

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبتين:  
بسمة العمري  
نور الهدى قانة  
بعنوان:

أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة "تقوت"

تاريخ المناقشة..... :

لجنة المناقشة مكونة من السادة:

الأستاذ (ة):	رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
الدكتور (ة):	بوخلوة باديس	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
الأستاذ (ة):	مشرقا ومقرراً مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

السنة الجامعية: 2020/2019



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبتين:  
بسمة العمري  
نور الهدى قانة  
بعنوان:

أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة "تقوت"

تاريخ المناقشة..... :

لجنة المناقشة مكونة من السادة:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	رئيساً	الأستاذ (ة):
جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	مشرفاً ومقرراً	الدكتور (ة):
جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	مناقشاً	الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2020/2019

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى النفس التي شربت منها أكواب السعادة، إلى من رسمت على وجهها خطوط العذابة لأرى نور السعادة. إلى المعلمة والمربية والثمرة المباركة، إلى من هي يد عون أجدها في كل محنة إلي الغالية **أمي** (أطال الله في عمرها).

إلى مثال الوفاء والفداء، إلى من ظل على الدوام شمعة تحترق لينير دربي في الظلام. إلى من تتضاءل المعاني أمامه وتهوى وتضمحل العبرات لأجله وتنصر **أبي** العزيز (رحمه الله).

إلى من نقشته حروفه اسمي معهم تحت دفتر واحد : إخوتي وأخواتي الأعتناء:

جمال، عبد الرحيم، محمد، أحمد، عمار، محسن، فطيمة الزهراء، حنان، سومية، جهاد

وإلى رفيق دربي و توأم روحي جابر غريسي

إلى جميع الأهل والأقارب أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي . إلى زهرات حياتي اللواتي عاشرتهم طيلة مشواري الدراسي وتعلمت معهن معنى الحب والصدقة، إلى كل زملاء والأصدقاء.

بسملة العمري

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد والشكر لله على توفيقه ومونه على انجاز هذه المذكرة ،التي نتمنى أن تكون إضافة ولو بسيطة

للإنتاج العلمي والأكاديمي للجامعة الجزائرية.

اهدي هذا العمل إلى الشموخ التي تحترق لتبنيك الدرجة من أمامي إلى الأيدي الطاهرة التي تتفتح الشوك

وتغرس الورود لتممدي لي الطريق إلى بر الأمان إلى الدين لم يدخر جهدا في تربيته

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء

إلى من يقاسموني أفراحي وأحزاني إخوتي كل باسمه والى من كانا سبب البسمة

في البيت أبناء أختي

إلى جميع الأصدقاء في الحياة والزلاء في كل أطوار الدراسة

إلى اساتذتي الموقرين جزاهم الله عنا خير الجزاء

إلى من قاسمتني متاعب انجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعمهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل.

نور الهدى قازنة

## تشكرات

قبل كل شيء، أحمد الله عز وجل وأشكره الذي أنعم  
عليّ بجمعة العلم، وأثار طريقي نحو سبل النور والمعرفة.  
ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم ببالغ  
مباراة الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل " علي مجموداته  
الكبيرة ونطاقه العلمي القيمة الأستاذ " **بوخلوة باديس** " كما لا يفوتني  
أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ: " **مناصرة رشيد** "، " **جميلة العمري** "،  
على تقديمهم يد العون والمساعدة لنا.  
كما أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة\_ جامعة ورقلة\_ كلية العلوم  
الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
والشكر الخاص إلى عمال المكتبة الجامعية الذين صبروا معنا بكل روح  
علمية ، وكذلك موظفين مؤسسة الكهرواء والطاقت المتجددة وبالأخص  
مدير الموارد البشرية " **صالح السويسي** " على المجهودات  
التي قدمها لنا كما نشكر " **صبره بن واعر** " على  
تقديم يد المساعدة لنا.  
فلا يغيب عن خاطرني إلا أن أتقدم بالشكر جزيل  
إلى كل من ساهم ومدّ لي يد العون في إنجاز هذا  
العمل المتواضع.

**بسملة العمري**  
**نور الهدى قانة**

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات الإدارة الإلكترونية ومدى أثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، حيث تم الإستعانة بإستبانة شملت (40) فقرة، لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، والتي تكونت من (50) فردا يمثلون فئة الموظفين في المؤسسة؛ وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V26). بالإضافة إلى ذلك إستخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد تحليل البيانات وإختبار فرضيات توصلنا إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؛ وكذا وجود مستوى عالي للأداء الوظيفي؛ وقد تم تقديم بعض الإقتراحات أهمها ضرورة إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير برامج المؤسسة ومواكبة التطورات، إستغلال الإطارات المؤهلة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية في مجال البرمجة الحاسوبية من أجل مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.

**الكلمات الدالة:** إدارة الإلكترونية، أداء الوظيفي، مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة.

### Abstract :

The aim of the study is identify the reality of the requirements of electronic management and the extent of their impact on job performance in Corporation for Electricity and Renewable Energies. In Tougourt to verify this, a questionnaire that included (40) items was used to collect initial information from the study sample, which consisted of (50) individuals representing the employee category in the institution. In light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses tested using the Statistical Package for Social Sciences (26V.SPSS) program. In addition, we used many statistical methods, including multiple and simple linear regression to achieve the objectives of the study, and after analyzing the data and testing hypotheses, we reached a number of results, the most important of which are: The presence of a statistically significant effect between the requirements of electronic management and job performance; As well as the existence of a high level of job performance; some suggestions have been made, the most important of which are: The institution should attract distinguished human competencies in the field of electronic management to develop the institution's programs and keep abreast of developments, exploit qualified frameworks that are efficient and effective in the field of computer programming, which reflects the ability of the researched institution to confront The rapid environmental changes that lead to stimulating interest in applying the requirements of electronic management.

**Key words:** electronic management, job performance, , Corporation for Electricity and Renewable Energies.

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	إهداء.....
II	شكر وعرفان.....
III	ملخص الدراسة.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ-م	مقدمة .....
<b>33 - 01</b>	<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي</b>
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.....
03	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية.....
15	المطلب الثاني : أساسيات الأداء الوظيفي.....
26	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.....
26	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.....
32	المطلب الثاني : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة .....
33	خلاصة الفصل.....
<b>68 - 34</b>	<b>الفصل الثاني : تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات</b>

## قائمة المحتويات

المتجددة "بتقوت"	
34	تمهيد.....
36	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.....
36	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة وأهدافها.....
39	المطلب الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
43	المبحث الثاني : نتائج الدراسة والمناقشة.....
43	المطلب الأول : الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية.....
48	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات.....
66	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.....
68	خلاصة الفصل.....
69	الخاتمة.....
72	قائمة المراجع.....
79	قائمة الملاحق.....
	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	المقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	(1_1)
26	الدراسات السابقة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	(2_1)
39	الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان	(1_2)
41	مقياس ليكارت الخماسي	(2_2)
41	مقياس الدرجة	(3_2)
42	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	(4_2)
43	توزيع العينة من حيث الجنس	(5_2)
44	توزيع العينة من حيث ديمومة الوظيفة	(6_2)
45	توزيع العينة من حيث السن	(7-2)
46	توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي	(8-2)
47	توزيع العينة من حيث الاقدمية في العمل	(9-2)
48	توزيع العينة من حيث المستوى الوظيفي	(10-2)
49	إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية	(11-2)
50	إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية	(12-2)
52	إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية	(13-2)
53	إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية	(14-2)
54	إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية	(15-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية	(16-2)
57	إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة	(17-2)

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

60	إختبار التوزيع الطبيعي.	(18-2)
60	نتائج إختبار الإنحدار البسيط لتأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.	(19-2)
61	نتائج معامل الارتباط وتباين خط الإنحدار بين بعد المتطلبات الإدارية و الأداء الوظيفي.	(20-2)
61	نتائج معامل الارتباط وتباين خط الإنحدار بين بعد المتطلبات المالية والأداء الوظيفي.	(21-2)
62	نتائج معامل الارتباط وتباين خط الإنحدار بين بعد المتطلبات البشرية والأداء الوظيفي.	(22-2)
63	نتائج إختبار معامل الارتباط وتباين خط الإنحدار بين بعد المتطلبات التقنية و الأداء الوظيفي	(23-2)
63	نتائج إختبار معامل الارتباط وتباين خط الإنحدار بين بعد المتطلبات الأمنية و الأداء الوظيفي.	(24-2)
64	نتائج إختبار معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.	(25-2)
65	العلاقة بين المتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي.	(26-2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	الهيكـل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والطاقت المتحددة.	(1-2)
40	متغيرات الدراسة.	(2-2)
44	توزيع أفراد العينة حسب للجنس.	(3-2)
44	توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة.	(4-2)
45	توزيع أفراد العينة حسب السن.	(5-2)
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	(6-2)
47	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	(7-2)
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	(8-2)

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

### قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	قائمة الأساتذة المحكمين.	1
90	الإستبيان.	2

مقدمة

## توطئة

إن لثورة الإتصالات والمعلومات أثر كبير في تطور المؤسسات الإقتصادية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية، التي إستفادت منها المؤسسات في كافة نشاطاتها وخاصة في المجال الإداري ليظهر مصطلح جديد ألا وهو الإدارة الإلكترونية، مما أدى هذا إلى الإهتمام المتزايد بها لرفع كفاءة التعامل معها ووضع خطط وبرامج لتطويرها وإستثمارها على أكمل وجه في جميع القطاعات، و لهذا نجد مختلف المؤسسات تسعى إلى تطبيقها في كافة تعاملاتها للتخلص من العمل الإداري التقليدي، حيث نجد الدولة الجزائرية كغيرها من الدول التي تسعى إلى مواكبة هذا التطور التكنولوجي في مؤسساتها وتعمل جاهدة لتطبيقه وإدخال هذه التقنية الحديثة في معظم إداراتها.

لذا تعد الإدارة الإلكترونية موردا مهماً ورئيساً من موارد المؤسسة، لأنها تشكل العامل الحاسم في نجاح المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة بالنظر للعلاقة التي تربطها بمختلف الإدارات على رأسها إدارة الموارد البشرية كونها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على مواجهة مختلف التحديات والرهانات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، وذلك بواسطة ما توفره من معلومات دقيقة وبالسرعة اللازمة حتى تؤدي هذه الإدارة وظائفها على أكمل وجه، من أجل تمكين المؤسسة من التسيير الحسن والفعال لموردها البشري، وكذا لتحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها، لتضمن بقائها وإستمرارها .

فالإدارة الإلكترونية لم تعد مسعى بقدر ما هي ضرورة ملحة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعتبر تحدياً من التحديات التي تفرضها الظروف المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة، و ذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية و كفاءة الأداء لدى الأفراد، وهذا ما ألزم المؤسسات على إستثمار معطيات الإدارة الإلكترونية و تبنيها في تحقيق تطوير أداء موظفيها، في ظل بيئة تساعد على القيام بالعمل بدقة وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

## طرح الإشكالية :

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة في تبنيتها لمفهوم متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، لذلك لا بد من الحصول على العديد من البيانات وطرح العديد من الأسئلة للتعرف أكثر على متطلباتها وهذا الذي سيكون محور دراستنا، ومحاولين الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم متطلبات الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM) بتقترت ؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هو واقع مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقترت؟
2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقترت ؟
3. هل يوجد أثر لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقترت ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقترت ؟

## 1- فرضيات الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: "تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة يتم بدرجة مرتفعة."
2. الفرضية الثانية: "يعتبر الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ذو مستوى مرتفع."
3. الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير إيجابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين."
4. الفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة."

## 2- أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة فيما يلي :

## ■ الأهمية النظرية:

إن أهم ما يميز أي دراسة علمية على أخرى هو درجة أهميتها وقيمتها العلمية، وكذا الإضافة التي يمكن أن تضيفها في مجال البحث العلمي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع بحد ذاته، كون أن متطلبات الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، حيث تعمل المؤسسات على تفعيلها والإهتمام بها نظرا لمساهمتها في زيادة الأداء الوظيفي .

## ■ الأهمية التطبيقية:

يعكس تطبيق هذه الدراسة أهمية إقتصادية لمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة، حيث تساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في الإستثمار الأمثل لمواردها ، من خلال دراسة أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لموظفيها، والإستفادة من نتائجها في تحسين أداء الموظفين وبالتالي رفع مستوى أداء وإنتاجية المؤسسة ككل، وذلك بدوره ينعكس إقتصاديا عليها من خلال رفع العوائد وخفض التكاليف، و من ثم الإستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير متطلبات الإدارة الإلكترونية بما يساعد في تحسين أداء موظفين، ووضع حلول للتحديات التي نتجت عن تطبيقها في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة.

## 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ معرفة مدى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية من طرف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ معرفة أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ تشخيص مدى مواكبة المؤسسة محل الدراسة للتكنولوجية الحديثة في تحسين سيرها وتحقيق أهدافها ؛
- ✓ محاولة التنويه إلى الدور الهام لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، ولفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة استعمالها ووضع إستراتيجيات لذلك ؛
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، التي يمكن لمتخذي القرارات في المؤسسة محل الدراسة الإسترشاد بها ،

## 5- مبررات إختيار الموضوع:

- يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات تتمثل في:
- ✓ توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع لصلته بالتخصص؛
  - ✓ الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لمحاولة إثراء؛
  - ✓ المساهمة في توضيح العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحسين مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة؛
  - ✓ الأهمية المتوقعة لمخرجات هذه الدراسة والتي تؤدي إلى تحسين أداء موظفي المؤسسة محل الدراسة.

## 6- منهجية و أدوات الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، إستخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري نظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإحاطة بأهم جوانبه، وذلك من خلال إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي إستخدمنا فيه أسلوب دراسة العينة حيث تمت معالجته بإستخدام إستبيان تم إستنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها (SPSS.26) بالإضافة لبرنامج معالج الجداول (MS.EXCEL) إصدار 2007.

## 7- هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول: يتضمن ما يلي:

- ❖ المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمطلبات الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي .
- ❖ المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية لمطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- ❖ الفصل الثاني: يتضمن ما يلي :
- ❖ المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثاني : نتائج الدراسة والمناقشة.

## 8- صعوبات الدراسة :

ما من شك أن أي دراسة علمية تعترض طريقها صعوبات وهي تختلف من باحث لآخر، لذا فإن من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند قيامنا بإعداد هذه الدراسة هي :

- صعوبة استرجاع إستمارات الإستبيان بسبب الوضع الحالي للبلاد.

## 9- حدود الدراسة :

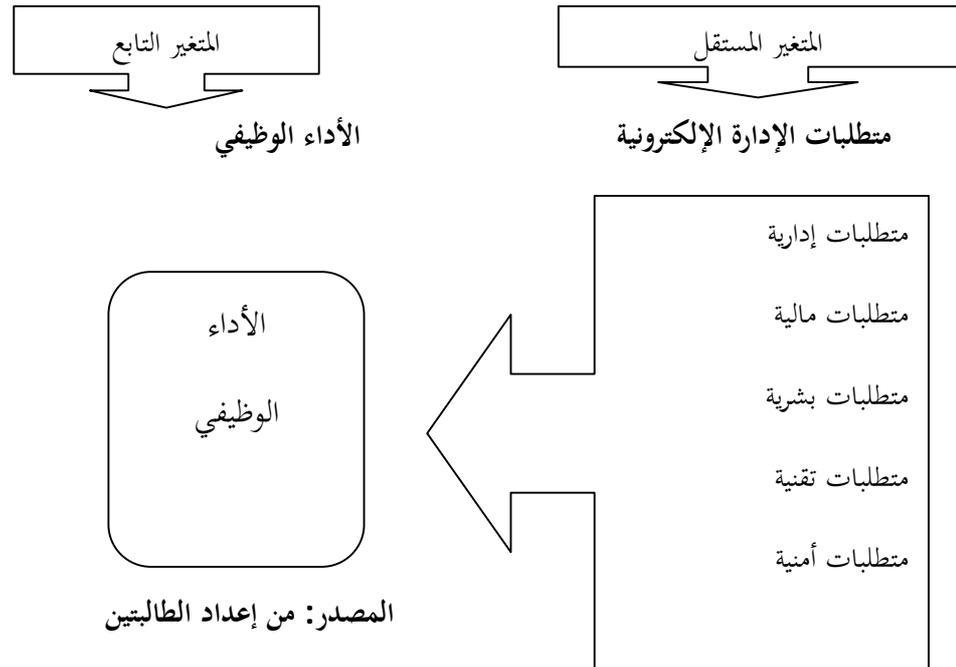
وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

➤ الحدود المكانية : مؤسسة الكهرباء والطاقت المتحددة " بتقرت " ورقلة.

- الحدود الزمنية : في الفترة الممتدة من 2020-2-15 إلى غاية 2020-03-15.
- الحدود البشرية : الموظفون بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقوت .
- الحدود الموضوعية : متطلبات الإدارة الإلكترونية (متطلبات الإدارية، متطلبات البشرية، متطلبات المالية، متطلبات التقنية، متطلبات الأمنية)، الأداء الوظيفي.

### 10- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01) : يوضح متغيرات الدراسة



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات

الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

### تمهيد

تعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي ساعدت في تطوير وإستخدام أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته في مجال الخدمات العامة. وكذا تطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق العمل الحديثة، التي تتميز بالمرونة والفاعلية من جهة وتوفير الوقت والجهد والتكلفة من جهة أخرى.

لهذا أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع من خلال الإدارة الإلكترونية إجباريا إذا ما أردت الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المؤسسات في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها وتوفير الوسائل الحديثة لاستغلال رأس المال الفكري.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي:

**المبحث الأول :** الأدبيات النظرية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

**المبحث الثاني :** الأدبيات التطبيقية لمتطلبات إدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

تعد الإدارة الإلكترونية الإتجاه الجديد للإدارة المعاصرة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، التي أصبحت تسود عالم اليوم من أجل تطوير أعمال المؤسسات وتحويلها إلى مؤسسات إلكترونية، وهذا الأخير يجعل الموظفون يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

لقد أحدث التطور السريع في شبكات الإتصال ونظم المعلومات، مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية التي تساعد على الإنطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة .

#### الفرع الأول : نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة لذا سوف نتطرق إلى نشأتها وتعريفها وأهم المصطلحات التي لها علاقة بها، وكذلك عناصرها.

**أولا : النشأة:** عالم اليوم للتكنولوجيا الحديثة في ميدان المعلومات والاتصالات هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الإطلاع عليها أليا فالمؤسسة التقليدية القائمة وفق المبدأ التابوري تحولت إلى مؤسسة شبكية وكذلك تحولت وثائقها المكتوبة إلى صور رقمية وأدت إلى بناء المكاتب دون ورق بإعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة.

ويعتقد الكثير من الأفراد أن مفاهيم الإدارة الإلكترونية وبداياتها نشأت مع إنتشار الأنترنت في منتصف التسعينات، وأصح القول أن تاريخ التطبيقات الإدارية يعود إلى عقود قبل ذلك وأن تحول العمل الإداري إلى عمل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإنتشاره حدث بفضل إنتشار الأنترنت، وأن الهدف الأول هو خدمة الزبون إضافة إلى رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة ومن نتائج ذلك ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية المرتبطة بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية أي بتدفق المعلومات، وإبرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع والخدمات، وتمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات والإدارات وكذلك التبادلات بين الأفراد والمؤسسات التي تستعمل مختلف وسائل الإتصالات الرقمية والتي من بينها الأنترنت والشبكات المعلوماتية فوظائف المؤسسة في كل القطاعات والمهن أصبحت متأثرة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وخاصة منها الأنترنت. (1)

حيث أن أفضل طريقة لتوضيح أهمية نظام الإدارة الإلكترونية تتمثل في توضيح الطريقة التي كانت تعمل بها المؤسسات قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية في حين أنها توفر إمكانية معرفة النظام الإداري المطلوب تحقيقه ومن خلال عقد مقارنة بين النموذجين.

