل بورقلة</b>	
تمهيد:.....38.....	
39.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39.....	المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39.....	الفرع الأول:تقديم المؤسسة عينة الدراسة
49.....	الفرع الثاني: طرق الدراسة:
50.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
52.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
<b>Erreur ! Signet non défini.</b>	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
<b>Erreur ! Signet non défini.</b>	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.
61.....	مناقشة النتائج الإحصائية:
57.....	خلاصة الفصل
68.....	خاتمة
72.....	المراجع
.....	الملاحق