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 11.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

إننا ننظر للعمل الذي سيتم إنجازه من خلال منظور شامل بمقدور رؤية شاملة وتمثل في الجدول التوضيحي للخصائص التنظيمية التي يقوم عليها النموذجين:<sup>1</sup>

جدول رقم (01) : المقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
- الوسائل المستخدمة	- الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	- شبكات الاتصالات الإلكترونية كالإيميل والمراسلات الإلكترونية
- الوثائق المستخدمة	- ورقية	- إلكترونية
- مدى الإعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	- تعتمد على استثمار أمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	- تعتمد على الإمكانات المادية والبشرية في استخدام تكنولوجيا في تحقيق الأهداف
- التفاعل	- تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	- إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في وقت ذاته
- التكلفة	- مكلفة على المدى البعيد	- إقتصادية على المدى البعيد
- الوثوقية	- أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية للبيانات	- وثوقية عليه بسبب توافر الحماية للبيانات
- الجودة	- جودة أقل	- جودة عالية جدا

المصدر: الدحدوح أحمد، درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة

ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص25.

نستنتج مما سبق أن الإدارة التقليدية قائمة على البيروقراطية في إصدار أوامر الجهات في المستويات العليا وتتخذ من السرية أسلوبها ومنهجها، حيث تعتمد أساسا على الأسلوب الورقي في جميع معاملاتها، الوقت الطويل في إتمام العمليات الإدارية، لا تعتمد على الدقة في المعلومات، بينما الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ للخطة والشفافية والتحالفات الإستراتيجية، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع معاملاتها، سرعة في الوقت في تنفيذ العمليات الإدارية، الدقة والوضوح في المعلومات، تتعد عن الروتين اليومي والورقي في العمل.

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية : عرفها الباحثين والمفكرين من قبل بعدة تعريفات، حيث يمكننا تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسين هي الإدارة والإلكترونية.

● تعريف الإدارة :حسب هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الدحدوح أحمد، درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص24.

- **الإلكترونية** : يقصد بها عملية الإلتقاء بين الحاسوب وشبكات الإلتصال.<sup>2</sup>

1. تعريف الإدارة الإلكترونية حسب نجم عبود (2004) : هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة

للأنترنات وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد للمؤسسة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- حسب أحمد محمد غيم (2004) : هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

- حسب سليم القحطاني (2006) : هي القدرة على إستخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة عبر الأنترنت والشبكات، وتقديم الخدمات آليا في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء، سرعة تنفيذ وخفض التكلفة، توحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل سليم.

- حسب محمد سمير أحمد (2009) : هي تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال إستخدام شبكات الإلتصالات الإلكترونية.<sup>4</sup>

- قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية، كشبكة الإنترنت أو أي شبكة إلتصال إلكتروني فيما بينها وبين المواطنين، ومؤسسات الأعمال المتعاملة معها بيسر وسهولة ودقة عالية بأقل تكلفة في أقصر وقت وأي مكان.<sup>5</sup>

نستنج أن الإدارة الإلكترونية على أنها الإلتغناء عن المعاملات الورقية وإخلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الإلتخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة تقنيات الرقمية الحديثة.

### ثالثا: علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات:

**الحكومة الإلكترونية** : يقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف إجتماعية إقتصادية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية.<sup>6</sup>

- **ثورة الإلتصالات** : هي إمكانية تبادل ونقل المعلومات بين الحواسيب في زمن قياسي.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة- مصر، 2006، ص 04.

<sup>2</sup> بوسليماني صليحة، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، مداخلة، مؤتمر دولي النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 26-27 نوفمبر 2018، ص 23.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 34.

<sup>4</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

<sup>5</sup> رشاد حضير وحيد الدابني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنطقة دراسة تطبيقية من وجهة نظرة العاملين صرف الرافدين، رسالة ماجستير، تخصص موارد البشرية، كلية إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2010، ص 14.

<sup>6</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص 58.

<sup>7</sup> أسامة سمير حسين، ثورة الحاسوب والاتصالات، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 33.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- التسويق الإلكتروني : هو الإستخدام الصحيح للأنترنت وشبكات الإكسترنات والأنترنات والإتصالات السلكية واللاسلكية في عمليات ما قبل إنتاج السلع وتقديم الخدمات، أثناءها وبعدها وذلك بهدف تحقيق رضا المستهلك العميل.<sup>1</sup>
- التجارة الإلكترونية : هي عبارة عن عملية إنتاج، ترويج، بيع وتوزيع المنتجات من خلال شبكة الإتصال.<sup>2</sup>
- النقود الإلكترونية : هي مجموعة من البروتوكولات والتوقعيات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعلياً محل تبادل العملات التقليدية، أو بعبارة أخرى هي المكافئ الإلكترونية للنقود التقليدية التي اعتمدنا تداولها.<sup>3</sup>
- إدارة الأعمال الإلكترونية : هي عبارة عن إجراء جميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة عن طريق شبكات إلكترونية متصلة ببعضها البعض وشبكات الإتصال المتاحة.<sup>(4)</sup>

### الفرع الثاني: أهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لذلك سندكرها ونذكر أهم عناصرها.

#### أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية :

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية وركيزة أساسية لمؤسسات العصر ومتطلباته المتجددة المتغيرة، وتتلخص الأهمية فيما يلي:

- 1) انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة؛
- 2) توجيه الإنتاج وفق إحتياجات ورغبات المستهلكين؛
- 3) تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة؛<sup>5</sup>
- 4) تلاقي مخاطر التعامل الورقي فيإمكان المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية إستخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثل في بدل الجهد، ضياع الوقت، زيادة التكاليف والتعرض للتلف؛<sup>6</sup>
- 5) الإتجاه نحو إستخدام التقدم التقني والإعتماد على المعلومات في صنع القرار ؛
- 6) فعالية التواصل المستمر بين الموظفين داخل المؤسسة .7

<sup>1</sup> بشير العلق، التسويق الإلكتروني مدخل التطبيق، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2006، ص 17.

<sup>2</sup> خالد ممدوح إبراهيم، الإدلة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعية الإسكندرية، مصر، 2010، ص 37.

<sup>3</sup> منير محمد الجنبهي، النقود الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2006، ص 10.

<sup>4</sup> علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

<sup>5</sup> رحابتي سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة - الجزائر، 2017، ص 35.

<sup>6</sup> الجيزاوي محمد، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، رسالة البيان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 7.

<sup>7</sup> Nazem M.M.Malkawi ; Using electronic human resource management for organizational excellence case study at social security corporation, international journal of engineering technologies and management research ISSN : 2014, DOL :129693, P :166.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

نستنتج أن التطور الحاصل والمتغيرات الحالية كان إجباريا على المؤسسات استخدام الإدارة الإلكترونية في تنفيذ أعمالها من خلال تخفيض التكاليف، تقليل الوقت، زيادة الكفاءة والفعالية، ومعرفة رغبات عملائها والتوسع في الأسواق لكي تكون لها حصة سوقية.

### ثانيا : عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية : عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الإتصالات، صناع المعرفة، حيث تقع هذه الأخيرة في قلب تلك المكونات والتي تتمثل في الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

**1- عتاد الحاسوب :** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي إلى أحدث العتاد الذي توصلت إليه الصناعة الحديثة في العالم لتحقيق: - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجة وبرمجيات نظم المعلومات.<sup>1</sup>

**2- البرمجيات :** البرمجيات هي مجموعة برامج مستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والإستفادة من الإمكانيات المختلفة.

**3\_ الشبكات :** فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت، الإكسترنات وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة و إدارتها الإلكترونية.<sup>2</sup>

**4- صناع المعرفة :** العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.<sup>(3)</sup>

نستنتج أن العمل بالإدارة الإلكترونية يتطلب عناصر(عتاد الحاسوب، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) يجب أن تتوفر لكي تحقق أهداف المؤسسة، حيث لا يمكننا أن نتخلى عن إحدى هذه العناصر فكل منهما بدورها.

### الفرع الثالث: دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وأهم مميزاتهما

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأنظمة الحديثة المستخدمة في المؤسسات لذلك سوف نتعرف على أهم الدوافع للتحول إليها وأهم مميزاتهما وكذا أهدافها.

<sup>1</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2009، ص37.

<sup>2</sup> خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005، ص25.

<sup>3</sup> موسى محمد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر، مجلة البحث ، المجلد 5 ، عدد09، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011، ص 87.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

أولاً : دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

إن التطور الحاصل في ميدان التكنولوجيا والاتصال أثر بشكل واضح في حتمية تغيير العمل الإداري وهذا يظهر في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الدولة، وإنما نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى هذا الانتقال على حساب دوافع أخرى وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي:

1. التسارع التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به؛
2. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية؛<sup>1</sup>
3. التحولات الديمقراطية؛
4. تزايد الضغط الشعبي على الحكومات؛
5. حاجة المواطنين الحكوميين للدعم النوعي؛
6. وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية ؛
7. الشفافية؛<sup>2</sup>

نستنتج أن التطورات الحاصلة في الحياة اليومية أصبحت من الضرورة الحتمية التوجه إلى الإدارة الإلكترونية لأنها تعتمد على تدفق المعلومات في ظل تكنولوجيا الحديثة، حيث إعتبرت هذه الأخيرة دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي نحو مستويات عالمية للحصول على شهادة الجودة وكذلك تخفيض التكاليف التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية.

### ثانياً : مميزات وسمات الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مميزات وسمات الإدارة الإلكترونية في ما يلي :

- تتسم بعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي العملية؛ عدم وجود وثائق ورقية بل وجود وثائق إلكترونية؛
  - إمكانية تطبيق تنفيذ كافة المعلومات إلكترونياً؛ التحول من الإنحصار المحلي والإقليمي إلى العولمة؛
  - التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة إلى مجموعة من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار؛
  - التحول من نظم الإنتاج القائمة على العمليات اليدوية المستقلة عن بعضها البعض إلى العمليات الإلكترونية والتقنية والرقمية.<sup>3</sup>
- نستنتج أن مميزات الإدارة الإلكترونية مختلفة عن الإدارة التقليدية من عدة نواحي حيث تعتبر مميزات الأولى ذات مرونة وتكاليف أقل وإستغلال الأمثل للموارد والدقة في العمليات والحصول على المعلومة في الوقت المناسب فهي تتسم بالتطور الدائم ومواكبة التغيرات الحاصلة في جميع الميادين، بينما الثانية عكس ذلك .

<sup>1</sup> حمادة مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة - الجزائر، 2007، ص13.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 184.

<sup>3</sup> Alkhasabah.m .reality of use of electronic management and its impact on job performance in tafila technical university. international journal of academic research in accounting. finance and management. Sciences.2017.vol.7.no.1.

### ثالثا : أهداف الإدارة الإلكترونية

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساسي يتمثل في كون الإدارة هي مصدر الخدمات، وأن الموظفين والشركات والمؤسسات يوصفون على أنهم زبائن أو عملاء يمتلكون الرغبة في الاستفادة من الخدمات، وعلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية لها أهدافا كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع هؤلاء الزبائن نذكر منها:

- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وتكلفة مالية أقل؛

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛

- حفظ المعلومات إلكترونيا والتقليل من مخاطر ضياعها؛

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الموظفين والمؤسسات.<sup>1</sup>

نستنتج أن أهداف الإدارة الإلكترونية شاملة لكل أصحاب المصالح حيث يمكننا تصنيفها إلى أهداف تتعلق بالعملاء وأهداف تتعلق بالكفاءة العمل الإداري وأخرى في ترشيد إتخاذ القرار والأخيرة والأهم تتمثل في زيادة القدرة التنافسية.

### الفرع الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

تستخدم المؤسسات متطلبات الإدارة الإلكترونية من خلال مراحل يجب تطبيقها لكي تحقق نجاحها وتتمثل في ما يلي:

#### أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتمثل الإدارة الإلكترونية محورا حاسما في تغيير المفاهيم والتقنيات والنظريات والأساليب، حيث تتوفر العديد من المتطلبات العديدة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1. **المتطلبات الإدارية :** تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية واعية تساعد على التطور والتغيير و تتعامل بكفاءة مع

التكنولوجيا المعلومات، فالإدارة الإلكترونية تحتاج إلى وجود بيئة تنظيمية حديثة وذلك من خلال وضع إستراتيجيات وتخطيط وإستخدام هيكل تنظيمي ملائم للأعمال الإلكترونية(مثلا الهيكل الشبكي).<sup>2</sup>

2. **المتطلبات المالية :** يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن للمؤسسة

الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المسطرة، من تحسين مستوى البنية التحتية ، توفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت إلى آخر وتدريب العناصر البشرية بإستمرار.

- ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع الإدارة الإلكترونية بحيث تكون تحت المراجعة الدورية لغرض التمويل المستمر؛

- توفر عدد لا بأس به من مزودة خدمة الأنترنت؛

- توفر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية، تدريب الموظفين.<sup>3</sup>

3. **المتطلبات البشرية :** الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات في كل مراحلها ولذلك يجب التركيز على:

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان-الأردن، 2010، ص201.

<sup>2</sup> شلالى عبد القادر، قاشي علال، الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة، مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الجزائر، 27 و 28 فيفري 2014، ص07.

<sup>3</sup> مريم عبد ربه، أحمد السامري، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، رسالة ماجستير، تخصص أسس الإدارة التربية، كلية التربية، فلسطين، 2009، ص89.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- ✓ تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظفين؛ وضع خطة للتدريب وتطوير المهارات والقدرات .
- ✓ إعادة وصف الوظائف حسب الإحتياجات الجديدة؛ العمل بروح الفريق.<sup>1</sup>
- 4. **المتطلبات التقنية:** ترتبط الإدارة الإلكترونية بالأنشطة والأعمال الإلكترونية وأنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات، حيث تعتبر هذه المتطلبات البنية التحتية لبناء الإدارة الإلكترونية والتي تتكون من حواسيب وشبكات ووسائل إتصال.
- 5. **المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم متطلبات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً، لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها.
- حيث يجب توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات إما بوضع الأمن الآمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة السر؛
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية؛
- الإحتفاظ بنسخ إحتياطية في بيانات خاصة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

### ثانياً : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

- يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل مايلي:
- 1- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة :** ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدمو الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
  - 2- **تدريب وتأهيل الموظفين :** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريبه وتأهيله على رأس العمل لكي يجتاز الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة .
  - 3- **توثيق وتطوير إجراءات العمل :** المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق والبعض الأخر مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بعين الإعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.<sup>3</sup>
  - 4- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :** يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة، والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.
  - 5- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

<sup>1</sup> حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة د جازي للإتصالات، رسالة ماجستير، تخصص تسير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3- الجزائر، 2004، ص32.

<sup>2</sup> حمادة مختار، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> مصطفى أبو عاشور، خليفة النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد9، العدد2، 2013، ص56.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر إنتشارا : البدء بالمعاملات الورقية الأكثر إنتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في إستخدام الورق. (1)

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تكمن أهميتها في تطبيقها خطوة بخطوة لأن كل خطوة لها خصائص ومميزات، لذلك يجب أن تتوفر من خلال بناء إستراتيجية للإدارة الإلكترونية تتضمن إعداد الدراسة الأولية لها من حيث الموارد المادية والبشرية وتحديد المسؤوليات وكذلك تقييم الإدارة الإلكترونية وتقومها لتحقيق الأهداف المسطرة من تطبيقها .

### ثالثا : عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية:

للمسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الإعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها:

1- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة والإستعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط، تنفيذ، إنتاج، تشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض المؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمؤسسة لتوضيح الرؤية والرسالة؛

2- الرقابة المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة والبعد عن الإشكالية والإرتجالية في معالجة الأمور.

3- التطور المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛

4- التدريب والتأهيل وتأمين الإحتياجات التدريبية لجميع المواطنين كل حسب تخصصه؛<sup>2</sup>

5- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصالات؛

6- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛<sup>3</sup>

7- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛

8- الإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛

9- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة وترك الإعتبارات الشخصية. (4)

نستنتج أن عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية هي وضوح كيفية تجسيدها على أرض الواقع أي لا تكون غامضة وغير معروفة، بحيث تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة تشجع القيام بالأعمال الإدارية الإلكترونية للموظفين وتأمين سرية البرامج والتحديث المستمر لها، لكي تنجح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة أعمال، قسم التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 77.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 73، 74.

<sup>3</sup> نجم، عبود، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، الطبعة الأولى، دار البازوري، 2009، عمان، ص 46.

<sup>4</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

### الفرع الخامس: الأمن الإلكتروني وعناصره

للإدارة الإلكترونية لها عدة مزايا من بينها الأمن الإلكتروني لذلك سوف نتطرق إلى تعريفه وعناصره و مختلف المشاكل الأمنية لها.

#### أولا : الأمن الإلكتروني

الأمنية هي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم في المجال الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية مثل الأجهزة والبرمجيات والبيانات المتعلقة بالتطبيقات وذلك الأفراد العاملين ضمن هذا المجال.

**مفهوم الأمن الإلكتروني :** يقصد به التأمين وحماية الشبكة المعلوماتية وشبكة الإتصال ونظم المعلومات وعمليات جمع المعلومات باستخدام أي من الوسائل الإلكترونية<sup>1</sup>، وعليه يجب على المؤسسة وضع قواعد السلامة وإتباع السياسات الأمنية وفق المعايير المتعارف عليها لضمان السير السليم للنظام، وينبغي أن يتضمن التخطيط والرقابة الإدارية على أمن النظام مايلي:

- تحديد الأهداف والتي تعتبر معايير لتقييم أمن النظام ؛
- تقدير الإحتمالات والتكاليف المرتبطة بمخاطر أمن تشغيل البيانات ؛
- إعداد خطة تضمن مستوى مقبولاً من الأمن وبتكلفة معقولة في نفس الوقت؛
- تحديد المسؤوليات عن أمن النظام ؛
- اختبار إجراءات الرقابة على أمن النظام، للتحقق من مدى فعاليته.<sup>2</sup>

#### ثانيا : عناصر الأمن الإلكتروني :

من أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لابد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الإعتبار لتوفر الحماية الكافية للمعلومات ولقد صنفت تلك العناصر إلى خمسة عناصر وهي :

- **التحقق من المستعمل :** التأكد من هوية الشخص الذي سيقدم المعلومات، عن طريق فحص الصلاحيات الإلكترونية لكل مستخدم.
- **سلامة المحتوى :** أي التأكيد من محتوى المعلومات أنه صحيح ولم يحرف، ولتفادي ذلك يجب على المؤسسة تأمين سلامة المحتوى من خلال إتباع وسائل حماية مناسبة مثل البرمجيات والتجهيزات المضادة للإختراقات والفيروسات.
- **استمرارية توفر المعلومات :** سلامة وأمن التخزين والإسترجاع تعني التأكد من إستمرارية عمل نظام المعلومات بكل مكوناته وإستمرارية القدرة على التفاعل وتقدم الخدمات للمستخدمين المرخص لهم بها، ومنع إستخدامها أو الوصول إليها بطرق غير مشروعه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حازم حسن الحمل، الحماية الجنائية لأمن الإلكتروني، بدون طبعة، دار الفكر والقانون، مصر، 2008، ص 10.

<sup>2</sup> Robert longeron, jean-luc,guide de la sécurité' des systèmes d'information, Paris,

France,p12 .

<sup>3</sup> رجم خالد والطاهر بن عمارة والعربي عطيه، أثر نظام الحماية الإلكتروني في الحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات والإتصال دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات، مجلة الرؤى الاقتصادية، مجلد08، العدد02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي- الجزائر، 2018ص4.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

• **المسؤولية:** إمكانية تتبع الأثر في حالات التغيير والتحريف والحذف ويقصد به ضمان توفر طريقة أو وسيلة لإثبات أي تصرف يقوم به أي شخص في وقت معين.

• **السرية أو الموثوقية:** أي التأكيد من أن المعلومات لا يمكن الإطلاع عليها من قبل أي أشخاص غير مصرح لهم.<sup>1</sup> نستنتج أن عناصر الأمن الإلكترونية متعددة فهي من خلالها تتم عملية الأمن، فكل عنصر مكمل للعنصر الآخر .

### ثالثا : المشاكل الأمنية

تحدث المشكلة الأمنية عندما يتم اختراق النظام لديك من خلال أحد المهاجمين أو المتسللين (الهاكر) أو الفيروسات أو نوع آخر من أنواع البرامج الخبيثة :

**أولا- الهاكر:** يطلق هذا المصطلح على الشخص الذي يستخدم مهاراته لتطوير برمجيات الكمبيوتر و أمنه وإدارة أنظمتها.

### ثانيا- البرمجيات الخبيثة:

- هي عبارة عن برامج تم إعدادها من قبل مبرمجين وذلك لغرض إلحاق الضرر بالبيانات المستهدفة كتخريبها وإزالتها أو السيطرة عليها وإلحاق الضرر بها وتتميز هذه البرامج بسرعة الانتشار والانتقال من مكان إلى آخر وهي: الفيروسات، ديدان الأنترنت، أحصنة طروادة، الباب الخلفي.

**ثالثا - إختراق :** ويعرف الإختراق بالقدرة إلى الوصول إلى أهداف معينة بطريقة غير مشروع، وذلك عن طريق الثغرات الموجودة في أنظمة تلك الأهداف.

**رابعا- التجسس:** هو أسلوب يشبه في حد ذاته الإختراق إلا أن الغرض هو معرفة محتويات الأنظمة المستهدفة دون الإضرار بها.<sup>2</sup>

**خامسا- البريد الإلكتروني:** جدر بنا أن نتذكر دائما أن البريد الإلكتروني لا يضمن الخصوصية، فخصوصيته تشابه خصوصية البطاقة البريدية وينتقل البريد الإلكتروني في طريقه إلى المستلم عبر العديد من الخوادم، حيث يمكن الوصول إليه من قبل الأشخاص الذين يديرون النظام و الأشخاص الذين يتسللون إليه بشكل غير نظامي.<sup>3</sup>

نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لها فوائد عديدة بالنسبة للمؤسسة، إلا أنها لها مشاكل أمنية يجب السيطرة عليها لكي تحقق الأمن الإلكتروني للمعلوماتها.

**سياسات الحماية :** تضم عدة سياسات لمواجهة الفيروسات بأنواعها:

✓ مسح كلمة السر الخاصة بالموظف المنتهي عقده فورا ؛ وضع حساسات sensors مياه أو حرائق قرب أجهزة تخزين البيانات؛

<sup>1</sup> رجم خالد وبن عمارة الطاهر وذكارة محمد يزيد، تقييم كفاءة نظام المعلومات الإلكتروني دراسة مقارنة بين المؤسسة للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة HESS، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلد 02، العدد 05، جامعة سطيف 01- الجزائر، 2018، ص 5.

<sup>2</sup> رجم خالد، نظام المعلومات، محاضرات ضمن مقياس نظام المعلومات تخصص جدد مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ،ثانية ماستر، جامعة ورقلة، 2018، ص 43.

<sup>3</sup> رجم خالد، مرجع سبق ذكره محاضرات، ص 44.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- ✓ استخدام الجهاز الخاص بالشركة للأنترنت، ويمنع استخدام جهاز غيره؛ استخدام أنظمة قوية لتشفير المعلومات المرسله؛
  - ✓ استخدام مضاد الفيروسات و أنظمة كشف الإختراق وتحديثها؛ سياسة النسخ الاحتياطي؛
  - ✓ التأمين المادي لأجهزة والمعدات، وكذلك توعية ورفع الحس الأمني لدى المشرفين على أنظمة المعلومات؛
  - ✓ استخدام الأجهزة البيولوجية كفحص بصمة الأصبع أو مسح شبكة العين.<sup>1</sup>
- نستنتج أن الإدارة الإلكترونية بالرغم من مزاياها إلا أن لها معيقات تصادفها وهي في طريقه تأمين المعلومات بكل سرية وموثوقية من خلال وضع برامج أمن وحماية أمنية لتناقل البيانات على شبكات الإتصال إلى أنها تصادفها القرصنة لذلك يجب توفير الوسائل والتقنيات التي تحارب سرقة المعلومات والإنتهاك عبر شبكات الإتصال لذي يجب تأمين استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل دوري وتحديثه.

### الفرع السادس : مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة مزايا كما لها عدة معوقات التي تصادفها عند تطبيقها.

#### أولاً : مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة مزايا نذكر منها :

- توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للإنتقال إلى مقر الإجتماع؛
  - توفر المتابعة الإلكترونية لتسيير الأعمال وبالتالي توفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة؛
  - الإعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلا من الورقية؛<sup>2</sup>
  - سهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها وتخزينها وحفظها وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الإحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة؛
  - التوثيق الإلكتروني لجهود الموظفين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز.<sup>3</sup>
- نستنتج بأن كلما كانت المؤسسة متوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كلما كان الأداء فعال وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المتعاملين معها فهي تحقق شقين من تطبيقها الشق الأول الكفاءة في العمل والشق الثاني الفعالية.

#### ثانياً: معوقات الإدارة الإلكترونية :

- من بين المسلمات أن أي مشروع يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في التخطيط وتارة أخرى تكون في عشوائية التنفيذ ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية مايلي:
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية التي تساهل في تطبيقها؛
  - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛

<sup>1</sup> رجم خالد، مرجع سبق ذكره محاضرات، ص 45 .

<sup>2</sup> عبد الله بن سعيد ال دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة ، جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية، 2007، ص26.

<sup>3</sup> هجانة عبد الوهاب شليبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2011، ص13.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري؛
  - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
  - عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية؛
  - محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالبرامج التدريبية اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>
- نستنتج مما سبق أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تواجه تحديات مختلفة من خلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة كانت بيئة مستقرة أو متغيرة فيمكن تصنيف هذه المعوقات إلى: معوقات إقتصادية:النقص في الميزانية، معوقات فنية: تشمل نقص المهارات المتخصصة في التكنولوجيا والاتصالات، إرتفاع تكلفة إستخدام الإنترنت، عدم وجود معايير معلومات خاصة بالإدارة الإلكترونية وكيفية تسيرها.

### المطلب الثاني : أساسيات الأداء الوظيفي

يحظى موضوع الأداء الوظيفي بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو وسيلة التي تدفع الطاقم الإداري للعمل بحوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم العناصر الفاعلة في المؤسسة الذي يتميز بالخبرات والكفاءة في إنجاز الأعمال.

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مصطلح الأداء الوظيفي من المصطلحات المتداولة في مؤسسات الأعمال.

### 1- تعريف الأداء الوظيفي : هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

أ- "هو عبارة عن الإفتعال بين سلوكيات الموظف وقدراته في إنجاز مهامه الوظيفية الموكلة إليه من أجل تحقيق نتائج تخدم أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

ب- عرفه هلال هو " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة".<sup>3</sup>

ت- هو " ما يصدر عن الموظف أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، والسرعة والدقة في العمل، كذا السلوك الوظيفي والشخصية الذي يتصف بهما الموظف أثناء تأديته لعمله".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص29.

<sup>2</sup> Elmira She/he ;Digital Performance of clustered firms; Doctoral thesis;November2017;p3.

<sup>3</sup> هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996، ص13.

<sup>4</sup> رابع بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس - الجزائر، 2007، ص3.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

ث- هو " مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، حيث تتضمن جودة الأداء، كفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل".<sup>1</sup>

ج- هو " عبارة عن سلوك وظيفي هادف لا يظهر عن طريق ضغوط أو قوى تابعة من الأفراد فقط، ولكنه نابع من توافق و تفاعل بين القوى الداخلية والخارجية للأفراد المحيطة بهم".<sup>2</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة أن الأداء الوظيفي هو المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق الموظفين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفين داخل تلك المؤسسات.

### 1. مفاهيم ذات صلة بالأداء: هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة بالأداء الوظيفي نذكر منها:

أ- الكفاءة: تعرف على أنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة.<sup>3</sup>

ب- الفعالية: تعرف بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح.<sup>4</sup>

ج- الإنتاجية: مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد.<sup>5</sup>

### 2. خصائص الأداء الوظيفي:

للأداء عدة خصائص أدت بالباحثين إلى الإختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييرها ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي:

أ- الأداء مفهوم متناقض: فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا الموظفين قد يتناقض مع رضا الملاك، ورغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكتملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء.<sup>6</sup>

ب- الأداء ذو تغذية عكسية: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف أي القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.

<sup>1</sup> حسين حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص92.

<sup>2</sup> حنين نعمان علي، الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة- فلسطين، 2013، ص30.

<sup>3</sup> Barreaux; **Entreprise et performance globale; outils; évaluation et pilotage;**

**économico;** Paris; 2000;P33

Boislandelle; HM; **Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise;**

**économico;** Paris;1998;P39

<sup>5</sup> وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية\* مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها\*، الطبعة الأولى، دار الطليعة للطباعة والنشر، الأردن، عمان، 1983، ص9.

<sup>6</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد09، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2010، ص218.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

ت- الأداء مفهوم شامل : لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الأمر برضا الموظفين ، أو رضا المجتمع بشكل عام عن الأداء داخل المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.<sup>1</sup>

ث- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فالأبعاد والمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، أو تلك التي تحددها 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 أو مرحلة النضج، كما أن المؤسسة التي تواجه أزمة داخلية أو خارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على أدائها، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار الأداء العالي بدلا من النمو والتوسع.<sup>2</sup>

نستنتج أن الأداء له عدة خصائص يتميز بها فهو شقين الأول يشمل كل الجوانب داخل المؤسسة منها الجانب المالي، الجانب الاجتماعي، الجانب النفسي والشق الثاني يشمل كل الجوانب الخارجية التي تتمثل في المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، المحافظة على البيئة، وله مميزات أخرى تتمثل في أن معاييرها تتحدد حسب ظروف العمل فبعض منها ثابت لكل المؤسسات والأخرى متغيرة حسب طبيعة العمل.

ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي.

لأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر منها:

1. الترقية والنقل : باعتباره مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر والمستقبل وبالتالي يساعد على إتخاذ قرارات النقل والترقية.

2. تقييم المشرفين والمدبرين : حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير الموظفين في المؤسسة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3. جراء تعديلات في الرواتب والأجور : وهذا ما يؤدي بالموظف إلى الإهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

4. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع.<sup>3</sup>

5. تحديد الاحتياجات التدريبية : أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج التدريب اللازمة.

6. يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين : حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشاكلهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر مؤشر للإختيار والتعيين في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم الأداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسة الإسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الأكاديمية العراقية، ، مجلد 09، العدد33، العراق، 2013، ص172 .

<sup>2</sup> ياسع ياسمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس-الجزائر، 2011، ص60 .

<sup>3</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم الأداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، شركة الكهرباء الريفية والحضرية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، تخصص موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر، 2007، ص58.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

7. الأداء هو المكون الرئيسي للعملية : إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.

8. الناتج النهائي : يعتبر محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الموظف أو المؤسسة، فإن كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة وإستقرارها وفعاليتها.<sup>2</sup>

نستنتج أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يقدمه الأداء في تحسين الخدمة، تخطيط الموارد البشرية، الكفاءة والفاعلية، تحقيق الأهداف، تحديد نقاط القوة والضعف، كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### الفرع الثاني : محددات ومظاهر الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الموظف والتي تبدأ بالقدرات ومن هذا المنطلق سوف نذكر عناصره و محدداته وأهم مظاهره.

#### أولاً : عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عناصر تمثل أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسة حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتمثل هذه العناصر في:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتمثل في المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>3</sup>
  - 2- نوعية العمل : وتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.<sup>4</sup>
  - 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.<sup>5</sup>
  - 4- المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني و كذاقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل، وإنجازه في أوقاته المحددة وبدون حاجة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- نستنتج أن للأداء الوظيفي مكونات أساسية يمكن من خلالها قياس أداء الموظفين في المؤسسة لذلك على هذا الأخير المعرفة الجيدة لهذه المكونات التي تتمثل في المعلومات الخاصة بالوظيفة، المهارات، القيم، تحمل المسؤولية، إنجاز العمل في الوقت المطلوب والإتقان في نفس الوقت.

<sup>1</sup> فايز الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص45.

<sup>2</sup> زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي الشلف، الجزائر، 2015، ص132.

<sup>3</sup> عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص1.

<sup>4</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره- بومرداس، الجزائر، 2010، ص65.

<sup>5</sup> أحمد بن عبد الله عبد العزيز الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكري، رسالة ماجستير، تخصص التنظيم و إدارة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 1994، ص72.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

ثانيا- محددات الأداء الوظيفي : الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) وذلك وفقا لما حدده بورتر.

1. **الدافعية** : هي قوى داخلية لدى الموظف والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية.<sup>1</sup>

2. **قدرة الموظف** : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الموظف لأداء مهامه، وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة: **القدرة = المعرفة\*المهارة**.<sup>2</sup>

3. **المعرفة** : هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف تجاه شيء معين.

4. **المهارة** : هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الموظف في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.

5. **إدراك الدور**: ويشمل التصورات و الإنطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الموظف أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.<sup>3</sup>

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية : **الأداء = الدافعية\*القدرة\*إدراك الدور**.

نستنتج أن الأداء الوظيفي هو مزيج بين الجهد الموظف المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليه.

### ثالثا : مظاهر الأداء الوظيفي:

يرتبط الأداء الوظيفي الجيد من خلال مظاهر عدة ولذلك فإن إختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في الوقت نفسه يعود لعدة عوامل وأسباب ندرجها كالآتي:

1- **رضا العامل عن العمل** : إن الرضا عن العمل يمثل إشباعات يحصل عليها الموظف وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزيد إرتباطه بها ومن ثم أداء جيد ومقبول.<sup>4</sup>

2- **الرضا الجماعي**: يعني رضا جماعة من الموظفين والذي ينشأ من خلال العلاقات الإجتماعية والإنسانية فيما بينهم، كما يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، ولا يتحقق إلا بإعتراف الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حنفي سليمان، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأداء، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 1994، صص 222- 223.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، صص 89.

<sup>3</sup> طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة انترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، صص 302.

<sup>4</sup> فاروق عبده والسيد محمد و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009، صص 260.

<sup>5</sup> عوضة الشيخ وكامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، الطبعة الأولى، دار المكتبة العلمية، بيروت، 1996، صص 349-350.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

3- التعاون مع الزملاء : هو سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة، والتعاون عملية إجتماعية تجعل الموظفين يعملون متضافرين جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، فالتعاون مع الزملاء يؤدي إلى إرتفاع كفاءة الموظفين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهراً من مظاهر الأداء الجيد.<sup>1</sup>

4- معدل الإنتاج : هو دالا رئيسياً على الأداء حيث تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في أرباح المؤسسة مما يعني دخلاً إضافياً، وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية للموظفين على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج، وبالتالي فإن معدل الإنتاج يعد مظهر من مظاهر الأداء الوظيفي أو الإداري.<sup>2</sup>

نستنج أن الأداء الوظيفي له عدة أشكال فهو يتخذ صفة الرضا الفردي أو الرضا الجماعي أو التعاون الجماعي، أي كلما كان الموظف له رضا فردي فهو قابل لإنضمام لمجموعة الرضا الجماعي، وهذا الأخير ينتج عنه تعاون جماعي الذي يحقق أهداف المؤسسة، من بينها زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية.

### الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده.

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الوظيفي.

#### أولاً : أنواع الأداء الوظيفي :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وذلك كما يلي:

**1 حسب معيار الطبيعة:** يصنف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، تنظيمي، تقني،... الخ. وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة إعتقاداً مطلقاً على أحد المكونات دون أخرى، لتحقيق الأداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.<sup>3</sup>

**2- حسب معيار الشمولية:** تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي: حيث يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف 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 كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.<sup>4</sup>

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، وظيفة الموارد

<sup>1</sup> عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.

<sup>2</sup> سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص76.

<sup>3</sup> Gibbs; John ; Performance Measure Properties and Incentives Institute for the Study of Labor ;Magazine of EL Bahithe .Frence; No1356;2003;p130

<sup>4</sup> Eriksson Irwn;2004 ;Regarding Preference and Performance Pay An Experiment on Incentives and Sorting ; Magazine of Economic in Bretin .No1191;p8

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

البشرية، وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وحسب نفس المعيار : معيار الشمولية يرى روبنسون إن هناك ثلاث مستويات للأداء :

- ✓ الأداء على المستوى التنظيمي.
- ✓ الأداء على مستوى العمليات.
- ✓ الأداء على مستوى الوظيفة.<sup>1</sup>

**3 - حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

**الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

أ- **الأداء البشري:** وهو أداء موظفين المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

ت- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ث- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كإرتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>2</sup>

### ثانيا : أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الموظف لعمله القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل، ويمكننا أن نميز أربعة أبعاد للأداء الوظيفي:

1- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الموظف خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- **الجهد المبذول:** وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء أو سرعته، وإنما يتم التركيز على درجة حلو الأداء من الأخطاء ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3- **نمط الأداء:** هي الطريقة التي يتم بها تأدية أنشطة العمل وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.

<sup>1</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2008، ص26 .

<sup>2</sup> مهدي حسن، إدارة الأفراد في المنظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993، ص286.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

4- معدلات الأداء : وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.<sup>1</sup>

نستنتج أن تصنيفات الأداء الوظيفي تختلف حسب طبيعة العمل وهذا الأخير يحدد نوعية الأداء.

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و مؤشرات.

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي كانت بصفة إيجابية أو بصفة سلبية لذلك سوف نتطرق إلى العوامل المؤثرة فيه، وأهم مؤشرات .

أولا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

تعددت العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي نذكر منها مايلي:

1 - العوامل الداخلية : هي المحيط الداخلي للمؤسسة الذي تحكم فيه، وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

أ. العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وهي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة؛ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد الموظفين؛

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛ مستويات الأسعار؛

● الموقع الجغرافي للمؤسسة؛ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.<sup>2</sup>

ب. العوامل البشرية : هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

● التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث الجنس والسن؛ مستوى تأهيل الأفراد؛

● التوافق بين مؤهلات الموظفين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛ نظام المكافآت و الحوافز؛

● الجو السائد بين الموظفين والعلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين؛ نوعية المعلومات.<sup>3</sup>

2 - العوامل الخارجية : تتمثل أهم العوامل و المتغيرات الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

أ. التكنولوجيا : وهي بدورها تؤدي إلى تطوير الأداء حتى يتفق مع توجهات هذه التكنولوجيا.<sup>4</sup>

ب. تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي : مما يجعل المؤسسات تواجه سوقا عالميا وبالتالي منافسة شديدة، وهذا يفرض على المؤسسات أن تبدل قصادى جهدها لتوليد قدرات وطاقات الموظفين بالإبداعية.

<sup>1</sup> بو عطيظ جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا ، جامعة منتوري محمود - قسنطينة، الجزائر، 2009، ص78.

<sup>2</sup> محمد بن إبراهيم محمد للربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية - المملكة العربية السعودية، 2004، ص11.

<sup>3</sup> أحمد السيد كردي، ماهية الأداء الوظيفي، منتدى التنمية الإدارية [www.Lavestintech.com](http://www.Lavestintech.com) تم الإطلاع عليه على الساعة 22.24 h، 9ماي 2020، ص7.

<sup>4</sup> بل مقدم مصطفى، بوشعور راضية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع التحديات بالإشراف العلمي لمخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر 2014، الجزائر، ص ص79 - 80.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

ج. المنافسة الشرسة المحلية والعالمية: وهذه المنافسة دفعت المؤسسات إلى إتباع أنواع مختلفة من الإستراتيجيات (هجومية، دفاعية) التي تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الإستراتيجية المتبعة.<sup>1</sup>

نستنتج أن الأقط الوظيفي يتأثر بمختلف العوامل الداخلية والخارجية حيث الأولى تتمثل في مدى توفير البيئة الملائمة للموظفين من كافة الجوانب، أما الثانية فتتمثل في مواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا والتوجه العالمي، حيث ترى الطالبتين أن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية سيساهم في توجيه هذه العوامل نحو تحسين الأداء الوظيفي، فعند الرجوع إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية التي سبقت الإشارة إليها في المبحث السابق، نجد أن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن تطوير مختلف العوامل التي تحقق أهداف الإدارة وتحسين أداء موظفيها.

### ثانياً: معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم العناصر في المؤسسة حيث له معايير ومؤشرات سنتناولها كل على حدى:

#### 1. معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبته بصفة دائمة للتعرف على أي تدبب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتنحصر أهم معايير الأداء في:

أ- الجودة: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الموظفين.<sup>2</sup>

ب- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتحديد أو التعويض، مما يفرض أهمية استغلاله.<sup>3</sup>

ت- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها.<sup>4</sup>

نستنتج أن للأداء الوظيفي معايير محددة ودقيقة لكي تكون هناك مراقبة لأداء الموظفين والتميز في الأداء.

#### 2. مؤشرات الأداء الوظيفي: تنقسم إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة هي:

أ المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي: يشير الكندري إلى بعض المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي نذكر منها: يتعلق هذا النوع من المؤشرات والمتمثلة في تعظيم كمية جودة المخرجات، يسهل لبلتخدامها في القطاع السلمي كموظفين الإنتاج، أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالإعتماد على وحدات معينة، يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع، أما في القطاع الخدمي فيصعب إستخدام مؤشرات أخرى وهي:

- توفر القدرة على أداء الوظيفة؛ الدقة في أداء الوظيفة؛
- حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية؛ الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص220.

<sup>2</sup> بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2018، ص111.

<sup>3</sup> فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص37-38.

<sup>4</sup> محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص179-180.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

■ الإلتزام الوظيفي من حيث المواعيد؛ الإبداع والإبتكار في أداء الوظيفة.<sup>1</sup>

ب - المؤشرات الحديثة في الأداء الوظيفي : وتتمثل في إن يقوم الموظف بممارسة سلوكيات الدور الإضافي (سلوكيات المواطننة).<sup>2</sup>

نستنتج أن الأداء الوظيفي له مؤشرات تقليدية التي تقوم على ممارسة سلوكيات الدور الأساسي بينما المؤشرات الحديثة تعتمد على سلوكيات المواطننة.

### الفرع الخامس : الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي و أساليبه

إن تقييم الأداء الوظيفي له عدة أساليب واتجاهات والتي بدورها له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة .

أولاً: الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي .

- هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الموظفين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:
- الإتجاه إلى إستخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة؛
- الإتجاه إلى إستخدام وسائل بسيطة وسهلة الإستعمال في رصد التقديرات وإستخراج النتائج العامة؛
- الإتجاه إلى عدم إحتساب قيمة إجمالية لكفاءة الموظف والإكتفاء بالتقديرات الجزئية ؛
- التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم إقتصارها على المشرف المباشر فقط.

نستنتج أنه كلما كانت ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة وجيدة، كلما حصل الموظف على درجة من الرضا، وبالتالي يمكن أن نتنبأ بأن الموظف يزيد لديه الدافع البقاء والحضور في عمله ولا يتغيب عنه، وتتوطد علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، مما يزيد من ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، ويتحسن أدائه.

ثانياً : أساليب تقييم الأداء الوظيفي.

توجد أساليب عديدة لتقييم الأداء ويمكن للمؤسسة أن تختار منها طريقة أو أكثر من بينها:

1. **تقييم بالأهداف** : يحدد المدير مجموعة من الأهداف والأولويات التي يجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة من قبل الموظفين، وبعد ذلك يقارن الأداء الواقعي والتطبيقي لموظفي المؤسسة خلال تلك الفترة مع الأهداف والأولويات التي تم تسجيلها، وبموجب هذه المقارنة تتمكن المؤسسة من التعرف على الإنحرافات وأخطاء الموظفين وتعليمهم وإرشادهم نحو الأداء المطلوب، ويعمل هذا الأسلوب على ترتيب الموظفين بناء على إنجازاتهم وقدر اتهم ويحدد الموظفين الذين لديهم ضعف في وظيفتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضا فحجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، بدون طبعة، شركة باثنت، باتنة، ص81.

<sup>2</sup> الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص27.

<sup>3</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص134.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

2. التقييم بالأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الموظفين بناءً على سلوكهم في المؤسسة، حيث يتم تسجيل الأحداث الرئيسية التي تمت ملاحظتها في الأعمال والمهام الموكلة للموظف وتصنيف ما هو سلبي أو إيجابي خلال فترة محددة من الزمن.<sup>1</sup>

3. قائمة الاختبار: يكتب المدراء قائمة من العبارات الخاصة بمهام الموظفين والأساليب التي يجب عليهم إتباعها، كما يشير مدير المؤسسة إلى وجوب امتلاك كل موظف لصفة معينة.<sup>2</sup>

4. التدرج البياني: يتم قياس أداء الموظف بالإعتماد على مجموعة من المهام و المعايير مثل: مدى قدرة الموظف على الإلتزام والترتيب، التعاون مع زملائه، الإبداع، الظهور بمظهر لائق وأنيق، ويتم تقييم الموظف بدرجات متفاوتة ما بين الدرجة وحتى خمس درجات لكل معيار من المعيار المتفق عليها، ومن الممكن أيضا أن يعطى وزن لكل معيار، وكلما كان الوزن أثقل وأكبر قيمة دل على أهميته ووجوب انجازه وتحقيقه، بعد ذلك تضرب درجة التقييم الخاصة بالمعيار بوزنه وتجمع جميع النتائج لتقييم الموظف.<sup>3</sup>

نستنتج أن أساليب الأداء الوظيفي مختلفة في كيفية التقييم فعلى المؤسسة أن تختار أي طريقة أو أسلوب تعتمد عليه لكي يتناسب مع أهدافها والبيئة الداخلية لها.

### ثالثا: تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي :

تأثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

1. زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام بالأسبوع وعلى مدار الساعة، أي أن خدمات المؤسسة تقدم للمستفيدين مباشرة دون إتصالهم بالموظفين والإداريين، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع الرشوة والعمولة المباشرة إلى الموظفين في القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يجد من مظاهر الفساد الإداري؛

2. تقليل الأخطاء في العمل: حيث يمكن رصدها وكشفها وإتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أول بأول؛

3. تقليل الجهد والتكلفة المادية والإنجاز: العمل في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير؛

4. تقليل عدد المستويات الإدارية: ما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وبمنع الإزدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال؛

5. متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بأقل وقت.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديد لنشر، الإزراطة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص388.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2006، ص 425-426 .

<sup>3</sup> هاشم فوزي و آخرون، إدارة مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008، ص 279-280.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

**6. ضبط الرقابة على التنفيذ:** فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل وفق نظام بإمكانه مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن الضعف

فيها ومحاسبة المقصرين من جهة، وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة أنية مباشرة بعيدا عن مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية؛

**7. أثرت متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجانب المعنوي لدى الموظفين:** وذلك من خلال زيادة ولائهم وإنتمائهم

للمؤسسة وذلك بما توفره من فرص الإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرارات؛

**8. متطلبات الإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المؤسسة:** في الإستغلال المختلف للموارد بهدف تحقيق المخرجات

المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، من خلال اعتمادها على تطبيقات.

**9. الحاسوب:** الذي يساهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات.<sup>1</sup>

نستنتج أن الإستثمار في متطلبات الإدارة الإلكترونية أصبح عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور المؤسسة في عصرنا

الحالي، وهو كذلك من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى الموظفين.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما، سواء موضوع الإدارة الإلكترونية أو الأداء الوظيفي، وذلك من أجل معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل و النتائج المتوصل إليها، ومن ثم المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، الأول يحتوي الدراسات السابقة أما الثاني فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

#### الفرع الأول: دراسات باللغة العربية.

الرقم	إسم الباحث، عنوان الدراسة، أداة الدراسة، نوع الدراسة	أهداف الدراسة	النتائج
01	- دراسة كلثم محمد الكبيسي، بعنوان " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية دولة قطر دراسة في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية دولة قطر	- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر. - التعرف على مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في دولة قطر. - التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات المعلومات في دولة قطر.	- ضعف البنية التحتية للإتصالات والمعلومات لأمنية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين من الجهات الحكومية. - عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار. - نقص التأهيل العلمي و التدريب العاملين بالقطاعات العمومية رغم توافر التجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغير في هذا الإتجاه خوفا على وظائفهم ومصالحهم.

<sup>1</sup> أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص 03-04، (ذكر في الإدارة الإلكترونية).

		<p>قطر"، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، رسالة ماجستير، 2008، منهج وصفي تحليلي.</p>
<p>02</p> <p>- تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وإنسياب المعلومة بين الإدارة والعمال وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.</p> <p>- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب(السن،المستوى التعليمي،الاقدمية) وإنطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.</p>	<p>- التعرف على العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.</p> <p>- معرفة هل للمتغيرات السن،المستوى التعليمي،الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؛</p> <p>- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.</p>	<p>- بوعطيط جلال الدين، بعنوان"الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، عنابة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، رسالة ماجستير، 2009، منهج وصفي تحليلي.</p>
<p>03</p> <p>__ تميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية.</p> <p>__عرف نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الإرتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية.</p> <p>- على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية يبقى نموذج الأمريكي يعاني من مشاكل.</p>	<p>- توضيح تفاعل نموذج الإدارة الإلكترونية مع مطالب الجماهير في كلتا النودجين؛</p> <p>- الإطلاع على البوابة الإلكترونية للحكومة الأمريكية ومدى تفاعلها في إطار إرتباطها بخدمة المواطن الأمريكي.</p>	<p>عاشور عبد الكريم، بعنوان" دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر دراسة ميدانية الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010رسالة ماجستير، منهج وصفي تحليلي.</p>
<p>04</p> <p>- إن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العين</p>	<p>- معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية و الخارجية الأداء الوظيفي في ظل تلك البيئة.</p>	<p>سهام بن رحمون، بعنوان" بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، جامعة باتنة، أطروحة دكتوراء 2014، منهج وصفي تحليلي.</p>

<p>05 - الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التعليمات الاجتماعية، من فوائدها أفضل الخدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين.</p> <p>أ- حدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة وذلك إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وبإعادة توزيع المهام و الصلاحيات، وبتفويض السلطات.</p>	<p>- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و بيان أهميتها وقدرتها في التأثير الايجابي في وظائف الإدارة.</p> <p>- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.</p>	<p>أحلام شواي، بعنوان "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه دراسة ميدانية في كلية الأدب"، مجلة جامعة بابل، 2016، منهج وصفي تحليلي</p>
<p>- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي لدى الموظفين.</p> <p>- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي بالمؤسسة بناء المجتمع.</p> <p>- أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز مما يدعو إلى تفعيل هذا المتغير.</p>	<p>- التعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.</p> <p>- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.</p> <p>- التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية معا على الأداء الوظيفي.</p>	<p>06 منير عبد الله عثمان الطالشي، بعنوان علاقة الادارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية"، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، بالمانج ، رسالة ماجستير، 2016، منهج وصفي تحليلي.</p>
<p>- توفر مؤسسة كوندور العناصر التقنية والبشرية لإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول وأن العنصر التقني أكبر من العنصر البشري.</p> <p>- أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين تسير مؤسسة كوندور..</p> <p>- مساهمة العنصر البشري في تحسين تسير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.</p>	<p>- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تحسينات تسير مؤسسة كوندور ؛</p> <p>- التعرف على مستوى توفير مؤسسة كوندور العناصر الإدارية الإلكترونية سواء التقنية أو البشرية.</p>	<p>07 رحامي سناء، بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسير المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بـرج بوغريريج"، جامعة محمد خيضر . بسكرة الجزائر، أطروحة دكتوراه، 2017، منهج وصفي تحليلي، المقابلة، الملاحظة.</p>
<p>- توصلت الدراسة أن المؤسسة تمتلك وسائل و تقنيات حديثة تساعد على إنجاز المهام بفعالية وسرعة الإتقان.</p> <p>- توصلت الدراسة أن بالرغم من ما توفره المؤسسة من تقنيات حديثة إلا أن القلة من أفراد العينة من يمكنهم العمل خارج محيطها من خلال إستعمال شبكة الإنترنت، وهم ذوي الخبرة والمناصب العليا فقط.</p>	<p>- محاولة الإطلاع على واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة الجزائرية بطريقة علمية موجهة.</p> <p>- التعرف على مدى وعي الأفراد بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتجاوب مع متطلباتها ميدانياً،</p>	<p>08 أم الخير السوي، بعنوان " الإدارة الإلكترونية وإنعكاساتها على العلاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة"، جامعة أبو قاسم سعد الله الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية،</p>

		<p>2018، المنهج الوصفي التحليلي، .</p>
<p>- وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .</p> <p>- يوجد أثر للمتطلبات الإدارية على الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .</p> <p>- وجود موافقة من المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>09 - محمد أحمد العزيز، محمد الخطيب، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، جامعة الأقصى - غزة . فلسطين، رسالة ماجستير، منهج الوصفي التحليلي</p>
<p>- درجة الموافقة على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية كانت عالية جدا.</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية وذلك على مستوى الدرجة الكلية للأداة وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة.</p>	<p>- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية.</p>	<p>10 - عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، بعنوان "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء دراسة إستطلاعية بالجمهورية اليمنية كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا" ، كلية المجتمع سنحان صنعاء اليمن، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 2018، المنهج الوصفي التحليلي.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

الرقم	اسم الباحث+عنوان الدراسة+منهج الدراسة	أهداف الدراسة	النتائج
01	Eriksson et Villeval- بعنوان النتائج التجريبية لقياس التحفيز و التأثيرات السلوية لدفع الأداء،مجلة الإقتصاد،فرنسا، 2004،منهج وصفي تحليلي.	- إيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز و التأثيرات السلوية لدفع الأداء ؛ - قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الإمتيازات المقررة.	- هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء أداء فعال. - تقييم الأداء له دور كبير في زيادة الإنتاجية. - التحفيز المعنوي له دور كبير في تحسين الأداء.
02	Gibbs et others - قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم للدوائر التجارية،مجلة الباحث، بريطانيا، منهج وصفي تحليلي، 2004.	- التعرف على كيفية قياس الأداء في نظام الحوافز المصمم للدوائر التجارية. - التعرف على أنواع الحوافز المتوفرة في الدوائر التجارية.	- إن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز ومدى الثقل الموجود في المقاييس مثل طبيعة علاوة الموظفين. - إن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى. - إن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند إستخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.
03	PUSHPAKUMARI M. D،بعنوان تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، منهج وصفي تحليلي+المقابلة.	- التعرف على كيفية تأثير الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي . - التعرف على البيئة الداخلية في المؤسسة.	- يمكن أن توفر بعض الرؤية للمديرين لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص في سريلانكا. - يميل الموظفون في المستويات العليا إلى الحصول على مزيد من الرضا عن المكافآت الداخلية ، بينما يميل الموظفون في المستويات الأدنى إلى الحصول على مزيد من الرضا عن المكافآت الخارجية.
04	Ahmed، بعنوان" واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي بجامعة الطفيلة"، مجلة الطفيلة التقنية للأبحاث البوائية في المحاسبة المالية والعلوم الإدارية، جامعة الطفيلة ،الأردن، 2017.	- التعرف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية. - مدى استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية؛ - مدى فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كان مرتفعا - أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في إستخدام الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي - أن عناصر الإدارة الإلكترونية متوفرة وفعالة. - توجد بحوث وتطوير خاصة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.
05	NAZEM-،بعنوان" إستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في	- معرفة دور الإدارة الإلكترونية للموارد	مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردن مرتفع.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

دراسة حالة التميز المؤسسي في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردن" ، جامعة جدارة أريد بالأردن، المجلة الدولية لتقنيات الهندسة والبحوث الإدارية، 2018، منهج وصفي تحليلي،.	البشرية في التنظيم. - معرفة مستوى استخدام تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية. - معرفة مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة الضمان الإجتماعي.
---	--

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

### المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد ما تطرقنا لبعض الدراسات السابقة في الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، تم استخلاص بعض نقاط التشابه والاختلاف و التي سنعرضها كالآتي:

#### أولاً: أوجه الشبه :

يمكن وجه الشبه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة هو كونها اعتمدت على إستخدام برنامج SPSS للمعالجة وإستخدام الإستبيان لجمع البيانات، وكذلك إستخدام المنهج الوصفي التحليلي. من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة يتضح كثرة ووفرة المراجع الخاصة بالإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي سواء كانت مراجع عربية أو أجنبية. و من خلال المطلب السابق نلاحظ أن الدراسات السابقة تختلف فيما بينها في عدة نقاط منها:

#### ثانياً: أوجه الاختلاف :

1. **الإطار الزمني :** نلاحظ أن الدراسات السابقة محصورة في المجال الزمني (2004\_2018) وهي فترة زمنية تقدر بإثنا عشر سنة وهي فترة زمنية قصيرة ، وهذا ما يدل على حداثة الدراسات السابقة نسبياً، باستثناء دراسة "عاشور عبد الكريم، بوعطيط جلال الدين، ودراستين أجنبيتين لـGibbs; Eriksson et Villeval" فتعتبر قديمة نوعاً ما مقارنة بباقي الدراسات.
  2. **ميدان الدراسة :** أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية متباينة، حيث أجريت معظمها في القطاع الخدمي، كالجامعات، مؤسسة الضمان الإجتماعي، و القطاع الإقتصادي كسونلغاز، مؤسسة كوندور.
  3. أما بالنسبة للدراسة الحالية سيتم تطبيقها في المؤسسة العمومية للكهرباء والطاقات المتجددة بمدينة تقرت ولاية ورقلة التي تناولت موضوع أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.
  4. **متغيرات الدراسة :** تناولت الدراسة الحالية أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، حيث تناولت بعض الدراسات نفس المتغيرين المستقل والتابع، أما الدراسات السابقة الأخرى فتناولت أثر الإدارة الإلكترونية على متغيرات مختلفة، كتحقيق الإبداع الإداري، ترشيد الخدمة العمومية، التميز المؤسسي، تسيير المؤسسة .
- أ- من حيث الأبعاد :** بالنسبة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية فإن أغلب الدراسات تناولت (أجهزة الحاسوب ولواحقه، الشبكات، البرمجيات، الكوادر البشرية)، أما دراسة (كلثم محمد الكبيسي، عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس). فقد تناولت (المتطلبات

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

الإدارية، المتطلبات المالية، الإطارات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية ) وهذا ما اتفقت عليه الدراسة الحالية، أما الأداء الوظيفي فأغلب الدراسات تطرقت إلى نفس الأبعاد (الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء، معدلات الأداء) وهي نفس الأبعاد التي تم تناولها في الدراسة الحالية لأنها كانت ثابتة في أغلب الدراسات .

ب\_ أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية : نلاحظ أن أغلب الدراسات إتمدت على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات و البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة الإستبيان.

ج- من حيث العينة : نلاحظ أن أغلب الدراسات استخدمت عينة عشوائية.

### ثالثا : أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

- 1\_ إستفادات الطالبتين من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات؛
- 2\_ إستفادات الطالبتين من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري؛
- 3\_ إستفادات الطالبتين من الدراسات السابقة في تكوين الإستبيان؛
- 4\_ إستفادات الطالبتين من المراجع والكتب التي إتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

## خلاصة الفصل :

يتوقف نجاح المؤسسات إلى حد كبير على مدى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تساهم في التفعيل الإيجابي بين أعضاء التنظيم.

فالإدارة الإلكترونية تساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل والتي بدورها تؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء، حيث تعتبر وسيلة وليست غاية فهي تساعد على إنجاز مختلف العمليات الإدارية وتغيير اتجاهات وسلوك الموظفين بطريقة سلسة، إذ أنها ملازمة لأي نشاط أو سلوك إداري بالمؤسسة، وهنا تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يجب توفير كل الظروف الملائمة لهذا الأخير للزيادة من كفاءته لتحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة للمؤسسة.

# الفصل الثاني

تقييم أثر متطلبات الإدارة

الإلكترونية على الأداء الوظيفي في

مؤسسة الكهرباء والطاقة

المتجددة " بتقرت "

**تمهيد :**

من أجل أن لا تبقي هذه الدراسة محصورة في الجانب النظري فقط ارتأينا تدعيم ذلك بفصل تطبيقي، لمعرفة ما مدى تطبيق ذلك من طرف مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت وباعتبار الإدارة الإلكترونية محور إهتمام المؤسسات المعاصرة، وإعتبارها أحد الأنشطة المهمة في هذه الأخيرة، من أجل تحسين أدائها وزيادة الربحية، وذلك بتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

لهذا أسقطنا دراستنا على مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بإعتبارها من المؤسسات الرائدة، التي تنتمي إلى قطاع

الصناعة كما سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين وهي :

**المبحث الأول :** إجراءات الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني :** نتائج الدراسة و المناقشة.

**المبحث الثالث :**

## المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة من بين المؤسسات الاقتصادية التي لها دور كبير في تنمية الإقتصاد الوطني لذلك سنتطرق إلى كيفية إنشائها والمهام التي تقوم بها لتلبية حاجيات المستهلك، والأهداف التي تريد أن تصل إليها وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

### المطلب الأول : عموميات حول مؤسسة الكهرباء وطاقات المتجددة " بتقرت "

تعتبر مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة من المؤسسات الاقتصادية التي لها دور كبير في تقديم خدمة الكهرباء والغاز في الجزائر.

#### الفرع الأول : تعريف مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقرت "

**أولاً: تعريفها :** مؤسسة الكهرباء وطاقات المتجددة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي إقتصادي متخصصة في إنتاج وتوليد الطاقة الكهربائية في المناطق والشبكات المعزولة في الجنوب بواسطة طاقة الرياح، والتي تم إنشائها في جانفي 2004 حيث كان يطلق عليها اسم مؤسسة الكهرباء (SPE)

وفي 19 أفريل 2013 تم تحويلها من مؤسسة إنتاج الكهرباء إلى مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة حيث كانت مهمة المؤسسة قبل أفريل 2013 تتمثل في إنتاج الكهرباء عن طريق محركات الديزل (المازوت)، وإبتداء من أفريل 2013 إنتقلت المؤسسة إلى إنتاج الكهرباء عن طريق الألواح الشمسية.

والتي تقع وسط مدينة (تقرت) بجانب نادي المجاهدين ويجدها شمالا مؤسسة سونا طراك، وجنوبا الشارع الرئيسي المسمى بشارع الكويت وشرقا متوسطة محمد الأمين لعمودي ومستشفى الأم والطفل، وغربا محطة الوقود حيث يقع مقرها الرئيسي والإداري في مدينة غرداية، وتربع المؤسسة على مساحة تقدر حوالي 950 م، ويبلغ عدد موظفين المؤسسة 819 عامل في المجموع مع الفروع، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة يبلغ عدد موظفيها 115 عامل .

#### ثانيا : بطاقة التقنية لمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقرت ":

الشكل القانوني للمؤسسة: هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره بـ 100000000 دج مكتتب بكامله عند التأسيس وهي مسجلة في السجل 130863363 التجاري .

المؤسسة الأم: الجزائر العاصمة .

قطاع المؤسسة: مؤسسة صناعية .

الموقع على الإنترنت: [www.sktm.com](http://www.sktm.com) .

شعار المؤسسة



بالنسبة لتسمية فهي اختصار للمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة iddajatmo .shariket.wa.taket وهي مستمدة من الحروف الأولى للتسمية (sktm) أما بالنسبة لرمز:

- الأوراق الزرقاء ترمز لطاقة الرياح وحركته؛

- الورقة البيضاء ترمز للتجديد؛

- القرص الأصفر يرمز للشمس أي الطاقة الشمسية .

**الفرع الثاني : نشاط وأهداف مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة "بتقرت"**

مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة لها أنشطة عديدة وكما لها أيضا عدة أهداف.

**أولا : نشاط مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة "بتقرت"**

نشاط المؤسسة هو إنتاج الطاقة الكهربائية بطريقتين طريقة الديزل والطاقة الشمسية وهي المسؤولة والمكلفة أيضا بتسوية.

1. إنتاج الكهرباء عن طريق محركات الديزل : يتم إنجاز الكهرباء بإستعمال محركات الديزل وذلك من خلال وضع الديزل في

المحرك، ثم تشغيل المحرك ليولد طاقة كهربائية وهذا من خلال إحترق الديزل داخل هذا المحرك.

2. إنتاج الكهرباء عن طريق الطاقة الشمسية : يتم توليد الطاقة الكهربائية وذلك بإستخدام الألواح الشمسية وهي عبارة عن

صفائح إلكترونية تتلقى أشعة الشمس داخلها، يتم من خلال ذلك تحويل هذه الطاقة الشمسية إلى طاقة كهربائية.

**ثانيا : أهداف مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة "بتقرت"**

للمؤسسة أهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى نذكر بعض منها :

- خدمة الإقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية ؛

- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة، وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من

الإستمرارية والإقتصادية؛

- الإستمرارية في رفع كفاءة الموظفين وتطوير كفاءتهم وقدراتهم؛

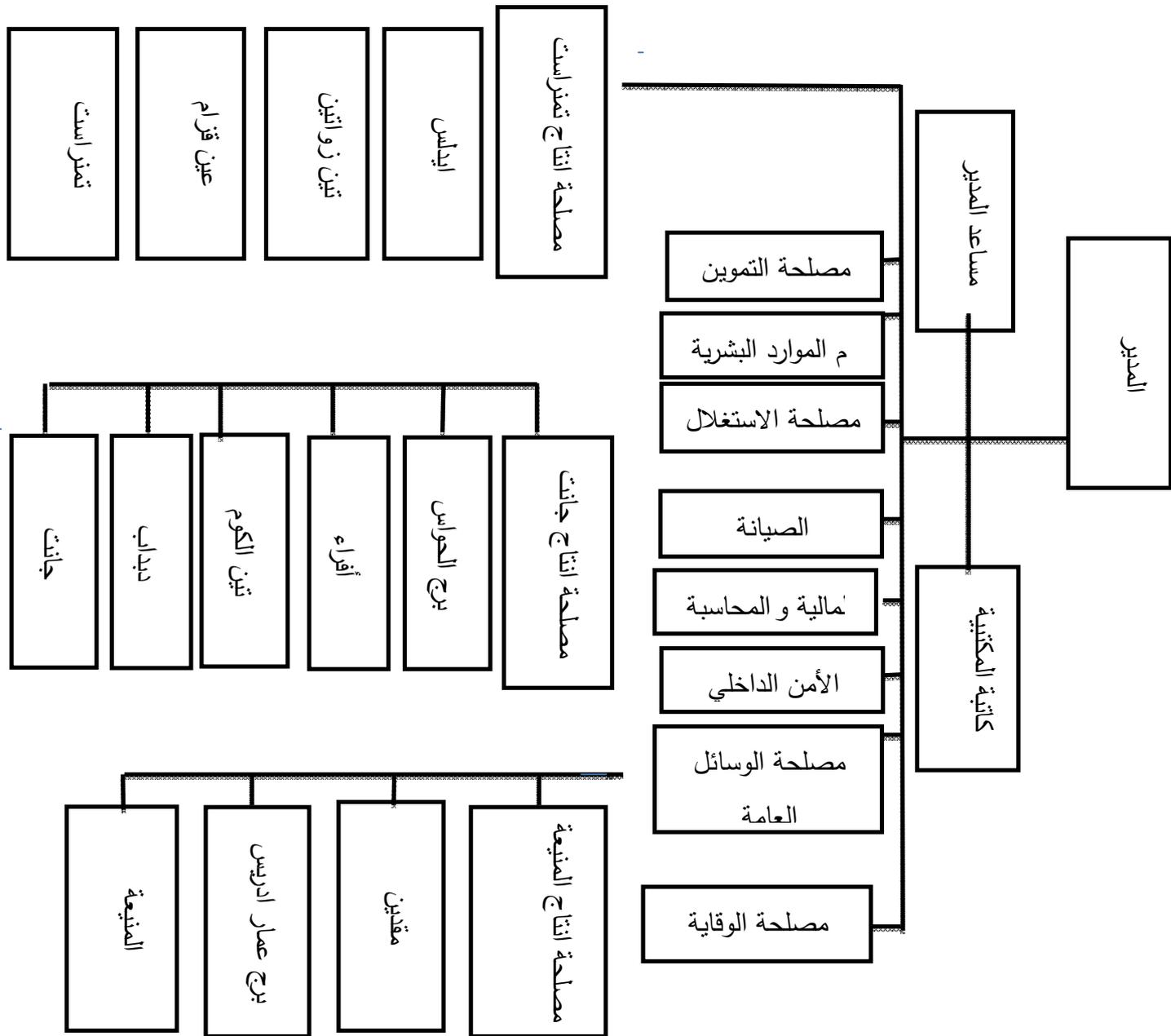
- إستثمار البنية التحتية للمؤسسة وخدمتها وقدرتها محليا وإقليميا ودوليا؛

- المحافظة على البيئة ومتطلبات السلامة العامة؛ تحقيق رقم أعمال لمصلحة المؤسسة.<sup>1</sup>

**ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء وطاقة المتجددة :**

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد السويسي صالح، رئيس مصلحة الموارد البشرية، تمحورت حول تعريف المؤسسة ونشاطها وأهدافها بتاريخ: 2020/03/03 (9:30).

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

### الفرع الثالث: تعريف بمصلحة الموارد البشرية وأهم وظائفها

تعتبر مصلحة الموارد البشرية من أهم المصالح في المؤسسة التي تلعب دور فعال في زيادة أداء المؤسسة.

أولاً: تعريف مصلحة الموارد البشرية: هي عبارة عن مصلحة تقوم بتسيير شؤون الموظفين على مستوى الداخلي والخارجي ومتابعة جميع تحركاتهم والتي تعمل على رفع أداء الموظفين، وحل المشاكل العمل وتحقق أهداف المؤسسة والتي تعمل على تزويد الموظفين بكافة الوسائل، التي تمكنهم من قيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصالحهم وتراقب وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم وتحقيق المصلحة العامة.

ثانياً: وظائف ومهام مصلحة الموارد البشرية: نذكر بعض منها:

1. القيام بإنجاز الأجر ومتابعتها؛ القيام بعمليات التوظيف على مستوى المؤسسة (مخطط توظيف)؛
2. متابعة المسار المهني للموظفين؛ القيام ببرنامج السلامة المهنية؛
3. القيام بعملية الاستقطاب؛ القيام بالتصريحات الشهرية والسنوية لدى هيئة الضمان الاجتماعي.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المطلب وصفا لمنهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك التعرف على أهم الأدوات التي تم الإستعانة بها لجمع وتحليل البيانات.

#### الفرع الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

سوف نتطرق إلى متغيرات ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك مصادر الحصول على البيانات  
أولا : مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة، والذي يقدر عددهم نحو 115 عاملا. أما عينة الدراسة تمثلت في مجموعة من الموظفين بمؤسسة الكهرباء وطاقت المتجددة تقدر ب (83) عاملا وهذا بالإعتماد على جدول حجم العينة وفقا ل (uma secram) إستبيان تمكنا من إسترجاع (62) إستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2\_1) : الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	83	عدد الإستمارات الموزعة والمعلن عنها
25.30%	21	عدد الإستمارات المفقودة والمهملة
14.46%	12	عدد الإستمارات الملغاة
60.24%	50	عدد الإستمارات الصالحة

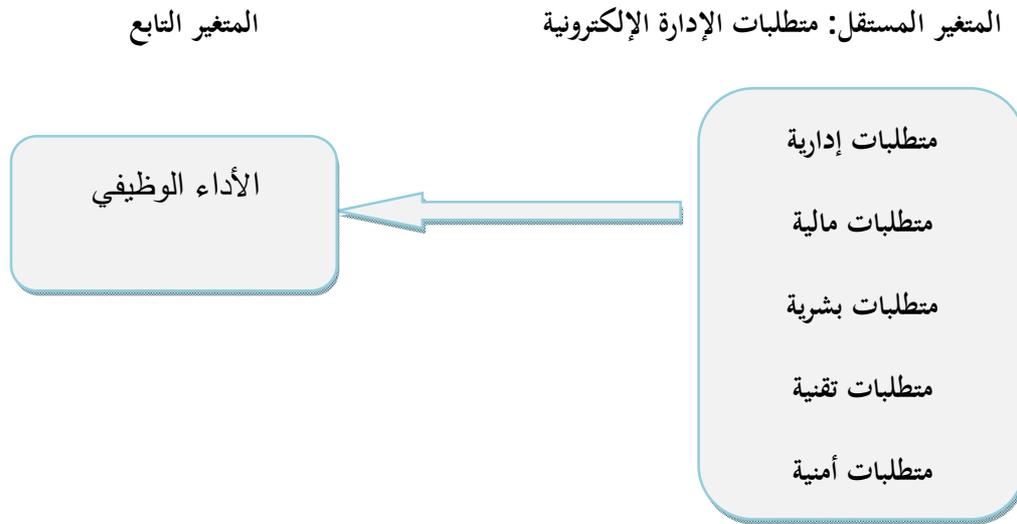
المصدر : من إعداد الطالبتين (إعتمادا على الإستبيان)

ثانيا : متغيرات الدراسة : تمثلت متغيرات الدراسة في :

- المتغير المستقل : يتمثل في متطلبات الإدارة الإلكترونية وتم تقسيمه إلى أبعاده المتمثلة في متطلبات الإدارية، متطلبات المالية، متطلبات البشرية، متطلبات التقنية، متطلبات الأمنية.
- المتغير التابع : يتمثل الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد السويسي صالح، رئيس مصلحة الموارد البشرية، تمحورت حول مصلحة الموارد البشرية وأهم وظائفها بتاريخ: 2020/03/03 (10:30).

الشكل رقم (2-2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا : مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وصممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على موظفين مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة، كذلك تم الإعتماد على المقابلة مع مدير الموارد البشرية و بعض الموظفين.

رابعا : منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية إنجاز بحثه، فالمنهج ضروري جدا للباحث، إذ يساعده في ضبط أبحاثه لدراسة ظاهرة أو موضوع ما. وبغرض معالجة موضوع الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة أو موضوع ما، أو وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها وإختبار صحة الفرضيات بإستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع معرفة واقع أو ميدان الدراسة، ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المساعدة على جمع البيانات، والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

أولا : أداة جمع البيانات

إعتمدنا وفقا لأهداف الدراسة على الأداة التالية :

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة " بتقوت"

الإستبيان: قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ولتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للوقوف على أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة، حيث تضمن الإستبيان على ثلاثة محاور على النحو التالي :

**المحور الأول :** يتعلق بالمتغير المستقل ويتضمن 25 فقرة حيث قسمت لأبعاد وهي كالتالي :

- ✓ متطلبات الإدارية وتشمل الفقرات 1 ، 2، 3، 4، 5؛
- ✓ متطلبات مالية وتشمل الفقرات 6، 7، 8، 9، 10؛
- ✓ متطلبات بشرية وتشمل الفقرات 11، 12، 13، 14، 15؛
- ✓ متطلبات تقنية وتشمل الفقرات 17، 16، 18، 19، 20؛
- ✓ متطلبات أمنية وتشمل الفقرات 21، 22، 23، 24، 25.

**المحور الثاني :** يتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ويتضمن الفقرات من 1 إلى 15.

**المحور الثالث :** يتعلق بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة.

وأعطي لكل فقرة من فقرات الإستبيان وزنا مدرجا وفق سلم ليكارت الخماسي لتحديد الإتجاه العام لآراء الموظفين كما هو

موضح في الجدول التالي : **جدول رقم (2\_2):** مقياس ليكارت الخماسي

الرأي (التصنيف)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج **spss**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 7.

**جدول رقم (3\_2) :** مقياس الدرجة

مجال المتوسط	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 340	من 341 إلى 420	من 421 إلى 5
الدرجة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج **spss**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 7.

**ثانيا : المعالجة الإحصائية**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها إستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي **spss** نسخة 26 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة " بتقريت "

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الإستبيان؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض في إستجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛
- تحديد أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، وتحديد الأثر بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي؛
- كذلك تم الإستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

### ❖ صدق وثبات الإستبيان

#### 1- صدق الإستبيان

تم التأكد من صدق الإستبيان بإستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الإستبيان بصورته الأولية على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعددهم خمسة من ذوي الإختصاص، من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وكذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحيته لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

#### 2- ثبات الإستبيان

تم التأكد من درجة ثبات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور إستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (2\_4) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	متطلبات الإدارة الإلكترونية	متطلبات إدارية	0.75
		متطلبات مالية	0.76
		متطلبات بشرية	0.77
		متطلبات تقنية	0.67
		متطلبات أمنية	0.73
	مجموع فقرات المحور الأول.	25	0.90
الثاني	الأداء الوظيفي	15	0.76
	إجمالي فقرات الاستبيان	40	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2\_4) أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لفقرات الإستبيان بلغ ( 0.91%) حيث يعتبر ذو مستوى مرتفع من الثبات والثقة وهذا يشير إلى وجود إستقرار بدرجة عالية في نتائج الإستبيان. كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل الأبعاد تراوحت بين (0.67 - 0.90)، وتعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة على إعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في الدراسات العلوم الإجتماعية والإنسانية والإقتصادية، وهي (60%) وهذا ما يدل على صدق وثبات الإستبيان الموزع، وقابليته لإختبار صحة الفرضيات.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة والمناقشة

بعد التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات التي تم إستخدامها لمعالجة الإستبيان، نتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات وهي أهم مراحل البحث العلمي، لأنها تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، من أجل معرفة أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة الكهرباء وطاقات المتجددة " بتقرت"، لهذا سوف نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها، للوصول إلى نفي أو إثبات صحة الفرضيات وإستخلاص نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

سوف نتناول في هذا المطلب نتائج الإستبيان من دراسة إحصائية للمتغيرات الشخصية ودراسة متوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة.

#### الفرع الأول : متغير الجنس:

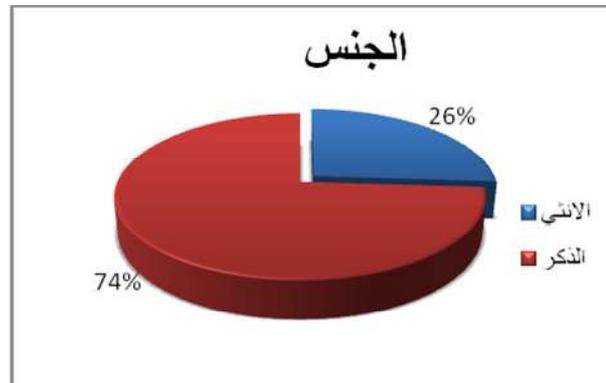
##### الجدول رقم(2\_5): توزيع العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	37	74%
الإناث	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss,26 v) .

نلاحظ من الجدول رقم (2\_5) بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور التي تقدر ب(74%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (26%) وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل في المؤسسة، حيث أنه يتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث، ذلك لطبيعة عمل المؤسسة أنهم يكلفون دائما بالقيام بمهام خارج المؤسسة لفترات معينة، أما الإناث فإن أغلبهم يشغلون مناصب إدارية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (2\_3): توزيع العينة من حيث للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين (إعتمادا على نتائج مخرجات التحليل الإحصائي (spss, v26) (الإستبيان وبرنامج Excel).  
الفرع الثاني: متغير ديمومة الوظيفة:

الجدول رقم (2\_6): توزيع العينة من ديمومة الوظيفة

الديمومة الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف دائم	50	50%
موظف متعاقد	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v 26).

نلاحظ من الجدول رقم (2\_6) بأن كل أفراد عينة الدراسة كانوا موظفون دائمون التي تقدر ب(100%)، بينما تمثل نسبة موظفون متعاقدين (0%)، لأن الشركة تقوم بتوظيف الموظفين بصفة دائمة وهذا يرجع لطبيعة عملها و كذلك من أجل تقليل تكاليفها والعمل على تطوير أداء موظفيها من خلال ما توفره لهم من دورات تكوينية وتدريبية، فلذلك المؤسسة لا تستغني على موظفيها التي كونتهم واكتسبوا منها معارف ومهارات.

الشكل (2-4) : توزيع أفراد العينة ديمومة الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين (إعتمادا على نتائج مخرجات التحليل الإحصائي (spss, v26) وبرنامج Excel).

الفرع الثالث : متغير العمر:

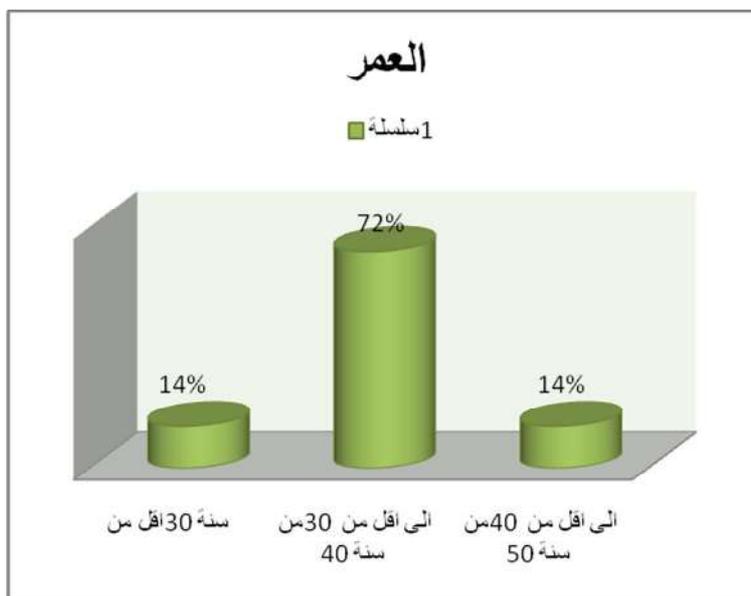
الجدول رقم (2-7): يمثل توزيع العينة من حيث السن

النسبة	التكرار	السن
14 %	07	أقل من 30 سنة
72 %	36	من 30 إلى أقل من 40 سنة
14 %	07	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00	00	50 سنة وأكثر
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-7) يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث نلاحظ أن أغلب عينات الدراسة كانت من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، يمثلون أعلى نسبة (72%) وهذا ما يدل على أن هاته الفئة العمرية تسعى أكثر من غيرها إلى البحث عن المعرفة وإثبات القدرة والكفاءة، كما يدل على أن المؤسسة قامت بعمليات التوظيف وإستقطاب وإستغلال هذه الفئة الشابة، ثم تليها الفئة العمرية من أقل من 30 سنة وكذلك من 40 إلى أقل من 50 سنة بنفس النسبة (14%) وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الأشخاص التي تتميز بالكفاءة عالية دون غيرها، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة وأكثر بنسبة منعدمة تماما وترجع أسباب هاته الفئة العمرية إلى حالات الإحالة على التقاعد.

الشكل (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبتين (إعتمادا على نتائج مخرجات التحليل الإحصائي (spss, v26) وبرنامج Excel).

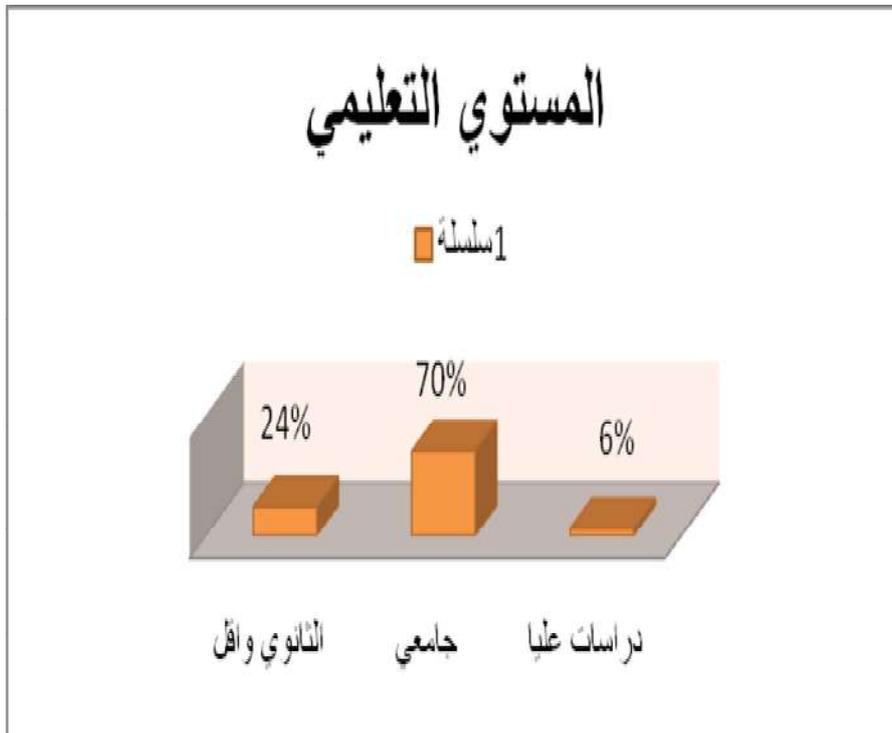
الفرع الرابع: متغير المستوى التعليمي: الجدول رقم (2-8): توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
24%	12	ثانوي فأقل
70%	35	جامعي
6%	3	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-8) أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، كنت أغلبيتها ذات مستوى جامعي بنسبة (70%) وهو ما يدل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا جيدا وأن المؤسسة تسعى دائما إلى إستقطاب أشخاص ذو كفاءة عالية، ثم تليها نسبة (24%) من ثانوي فأقل وهذا لا يعني أنهم ليسوا من حاملي الشهادات في حين أنهم لم تتح لهم الفرصة الإلتحاق بالجامعة فتوجهوا للمعاهد التكوينية أي أنهم من حاملي شهادات تقني سامي، نسبة فرضت نفسها في المؤسسة والسبب راجع إلى الكفاءات العملية التي تحصلوا عليها وذلك من خلال قيامهم بتربصات عملية على مستوى مراكز التكوينية، وثم تليها مستوى دراسات عليا بنسبة (6%) بالنسبة أقل لأن التوجه العام لحاملي دكتوراه يتوجه لقطاعات أخرى أكثر إغراء من قطاع الإدارة العمومية (التعليم العالي مثلا).

الشكل (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين (إعدادا على نتائج مخرجات التحليل الإحصائي (spss, v26) وبرنامج Excel).

الفرع الخامس : متغير الأقدمية :

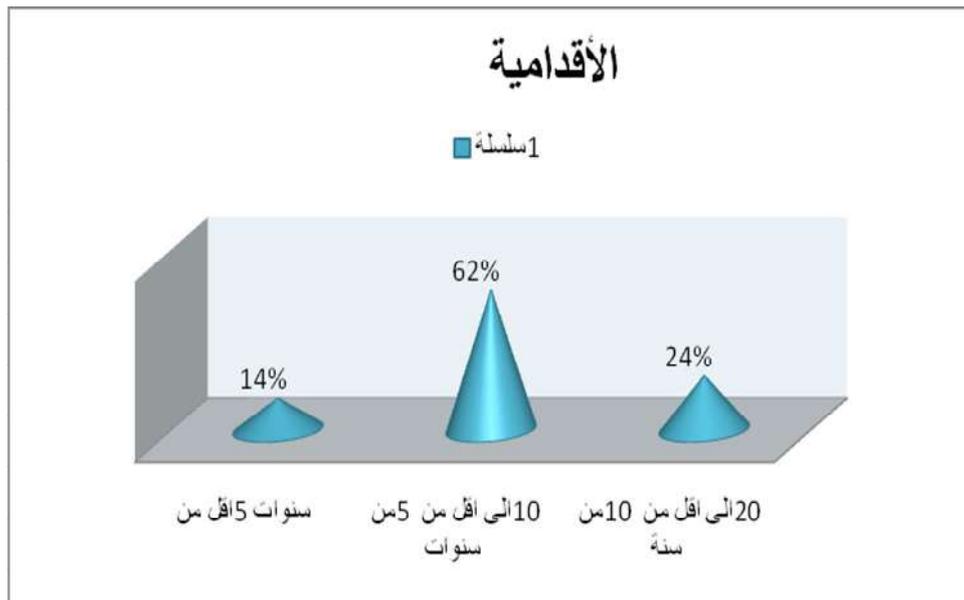
الجدول رقم (2-9) توزيع العينة من حيث الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الأقدمية
14%	7	أقل من 5 سنوات
62%	31	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
24%	12	من 10 إلى أقل من 20 سنة
00%	00	من 20 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-9) أن توزيع النسب حسب عدد سنوات الأقدمية في العمل لأفراد العينة، نجد أن فئة الأفراد من 05 إلى أقل من 10 سنوات تحصلوا على أكبر نسبة والتي تقدر ب (62%) وهي فئة حديثة التوظيف، وهذا يدل على أن المؤسسة تركز في توظيفها على موظفين ذو الكفاءات الشابة باعتبارها فئة حيوية ونشطة تعمل على تقديم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للمؤسسة، كما أنها تتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار والعمل، ثم تليه فئة الأفراد من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة (24%) حيث يملكون أفراد هذه العينة خبرة مكتسبة من التدريب والتكوين تمكنهم من إنجاز العمل المطلوب، وبعدها تليه فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (14%) فهي نسبة ضعيفة وهو ما يدل على أن أفراد هذا العينة موظفون جدد، وأخير فئة من 20 سنة فأكثر فهي معدومة وهذا راجع إلى إحالات التقاعد.

الشكل (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبتين (إعتمادا على نتائج مخرجات التحليل الإحصائي (spss, v26) وبرنامج Excel).

الفرع السادس : متغير المستوى الوظيفي:

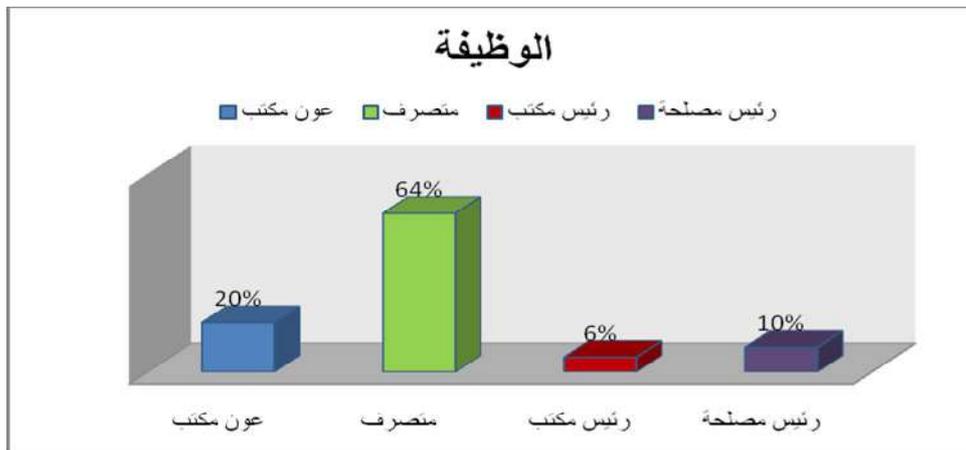
الجدول رقم (2-10) توزيع العينة من حيث المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
20%	10	عون مكتب
64%	32	متصرف
6%	3	رئيس مكتب
10%	5	رئيس مصلحة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-9) أن توزيع النسب حسب المستوى الوظيفي لأفراد العينة، حيث نجد أن فئة متصرف تمثل أعلى نسبة (64%)، هذا لأن أغلبية الأفراد العينة كانوا من حاملي الشهادات وأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذو الكفاءة، ثم تليه فئة عون مكتب بنسبة (20%) وهي نسبة متوسطة وهذا يعود إلى أن أفراد العينة من نوع حاملي شهادات تقني سامي، ثم تليه فئة رئيس مصلحة بنسبة (10%) ، وأخيرا فئة رئيس مكتب (6%) وهي بنسب متقاربة فيما بينها وهذا يعود إلى أن معظم المصالح كنت مغلقة بسبب خروجهم في مهمة عمل نظرا لطبيعة عمل المؤسسة.

الشكل (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين (اعتامادا على نتائج مخرجات التحليل الإحصائي (spss, v26) وبرنامج Excel).

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات.

الفرع الأول : إختبار الفرضية الأولى.

كانت نتائج إستجابات موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة لتوفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بعد تفرغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS، كما هو موضح في الجداول التالية:

أولاً: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد المتطلبات الإدارية

الجدول رقم (2-11): إجابات عينة الدراسة حول بعد متطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	3	1.08	3.04	1. توفر مؤسستي أقساماً متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
متوسط	2	1.18	3.06	2. توجد في مؤسستي خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية
متوسط	1	1.15	3.32	3. تهتم مؤسستي بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجديات الحالية والمحتملة
متوسط	5	1.04	2.96	4. تعتمد مؤسستي سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترفيه في إطار التحضير لتأهيل موظفين ذوي كفاءة في الإدارة الإلكترونية .
متوسط	4	1.10	3.04	5. تقوم مؤسستي بالإستعانة بالجهات الإستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.
متوسط	-	0.79	3.08	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26) (أنظر إلى الملحق رقم 05).

نلاحظ من الجدول رقم (2-11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد متطلبات الإدارية تراوحت بين (2.96-3.32)

وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.04- 1.18)، وهذا يعني موافقة متوسطة على الفقرات التي تقيس المتطلبات الإدارية.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (3) التي تنص على " تهتم مؤسستي بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجديات الحالية والمحتملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.15) مستوى متوسط والتي تدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير من نسبياً ولا يتكيف مع المستجديات الحالية أو المحتملة بدرجة متوسطة وهذا راجع لطبيعة المؤسسة ذات طابع العمومي التي لا تتميز بالهيكل الشبكي أو المصفوفي الذي يميز متطلبات الإدارية، وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) "توجد في مؤسستي خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.18) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة لا تقوم بالتخطيط الإستراتيجي بالنسبة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية وفي مقابلة مع الموظفين تبين أنهم ليس لهم درية بالإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة أي غير معروفة لديهم أي غياب دور الإدارة العليا في تجسيد تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) "توفر مؤسستي أقساماً متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.08) بمستوى متوسط، والتي تدل أن المؤسسة لا توفر عنصراً من عناصر الإدارة الإلكترونية وهو المكان الذي يتم من خلاله تدوين مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية،

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقرت"

وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم(5) "تقوم مؤسستي بالإستعانة بالجهات الإستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.04) وإنحراف معياري (1.10) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة لا تقوم بالإستشارة الخارجية بل لها معاهد خاصة بما تقوم باللجوء إليها في حالة وجود مشكلة في تسيير أجهزة الإعلام الآلي، أما في المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (4) "تعتمد مؤسستي سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترفيه في إطار التحضير لتأهيل موظفين ذوي كفاءة في الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (2.96) وإنحراف معياري (1.04) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة لا تهتم بالموظف بالقدر الكافي الذي يعتبر العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، من خلال عدم تنظيم برامج تدريبية وتعليمية خاصة بالإدارة الإلكترونية لكي يجتاز الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي للمتطلبات الإدارية (3.08) وبإنحراف معياري (0.79) بمستوى متوسط، مما يعني غياب مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال النقص في دعم الإدارة العليا وكذا تدريب الموظفين وتأهيلهم بالنسبة للإدارة الإلكترونية، أي أن المؤسسة لا تدعم بالشكل المطلوب تبني تطبيق متطلبات الإدارة.

ثانيا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد متطلبات المالية

الجدول رقم (2-12): إجابات أفراد العينة حول بعد المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية.

درجة الموافقة	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	2	0.97	3.52	1. تحرص مؤسستي على شراء المعدات الإلكترونية اللازمة
مرتفع	1	1.03	3.54	2. توفر مؤسستي جزءا من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات
متوسط	4	1.04	3.04	3. تنفق مؤسستي على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات
متوسط	3	1.08	3.18	4. توفر مؤسستي الدعم المالي اللازم من طرف الدولة للاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتطوير البرامج الإلكترونية
متوسط	5	1.21	2.72	5. تحفز مؤسستي الموظفين المتميزين ماديا في مجال الإدارة الإلكترونية
متوسط	-	0.76	3.20	بعد المتطلبات المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-12) أن المتوسطات الحسابية لعبارات متطلبات مالية تراوحت بين (2.72-3.54) وبإنحرافات معيارية تراوحت بين (0.97-1.21)، وهذا يعني موافقة متوسطة على الفقرات التي تقيس متطلبات مالية. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (2) "توفر مؤسستي جزءا من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.54) وإنحراف معياري (1.03) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن المؤسسة توفر أحد

عناصر الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في برامج وأنظمة قوية لتشفير المعلومات المرسله وسلامة المحتوى حيث أن هذه الأنظمة يتم حمايتها بشكل دوري لأن طبيعة عملها تستوجب السرية لذلك لها أنظمة للحماية جد متطورة وحديثة هذا ما تم ملاحظته في المقابلة حيث أنه يوجد برامج حماية من القرصنة الخاصة بكل موظف في المؤسسة وبرامج أخرى خاصة بالمؤسسة ذاتها، وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) "تحرص مؤسستي على شراء المعدات الإلكترونية اللازمة" بالمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.97) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن المؤسسة توفر البنية التحتية لإدارة الإلكترونية من خلال توفير معدات وأجهزة الإعلام الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال لتسيير شؤونها بشكل جيد، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) "توفر مؤسستي الدعم المالي اللازم من طرف الدولة للإستعانة بالخبراء والمتخصصين لتطوير البرامج الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.08) بمستوى متوسط والتي تدل على أن المؤسسة توفر إمكانيات مادية لكنها بشكل مقبول لتطوير البرامج الإلكترونية التي تستخدم في العمل أي أن البرامج لا تتطور بشكل مستمر في المؤسسة مما أدى إلى عدم الإستعانة بالخبراء والمختصين في التطوير، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) "تنفق مؤسستي على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.04) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة لا تمتلك مركز للبحث والتطوير خاص بها أي أنها لها نقص في الإهتمام بالبحوث والدراسات لتطوير البرامج التي تستعملها، وأخيرا العبارة رقم (5) "تحفز مؤسستي الموظفين المتميزين ماديا في مجال الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.21) بمستوى متوسط، وهذا ما يدل أن المؤسسة لا تقوم بتشجيع الموظفين الذين يقدمون أعمالا متميزة في تقديم برامج الخاصة بالعمل في المؤسسة وهذا ماجاء في المقابلة أن الموظفين يقومون بتحديث برامج التي تفيدهم في العمل وهذا إبتكار شخصي بالنسبة للموظف لا يكافئ عليه لكنه يبتكر في تحديث البرامج لتسهيل العمليات التي يقوم بها. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي للمتطلبات المالية (3.20)، وانحراف معياري (0.76) بمستوى متوسط، مما يعني أن المؤسسة توفر متطلبات المالية بشكل مقبول بالرغم من أن الإدارة الإلكترونية تتطلب الجانب المالي بشكل كبير لأنها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والمعروف أن تكنولوجيا مكلفة.

ثالثا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد متطلبات البشرية .

الجدول رقم (2-13): إجابات أفراد العينة حول بعد المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية .

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات
متوسط	2	1.04	3.00	1. تعمل مؤسستي على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين
متوسط	4	1.16	2.68	2. تستعين مؤسستي بخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية
متوسط	5	1.06	2.72	3. تستثمر مؤسستي مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية
متوسط	1	0.87	3.26	4. يتميز الموظفون في مؤسستي بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالمؤسسة
متوسط	3	1.02	2.82	5. تنظم مؤسستي ندوات وورش عمل للموظفين تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية
متوسط	-	0.75	2.89	بعد المتطلبات البشرية

المصدر : من إعداد الطالبتين إعمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول (2-13)، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات متطلبات البشرية تراوحت بين (2.68-3.26)

وإنحرافات معيارية تراوحت بين (0.87-1.16)، وهذا يعني موافقة متوسطة على الفقرات التي تقيس متطلبات البشرية.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (4) "يتميز الموظفون في مؤسستي بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.26) وإنحراف معياري (0.87) بمستوى متوسط والتي تدل على أن المؤسسة تقوم بتنمية مهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية والتكوينية الميدانية إما بطلب من الموظف في حد ذاته أو بطلب من رئيسه المباشر إذا كان لا يجيد التعامل مع البرامج المستخدمة في عمله، وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) "تعمل مؤسستي على إستقطاب وتعيين الموظفين المتميزين" بمتوسط حسابي (3.00) وإنحراف معياري (1.04) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة تعتمد في إختيار موظفيها حسب الشهادات (جامعي، التقني سامي) ولا تستقطب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال العمل الإلكتروني وهذا حسب رأي الموظفين في المؤسسة، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) "تنظم مؤسستي ندوات وورش عمل للموظفين تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (2.82) وإنحراف معياري (1.02) بمستوى متوسط والتي تدل على أن المؤسسة لا تقوم بالندوات ولا ملتقيات ولا مؤتمرات بصفة دورية أو بصفة

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقرت"

عادية ولا ورشات للتكوين داخل المؤسسة خاصة بالإدارة الإلكترونية وهذا ما أثبتته المقابلة مع موظفين المؤسسة، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) "تستعين مؤسستي بخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.06) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة غير مهتمة بالموظفين المتميزين الذين لهم كفاءة عالية في تسير البرامج والشبكات بالرغم من أنه يوجد كفاءات غير مستغلة في المؤسسة التي تريد من أداء موردها البشري، وأخيرا تليه العبارة رقم (3) "تستثمر مؤسستي مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء موردها البشرية" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.06) بمستوى متوسط، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحمل عدة عوامل لنجاح تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية من بينها عامل التطوير المستمر، لأنها لا تستعين بخبراء للتصميم البرامج الإلكترونية وتطويرها. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي للمتطلبات البشرية (2.89)، وانحراف معياري (0.75) بمستوى متوسط، مما يعني أن المؤسسة تهتم بشكل متوسط بصناع المعرفة لأنها تعتبر أهم عنصر في منظومة متطلبات الإدارة الإلكترونية بالرغم من أن المورد بشري فيها ذو مستوى علمي جيد أي لهم قدرات وكفاءات عالية إلا أن المؤسسة غير مستثمر في هذا العنصر البشري بشكل كبير، أي بنسبة متوسطة وهذا راجع إلى السوق الذي تعمل فيه المؤسسة لأنها موجودة في سوق مختكرة.

رابعا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد متطلبات التقنية

الجدول رقم (2-14): إجابات أفراد العينة حول بعد المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات
متوسط	5	1.05	3.16	1. توفر مؤسستي أحدث النظم والبرامج كافة ملحقات الحاسب الحديثة التي يحتاجها الموظفين في مجال عملهم
مرتفع	4	1.02	3.74	2. يوجد ربط بين شبكة المؤسسة وشبكة الأنترنت
مرتفع	3	0.98	3.88	3. يوجد شبكة ربط بين مقر الرئيسي لمؤسستي وفروعها في جميع أنحاء الوطن
مرتفع	1	0.80	4.18	4. يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل مؤسستي
مرتفع	2	0.84	4.12	5. توظف مؤسستي شبكة لاسلكية للأنترنت داخلية (الانترنت)
مرتفع	-	0,62	3.81	بعد المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول (2-14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات متطلبات التقنية تراوحت بين (3.16-4.18) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.80-1.05)، وهذا يعني موافقة جيدة على الفقرات التي تقيس متطلبات التقنية.

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة " بتقرت"

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (4) " يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل مؤسستي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.18) وانحراف معياري (0.80) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن موظفين المؤسسة يستخدمون البريد الإلكتروني في مختلف تعاملاتهم داخل المؤسسة، أي إدارة بلا أوراق وهو ما يميز متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (5) "توظف مؤسستي شبكة لاسلكية للإنترنت داخلية(الإنترنت) " بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.84) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن موظفون المؤسسة لديهم إتصال ببعضهم البعض داخل مكان العمل أي يستخدمون النشر الإلكتروني، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) " يوجد شبكة ربط بين مقر الرئيسي لمؤسستي وفروعها في جميع أنحاء الوطن " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.98) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن المؤسسة لها علاقة مع فروعها وكذلك يوجد إتصال بين الموظفين في مختلف الفروع للحصول على البيانات والمعلومات فيما بينهم عن طريق شبكة الإنترنت، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) " يوجد ربط بين شبكة المؤسسة وشبكة الإنترنت " بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.02) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن المؤسسة توفر لموظفيها البنية التحتية للإدارة الإلكترونية المتمثلة في توفير شبكة الإنترنت بشكل دائم، وأخيرا تليه العبارة رقم (1) " توفر مؤسستي أحدث النظم والبرامج وكافة ملحقات الحاسب التي يحتاجها الموظفين في مجال عملهم " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.05) بمستوى متوسط وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر لموظفيها برامج وعتاد الحاسوب التي يحتاجونها ولكن ليس بأحدث التكنولوجيا هذا ما أثبتته الموظفين خلال المقابلة. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي للمتطلبات التقنية (3.81)، وبانحراف معياري (0.62) بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر لموظفيها عناصر الإدارة الإلكترونية المتمثلة في عتاد الحاسوب والبرمجيات ومختلف أنواع الشبكات.

خامسا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد متطلبات الأمنية

الجدول رقم (2-15): إجابات أفراد العينة حول بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات
مرتفع	1	0.98	3.64	1. توفر مؤسستي برامج الأمان وحماية المعلومات بشكل دائم
متوسط	5	0.11	3.22	2. توفر مؤسستي بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات
متوسط	3	1.03	3.40	3. يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري
متوسط	4	1.05	3.30	4. الإحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونيا الخاصة بمؤسستي في أماكن آمنة

مرتفع	2	0.96	3.60	5. تطبق مؤسستي نظام الرقابة عن بعد للإدارة الإلكترونية بواسطة قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.
مرتفع	-	0.71	3.43	بعد المتطلبات الأمنية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-15) أن المتوسطات الحسابية لعبارة متطلبات الأمانة تراوحت بين (3.22-3.64) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.96-1.11)، وهذا يعني موافقة جيدة على الفقرات التي تقيس متطلبات الأمانة. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (1) "توفر مؤسستي برامج الأمان وحماية المعلومات بشكل دائم" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.64) وانحراف معياري (0.98) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن المؤسسة توفر الأمن الإلكتروني للعمل الذي يقوم به الموظف من خلال سرية المعلومات وسلامة المحتوى والحماية من الفيروسات والتجسس، وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (5) "تطبق مؤسستي نظام الرقابة عن بعد للإدارة الإلكترونية بواسطة قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.96) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن المؤسسة تقوم بالرقابة على الموظفين من خلال عنصر المسؤولية التي يثبت أي تصرف يقوم به الموظف داخل العمل ابتداء من تسجيل عملية الدخول حتى تسجيل عملية الخروج، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) "يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.03) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة تنتهج عدة سياسات للحماية الخاصة بالعمل من بينها كلمة السر لكل موظف واستخدام أنظمة للتشفير المعلومات المرسله بشكل مقبول، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) "الإحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونيا الخاصة بمؤسستي في أماكن أمنة" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.05) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة لا تقوم بالنسخ الإحتياطي الإلكتروني بل تقوم بالنسخ الورقي وهذا ملاحظته في المقابلة، وأخيرا تليه العبارة رقم (2) "توفر مؤسستي بيانات إحتياطية في حالة فقدان المعلومات" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.05) بمستوى متوسط وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا توفر النسخ الإحتياطي الآلي لكل العمليات التي تقوم بها. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي للمتطلبات الأمانة (3.43)، وبانحراف معياري (0.71) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر الأمن الإلكتروني لمعلوماتها إلا أنها ينقصها النسخ في قواعد بيانات خاصة بها وكذلك النسخ الآلي والآني للعمليات التي تقوم بها

سادسا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسط	4	0.79	3.08	1. بعد متطلبات الإدارية
متوسط	3	0.76	3.20	2. بعد متطلبات المالية
متوسط	5	0.75	2.89	3. بعد متطلبات البشرية
مرتفع	1	0.62	3.81	4. بعد متطلبات التقنية
مرتفع	2	0.71	3.43	5. بعد متطلبات الأمانة
متوسط	-	<b>0.58</b>	<b>3.28</b>	المتوسط العام للأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبتين إعماداً على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-16) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الإدارة الإلكترونية تراوحت بين (2.89-3.28) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.62-0.79)، وهذا يعني موافقة متوسطة على هذه الأبعاد. كما يتضح من خلال الجدول أن بعد المتطلبات التقنية رقم (4) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.62) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر التقنيات اللازمة (البرامج، العتاد، الشبكات)، ويليه في المرتبة الثانية بعد متطلبات الأمانة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.71) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على وجود برامج أمان فعالة لحماية المعلومات في المؤسسة بالشكل المناسب، ويليه في المرتبة الثالثة بعد متطلبات المالية رقم (2) بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.76) بمستوى متوسط وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا توفر ميزانية خاصة لوظيفة البحث والتطوير المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ويليه في المرتبة الرابعة بعد متطلبات الإدارية رقم (4) بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.79) بمستوى متوسط وهذا يدل على غياب التخطيط الاستراتيجي في نظر المستجوبين للإجراءات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة الخاصة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية، وأخيراً يليه بعد متطلبات البشرية رقم (3) بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.75) بمستوى متوسط، وهذا ما يدل على ضعف في عملية إستقطاب موظفين متميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي للأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية (3.28)، وانحراف معياري (0.58) بمستوى متوسط، وهذا ما يدل على أن المؤسسة غير مهتمة بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في معاملاتها بصفة متوسطة نسبياً .

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة " بتقوت"

عموما يمكن القول أنه توجد مستوى موافقة متوسطة لدى الموظفين في المؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة ونظرة تميل إلى السلبية حول تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وهو ما ينفي الفرضية الأولى التي تنص " تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة يتم بدرجة مرتفعة".

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الثانية

أولاً: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (2-17): إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تقييم الأداء الوظيفي
مرتفع	9	1.02	3.88	1. أتصرف بحرية في أداء عملي
مرتفع	2	0.85	4.40	2. لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى
متوسط	12	1.32	3.31	3. أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.
متوسط	14	1.42	3.06	4. ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال
مرتفع	5	1.06	4.08	5. أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير.
مرتفع	4	1.05	4.22	6. أقوم بعملي على أكمل وجه
مرتفع	11	1.19	3.50	7. تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.
مرتفع جدا	1	0.63	4.60	8. أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي.
مرتفع	10	1.24	3.74	9. تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة
متوسط	15	1.21	3.04	10. تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل
مرتفع	6	1.20	4.02	11. حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.
متوسط	13	1.33	3.24	12. تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة " بتقوت"

				لتحسين أدائهم.
مرتفع	3	0.93	4.22	13. أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي.
مرتفع	8	1.12	3.90	14. لدي القدرة على تدريب زملائي من خلال التدريبات المقدمة لي من طرف المؤسسة.
مرتفع	7	1.09	3.98	15. يتوفر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبني إجراءات العمل والسرعة في إنجازها.
مرتفع	-	0.55	3.81	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-17) أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الوظيفي تراوحت بين (3.04-4.60) وبإنحرافات معيارية تراوحت بين (0.63-1.42)، بمستوى مرتفع جدا وهذا يعني موافقة جيدة جدا على الفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (8) "أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وإنحراف معياري (0.63) بمستوى مرتفع جدا والتي تدل على أن موظفون المؤسسة يتميزون بروح المسؤولية الملقاة على عاتقهم فيلتزمون بالأنظمة بالشكل المطلوب، وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى" بمتوسط حسابي (4.40) وإنحراف معياري (0.85) بمستوى مرتفع جدا، والتي تدل على أن موظفون المؤسسة لا يغيبون عن عملهم وهذا راجع إلى العقوبة التي يتلقونها من جرأ الغياب، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) "أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي" بمتوسط حسابي (4.22) وإنحراف معياري (0.93) بمستوى مرتفع جدا والتي تدل على أن المؤسسة تستقطب موظفين ذو كفاءات بحيث يتمتعون بالقدرة والمهارة لمواجهة صعوبات بسلاسة، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (6) "أقوم بعمل عملي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (4.22) وإنحراف معياري (1.05) بمستوى مرتفع جدا، والتي تدل على أن موظفين المؤسسة يدركون دورهم في العمل أي يقومون بتوجيه جهودهم للقيام بذلك، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (5) "أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير" بمتوسط حسابي (4.08) وإنحراف معياري (1.06) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء موظفيها من خلال الجهد المبذول و الوقت المحدد، وتليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (11) "أقوم بحصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد" بمتوسط حسابي (4.02) وإنحراف معياري (1.20) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن موظفين المؤسسة لديهم القدرة والكفاءة على حل المشاكل من خلال زيادة معارفهم والسبب يعود إلى الدورات التدريبية المقدمة لهم التي تكون بسبب ضعفهم في القيام بمهام الموكلة إليه، وتليها في المرتبة السابعة العبارة رقم (15) " يتوفر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازها" بمتوسط حسابي (3.98) وإنحراف معياري (1.09) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن المؤسسة توفر لموظفيها الحوافز المادية والمعنوية بناء على تقييم الأداء،

وتليها في المرتبة الثامنة العبارة رقم (14) "لدي القدرة على تدريب زملائي من خلال التدريبات المقدمة لي من طرف المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.90) وإخلاف معياري (1.12) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن المؤسسة توفر دورات تدريبية بشكل دوري لموظفيها التي تتميز بالفعالية مما أصبحت نسبة الخطأ ضعيفة، وتليها في المرتبة التاسعة العبارة رقم (1) "أتصرف بجرية في أداء عملي " بمتوسط حسابي (3.88) وإخلاف معياري (1.20) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن موظفين المؤسسة لديهم الصالحية والقدرة على التصرف وإتخاذ القرار دون اللجوء إلى رئيسهم المباشر، فيما حصلت الفقرة (09) على المرتبة العاشرة "تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة " بإخلاف معياري بلغ (1.242) وبتوسط حسابي بلغ (3.74) بمستوى مرتفع، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء موظفيها لتحسين أدائهم من خلال عملية التقويم، وتليها في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (7) "تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال " بمتوسط حسابي (3.50) وإخلاف معياري (1.19) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن موظفين المؤسسة يوجد فيما بينهم التعاون وهي سمة العمل الجماعي الذي تعتبر شكل من أشكال الأداء الوظيفي، وتليها في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (3) "أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل " بمتوسط حسابي (3.30) وإخلاف معياري (1.32) بمستوى متوسط والتي تدل على أن موظفين المؤسسة يفتقدون لأوقات الراحة وهذا نظر للضغط الموجود في العمل، وتليها في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (12) "تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم " بمتوسط حسابي (3.24) وإخلاف معياري (1.33) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن موظفين المؤسسة لا يتمتعون كلهم بعملية التدريب والسبب في هذا أن دورات التدريب تكون حسب الضرورة، وتليها في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (8) "ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال " بمتوسط حسابي (3.06) وإخلاف معياري (1.42) بمستوى متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة لا توفر الظروف الملائمة للعمل بسبب عدم توفير المحفزات على ذلك مثل أماكن الأكل والشرب وأماكن الترفيه، وتليها في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (10) "تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار إبتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل " بمتوسط حسابي (3.04) وإخلاف معياري (1.21) بمستوى متوسط والتي تدل على أن المؤسسة لا تمنح حوافز بالقدر الكافي لتشجيع الموظف المبدع للإستفادة من أفكاره الإبتكارية من أجل تحقيق الأداء الجيد في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للأداء الوظيفي (3.81)، وإخلاف معياري (0.55) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن الأداء الوظيفي في المؤسسة ذو مستوي جيد، عموما توجد نظرة إيجابية لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة حول عبارات الأداء الوظيفي ومن خلال هذه النتيجة نقبل الفرضية الثانية التي تنص "الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ذو مستوى مرتفع."

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة .

أولا : إختبار طبيعة التوزيع

الجدول رقم (2-18) : إختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات البيان	متطلبات الإدارة الإلكترونية	الأداء الوظيفي
مستوى الدلالة sig	0.20	0.20
العينة	50	50

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ أن sig أكبر من 0.025 لذلك يمكن القول أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

ثانيا : تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

الجدول (2-19) : نتائج إختبار الانحدار البسيط لتأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	B	المتغير التابع
							المتغير المستقل
0.00	48 – 1	6.94	48.27	0.50	0.70	0.67	متطلبات الإلكترونية

$$4.92 = (T_0), 1.59 = (B_0)$$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من الجدول رقم (2-19) أن معامل الإرتباط الخطي بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي (0.70) بمعنى نسبة (70%) أي أن هناك إرتباط قوي، بينما كان معامل التحديد (0.50)، بمعنى أن نسبة (50%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في متطلبات الإدارة الإلكترونية، والنسبة المتبقية والمقدرة ب (50%) تعود إلى متغيرات أخرى.

- درجة حرية الإنحدار هي (1)، ودرجة حرية البواقي (48)، و مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- F قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو (21.65).

والعلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في متطلبات الإدارة الإلكترونية فإن ذلك سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الأداء الوظيفي، ولتوضيح التأثير المعنوي، قد استدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.67) وهي قيمة معنوية بدلالة t الحسوبة البالغة (6.94)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما تزيد متطلبات الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بمقدار (0.67) وحدة، وهذا ما يفسر وجود أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي. حيث مقطع خط الإنحدار يساوي (0.67) والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي (1.59)، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار  $Y=0.67x+1.59$  وهذا يعني أنه يوجد أثر لمتطلبات

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة " بتقرت "

الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، و للتفصيل أكثر نقوم بدراسة أثر كل بعد من أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.

تنبثق من الفرضية الثالثة الفرضيات الجزئية التالية:

### الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد أثر للمتطلبات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي."

الجدول رقم (2-20) : نتائج إختبار معامل الارتباط وتباين خط الإنحدار بين بعد المتطلبات الإدارية و الأداء الوظيفي

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	48 – 1	4.77	22.82	0.32	0.56	0.39	المتطلبات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).  $9.77 = (T_0)$  ،  $2.58 = (B_0)$

نلاحظ من الجدول رقم (2-20) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المتطلبات الإدارية و الأداء الوظيفي هو (0.56) أي بنسبة (56%) أي أن هناك إرتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد (0.32) أي أنه نسبة (32%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد المتطلبات الإدارية)، والنسبة المتبقية المقدرة ب (68%) تعود إلى متغيرات أخرى.

درجة الحرية الإنحدار هي (1)، ودرجة حرية البواقي (48) ومستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) و F قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو (22.82) بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في بعد المتطلبات الإدارية فإن ذلك سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الأداء الوظيفي ولتوضيح التأثير المعنوي، قد إستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.39) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (4.77)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما يزيد بعد المتطلبات الإدارية بوحدة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بمقدار (0.39) وحدة، وهذا ما يفسر وجود أثر للمتطلبات الادارية على الأداء الوظيفي ، حيث مقطع خط الإنحدار يساوي (2.58) والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الإنحدار b يساوي (0.39)، وبذلك تصبح معادلة خط الإنحدار  $Y=0.39x+2.58$ .

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر للمتطلبات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي".

### الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد أثر للمتطلبات المالية على تحسين الأداء الوظيفي."

الجدول رقم (2-21) : نتائج إختبار معامل الارتباط وتباين خط الإنحدار بين بعد المتطلبات المالية والأداء الوظيفي.

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	48 – 1	4.653	21.65	0.31	0.55	0.40	المتطلبات المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).  $8.83 = (T_0)$  ،  $2.52 = (B_0)$

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقرت "

نلاحظ من الجدول رقم (2-21) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المتطلبات المالية والأداء الوظيفي هو (0.55) أي بنسبة (55%) أي أن هناك ارتباط تأثير فيما بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد (0.31) أي أنه نسبة (31%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد متطلبات المالية)، والنسبة المتبقية المقدرة ب (69%) تعود إلى متغيرات أخرى.

- درجة حرية الانحدار هي (1)، ودرجة حرية البواقي (48)، و مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).  
- F- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (21.65)

بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في بعد المتطلبات المالية فإن ذلك سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الأداء الوظيفي، ولتوضيح التأثير المعنوي، قد إستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.40) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (4.65)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما يزيد بعد المتطلبات المالية بوحدة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بمقدار (0.40) وحدة، وهذا ما يفسر وجود أثر للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي، حيث مقطع خط الانحدار يساوي (2.520) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي (0.40)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار  $Y = 0.40x + 2.52$  وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر للمتطلبات المالية على تحسين الأداء الوظيفي. "

الفرضية الجزئية الثالثة " يوجد أثر للمتطلبات البشرية على تحسين الأداء الوظيفي. "

الجدول رقم (2-22): نتائج إختبار معامل الارتباط وتباين خط الانحدار بين بعد المتطلبات البشرية والأداء الوظيفي

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	48 - 1	6.16	37.98	0.44	0.66	0.48	المتطلبات البشرية

$$0.48 = (T_0), 2.40 = (B_0)$$

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26) (أنظر إلى الملحق رقم 08).

نلاحظ من الجدول رقم (2-22) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المتطلبات البشرية و الأداء الوظيفي هو (0.66) أي بنسبة (66%) أي أن هناك ارتباط تأثير فيما بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد (0.44) أي أنه نسبة (44%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد المتطلبات البشرية)، والنسبة المتبقية المقدرة ب (56%) تعود إلى متغيرات أخرى. ودرجة الحرية الانحدار هي (1)، ودرجة حرية البواقي (48)، و مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). و F- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (38.98).

بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في بعد المتطلبات البشرية فإن ذلك سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الأداء الوظيفي ولتوضيح التأثير المعنوي، قد إستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.48) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (6.16)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما يزيد بعد المتطلبات البشرية بوحدة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بمقدار (0.48) وحدة، وهذا ما يفسر وجود أثر للمتطلبات

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة " بتقرت"

البشرية على الأداء الوظيفي ، حيث مقطع خط الانحدار يساوي (2.40) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي (0.48)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار،  $Y = 0.48x + 2.40$

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر للمتطلبات البشرية على تحسين الأداء الوظيفي."

الفرضية الجزئية الرابعة: " يوجد أثر للمتطلبات التقنية على تحسين الأداء الوظيفي."

الجدول رقم (2-23): نتائج إختبار معامل الارتباط وتباين خط الانحدار بين بعد المتطلبات التقنية و الأداء الوظيفي.

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.02	48 - 1	2.36	5.61	0.10	0.32	0.28	المتطلبات التقنية

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).  $5.76 = (T_0)$  ،  $2.71 = (B_0)$

نلاحظ من الجدول رقم (2-23) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد متطلبات التقنية و الأداء الوظيفي هو (0.32) أي بنسبة (32%) أي أن هناك إرتباط تأثير فيما بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد (0.10) أي أنه نسبة (10%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد المتطلبات التقنية)، والنسبة المتبقية المقدره ب (90%) تعود إلى متغيرات أخرى، درجة حرية الانحدار هي (1)، ودرجة حرية البواقي (48)، و مستوى المعنوية (0.02) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) و F قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (5.61) أي بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في بعد المتطلبات التقنية فإن ذلك سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الأداء الوظيفي ولتوضيح التأثير المعنوي، قد إستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.28) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (2.36)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما يزيد بعد المتطلبات التقنية بوحدة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بمقدار (0.28) وحدة، وهذا ما يفسر وجود أثر للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي ، حيث مقطع خط لانحدار يساوي (2.71) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي (0.28)، وبذلك معادلة خط الانحدار،  $Y = 0.28X + 2.71$ .

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي."

الفرضية الجزئية الخامسة: " يوجد أثر للمتطلبات الأمنية على تحسين الأداء الوظيفي."

الجدول رقم (2-24): نتائج إختبار معامل الارتباط وتباين خط الانحدار بين بعد المتطلبات الأمنية و الأداء الوظيفي

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	48 - 1	6.17	38.13	0.44	0.66	0.51	المتطلبات الأمنية

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).  $7.02 = (T_0)$  ،  $2.04 = (B_0)$

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقرت"

نلاحظ من الجدول رقم (2-24) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد متطلبات الأمانة و الأداء الوظيفي هو (0.66) أي بنسبة (66%) ، أي أن هناك إرتباط تأثير فيما بينهما، لأن معامل الإرتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد (0.44) أي أنه نسبة (44%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد المتطلبات الأمانة)، والنسبة المتبقية المقدرة ب (56%) تعود إلى متغيرات أخرى. ودرجة حرية الإنحدار هي (1)، ودرجة حرية البواقي (48)، و مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). و F قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (38.13).

بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في بعد المتطلبات الأمانة فإن ذلك سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الأداء الوظيفي، ولتوضيح التأثير المعنوي، قد إستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.51) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (6.17)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما يزيد بعد المتطلبات الأمانة بوحدة واحدة يزيد الأداء الوظيفي بمقدار (0.51) وحدة، وهذا ما يفسر وجود أثر للمتطلبات الأمانة على الأداء الوظيفي، حيث مقطع خط الانحدار يساوي (2.04) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي (0.51)، وبذلك معادلة خط الانحدار،  $Y=0.51X+2.04$ .

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر للمتطلبات الأمانة على الأداء الوظيفي ."

### الجدول (2-25) : معامل الإرتباط المتعدد بين أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة F	R <sup>2</sup> معام ل التحديد	R معامل الإرتباط	B	المتغير التابع المتغير المستقل
0.70	44-5	10.89	0.55	0.74	0.48	المتطلبات الإدارية (x1)
0.69					0.05	المتطلبات المالية (x2)
0.05					0.23	المتطلبات البشرية (x3)
0.84					0.02	المتطلبات التقنية (x4)
0.007					0.29	المتطلبات الأمانة (x5)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26)  $1.735 = (B_0)$  ،  $4.461 = (T_0)$

نلاحظ من الجدول رقم (2-25) أن معامل الإرتباط الخطي بين أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي (0.74) بمعنى نسبة (74%) أي أن هناك إرتباط قوي، بينما كان معامل التحديد (0.55)، بمعنى أن نسبة (55%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في متطلبات الإدارة الإلكترونية والنسبة المتبقية والمقدرة ب (45%) تعود إلى متغيرات أخرى.

- وكذلك تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية إسهاما في هذا التأثير هي المتطلبات الأمانة وقد إستدل على ذلك من خلال قيمة (B) البالغة (0.29) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتطلبات الأمانة تؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي في المؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة، عند مستوى معنوية (0.007) وهي أقل من مستوى

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقريت"

المعنوية (0.05) أي أن المتطلبات الأمنية تؤثر على الأداء الوظيفي، يليه بعد الذي يساهم في التأثير هي المتطلبات البشرية وقد إستدل على ذلك من خلال قيمة (B) البالغة (0.23) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتطلبات البشرية تؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة، ومستوى معنوية (0.05) وهي تساوي مستوى المعنوية (0.05) أي أن المتطلبات الأمنية تؤثر على الأداء الوظيفي، بينما الأبعاد الأخرى لا تؤثر (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية) على الأداء الوظيفي لأن مستوى المعنوية كانت أكبر من (0.05) وهي على التوالي (0.70 ، 0.69 ، 0.84 )، وهذا ما يفسر وجود أثر لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي ومنه معادلة الإنحدار تكتب كما يلي:

$$Y=1.73+0.23X_3+0.29X_5.$$

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة.

ومنه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص " يوجد تأثير إيجابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين."

الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرابعة.

أولاً: متغير الجنس واختبار **T Test**: الهدف من هذا الإختبار هو بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروقات إلى متغير الجنس.

ثانياً: المتغيرات الأخرى وإختبار **Anova**: يقوم هذا الإختبار على أساس بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروقات إلى متغير، ديمومة الوظيفي، العمر، مستوى التعليم، الأقدمية في العمل، الوظيفة ومن خلال النتائج سوف نختصرها في الجدول التالي الذي يوضح فروقات المتغيرات الشخصية مع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-26): العلاقة بين المتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي

Sig	المتغيرات الشخصية	
0.83	الجنس	الأداء الوظيفي
-	ديمومة الوظيفة	
0.35	السن	
0.84	مستوى التعليم	
0.023	الأقدمية في العمل	
0.07	الوظيفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26) (أنظر إلى الملحق رقم 10)

نلاحظ من الجدول رقم (2-26) أن:

- ✓ مستوى الدلالة حسب اختبار Test للعينات المستقلة كانت قيمة  $Sig=0.83$  وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير الجنس حول مستوى الأداء الوظيفي، لكون الطبيعة الشخصية للإناث تختلف عن الطبيعة الشخصية للذكور وبالتالي إختلاف مستوى أدائهم ومنه متغير الجنس على الأداء الوظيفي.
- ✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمة  $Sig=0.35$  وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير العمر حول مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته  $Sig=0,84$  وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي حول مستوى الأداء الوظيفي، لكثرة الفئة الشبانية في المؤسسة على الفئات الأخرى .
- ✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته  $Sig=0,023$  وهي أقل من (0.05)، وبالتالي توجد فروق بين إجابات الباحثين تبعاً لمتغير الأقدمية حول مستوى الأداء الوظيفي وهذا راجع للخبرة التي اكتسبها الموظفون في المؤسسة محل الدراسة من دورات تدريبية وتكوينية الدورية التي تحصلوا عليها، حيث تتغير نظرة الموظفين ذوي الخبرة عن غيرهم مثل هذه الموضوعات، فالموظفين ذوي المهارات والكفاءات والخبرات المتراكمة يختلفون عن غيرهم حديثي التوظيف في ممارسة مهامهم الوظيفية.
- ✓ نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير مستوى الوظيفة للمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته  $Sig=0.07$  وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير الوظيفة حول مستوى الأداء الوظيفي.

ومنه ثبتت الفرضية الرابعة التي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى

### الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية . "

## المطلب الثالث: مناقشة النتائج

### الفرضية الأولى

➤ أثبتت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.43) وهو مستوى متوسط،

وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تنص " تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الكهرباء والطاقات

المتجددة يتم بدرجة مرتفعة. "

### الفرضية الثانية:

➤ أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية للأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.81) وهو مستوى مرتفع.

## الفصل الثاني تقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة " بتقرت "

✓ وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص " الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ذو مستوى مرتفع ".

### الفرضية الثالثة :

➤ حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق الارتباط البسيط أن هناك تأثير بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة حيث بلغت قيمة (Sig (0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على وجود تأثير وكذا توصلت الدراسة من خلال الارتباط المتعدد إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير كل بعد من أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي وهي (متطلبات الإدارية، متطلبات المالية، متطلبات التقنية)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، بإستثناء البعدين (متطلبات البشرية، متطلبات الأمنية) فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق في إجابات الموظفين حول تأثير البعدين من متطلبات الإدارة الإلكترونية حيث كان مستوى دلالتهم على التوالي (0.007, 0.05) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية (متطلبات البشرية، متطلبات الأمنية).

وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص " يوجد تأثير إيجابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء

### الوظيفي للموظفين ".

### الفرضية الرابعة :

➤ حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار Anova و Test، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي في المؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة، تعزى لمتغير الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، مستوى التعليم، الوظيفة، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، بإستثناء الإقديمة في العمل فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق في إجابات الموظفين حول الأداء الوظيفي حيث كان مستوى دلالاته (0.023) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الإقديمة في العمل.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة التي تنص " يوجد تأثير كبير لكل بعد من أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية على

### تحسين الأداء الوظيفي ".

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على نشاط مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت وتوضيح التطور الصناعي لها وكذلك التعرف على ما مدى مساهمة تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي. كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة والمتضمن الخطوات التي مرت بها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة، ومجتمعها وأهم الأدوات والإجراءات المتبعة في ذلك وكذا أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط) في عرض وتحليل فقرات ومخاور الدراسة وإختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها.

خاتمة

## خاتمة:

إن أي تغيير جديد يدخل على مجتمع ما إلا وأحدث فيه جملة من التغيرات والتي قد تأثر فيها إيجابيا أو سلبيا، ومن خلال دراستنا سلطنا الضوء على جملة من التغيرات والتطورات التي أضفتها التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث أنها غزت جميع مؤسسات العالم دون إستثناء، كذلك الأمر بالنسبة إلى المؤسسات الجزائرية، إلا أن مؤسستنا تختلف عن غيرها في إستخداماتها للتكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية، لأنها تنتمي إلى العالم الثالث، ومن هذا المنطلق درسنا بعض متطلبات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، من أجل تحقيق هذه الأخيرة يجب على المؤسسة أن تعمل على توفير بيئة عمل ومناخ جيد لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية، وكذلك المناخ الملائم للموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية، لهذا نسعى إلى توفير المناخ الذي يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي ومعالجة العوامل التي تأثر فيه بشكل سلبي.

ومن خلال هذا الموضوع حاولنا التعرف على أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وذلك بالتطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي، ومنه خلصت الدراسة إلى عدة نتائج:

## النتائج النظرية:

- تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية وتقديم الخدمة بأعلى جودة؛
- صناع المعرفة يعتبر أهم عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة ولا يمكن الإستغناء على أحد هذه العناصر؛
- إن أبرز دافع للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو التطور التكنولوجي الذي يتسم بالتكيف مع المتغيرات الحالية أو المحتملة؛
- نجد من عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية هي التخطيط الإستراتيجي لها؛
- إن أهم مرحلة في متطلبات الإدارة الإلكترونية هي قناعة ودعم الإدارة العليا لأنه من خلالها يتم تطبيق المراحل الأخرى بسهولة وسهولة؛
- المعرفة الجيدة بمتطلبات الوظيفة تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي؛
- أن الأداء الوظيفي عبارة عن تفاعل بين محدد الكفاءة والفاعلية وهما الصورة التي تعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- يتحدد مستوى الأداء الوظيفي إذا كان متميزا أو متدنيا من خلال تأثيره بالعوامل الداخلية والخارجية؛
- تخطيط الجيد لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء.

## النتائج التطبيقية:

- 1- توجد موافقة متوسطة لدى موظفين مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ونظرة تميل إلى السلبية حول تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية
- 2- توجد نظرة إيجابية لدى موظفين مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة حول الأداء الوظيفي؛

- 3- يوجد تأثير لأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي؛
- 4- توجد فروق بين إجابات الموظفين تعزى للمتغير الأقدمية في العمل؛
- 5- لا تهم المؤسسة بتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل واضح ؛
- 6- غياب التخطيط الاستراتيجي للتوجه نحو تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة أدى إلى عدم التطبيق الفعلي لها؛
- 7- نقص الدعم المالي للموظفين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بالنسبة لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى غياب الشريعات والقوانين التي تدعم هذا الأخير.

#### التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة محل الدراسة:

- ✓ إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير برامج المؤسسة ومواكبة التطورات؛
- ✓ إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول لها؛
- ✓ إستغلال الإطارات المؤهلة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تعزيز البنية التحتية المتكاملة لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ ضرورة تخصيص ميزانية خاصة بتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ قيام الإدارة العليا بإرشاد الموظفين حول تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات لزيادة الوعي لدى الموظفين.

#### -آفاق الدراسة-

في ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال؛

- أثر الإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري؛
- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسير المؤسسة؛
- أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء التسويقي للمؤسسة؛
- أثر الإدارة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي؛
- الأمن الإلكتروني ودوره في تعزيز الإدارة الإلكترونية.

# المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

- ✓ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ✓ أسامة سمير حسين، ثورة الحاسوب والاتصالات، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2012.
- ✓ الجيزاوي محمد، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، رسالة البيان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2007.
- ✓ بشير العلاق، التسويق الإلكتروني مدخل تطبيقي، بدون طبعة، عمان-الأردن، 2006.
- ✓ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الإبراهيمية، الإسكندرية مصر، 2006.
- ✓ حازم حسن الحمل، الحماية الجنائية لأمن الإلكتروني، بدون طبعة، دار الفكر والقانون، مصر، 2008.
- ✓ حسين حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- ✓ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعية الإسكندرية-مصر 2010.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديد لنشر، الإزرابطة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- ✓ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة انترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- ✓ علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009.
- ✓ عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
- ✓ عمار عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- ✓ عويضة الشيخ وكامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، الطبعة الأولى، دار المكتبة العلمية، بيروت، لبنان، 1996.

- ✓ فاروق عبده والسيد محمد و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار الميسرة، الأردن، 2009.
- ✓ فايز الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011.
- ✓ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان، 2000.
- ✓ محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- ✓ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2009.
- ✓ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- ✓ محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان- الأردن، 2010.
- ✓ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
- ✓ منير محمد الجنيهي، ممدوح محمد الجنيهي، الشركات الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ✓ مهدي حسن، إدارة الأفراد في المنظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي، عمان، الأردن، 1993.
- ✓ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 .
- ✓ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، الطبعة الأولى، دار البيازوري، 2009، عمان.
- ✓ هاشم فوزي و آخرون، إدارة مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008.
- ✓ هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة-مصر، 2006.
- ✓ هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء ، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة-مصر، 1996.
- ✓ وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية\* مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها\*، الطبعة الأولى، دار الطليعة للطباعة والنشر، الأردن، عمان، 1983.

### المذكرات:

- ✓ أحمد الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفيات العسكرية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة عبد العزيز، السعودية 1994 .
- ✓ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- ✓ بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018 .
- ✓ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009.
- ✓ جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2011.
- ✓ حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة د جازي للاتصالات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2004.
- ✓ حمادة مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة الماجستير، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خده، الجزائر، 2007.
- ✓ حنين الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، سنة 2013.
- ✓ خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005.
- ✓ رحمان سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوغريج، رسالة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد حضير، بسكرة-الجزائر، 2017.

- ✓ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر 2010.
- ✓ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة (قياس وتقييم)، رسالة ماجستير، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر 2002.
- ✓ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2010.
- ✓ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2016.
- ✓ عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم الأداء العاملين في إدارة الموارد البشرية شركة الكهرباء الريفية والحضرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- ✓ عبد الله بن سعيد إل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية، 2007.
- ✓ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2008.
- ✓ محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة أعمال، قسم التجارة، غزة، فلسطين، 2009.
- ✓ مريم عبد ربه، أحمد السامري، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، رسالة ماجستير، كلية التربية، فلسطين، 2009.
- ✓ منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016.
- ✓ ياسع ياسمينة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر، 2011.
- ✓ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2009.

المجلات:

- ✓ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
- ✓ أم الخير السوفي، "الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2-، مارس 2018.
- ✓ حمد الصالح برطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، العدد 2352 عنابة، الجزائر، 2014.
- ✓ رجم خالد والطاهر بن عمارة والعربي عطية، أثر نظام الحماية الإلكتروني في الحد من مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصال دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات، مجلة الرؤى الاقتصادية، العدد 02 مجلد 08، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.
- ✓ مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم الأداء، دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسة الإسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الأكاديمية العراقية العدد 33، مجلد 09، العراق، 2013.
- ✓ مصطفى أبو عاشور، خليفة النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، العدد 2، الأردن 2013.
- ✓ موسى محمد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، مجلة البحث، عدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

المؤتمرات:

- ✓ بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية واقع التحديات بالإشراف العلمي لمخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر 2014.
- ✓ بوسليمان صليحة، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، مؤتمر دولي النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-الجزائر، 26-27 نوفمبر 2018.
- ✓ شلال عبد القادر، قاشي علال، مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، 27 و 28 فيفري، الجزائر، 2014.

محاضرات:

✓ رجم خالد، نظام المعلومات، محاضرات ضمن مقياس نظام المعلومات تخصص جدع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، ثانية ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2018.

### المقابلة:

مقابلة مع السيد السويسي صالح، رئيس مصلحة الموارد البشرية، تمحورت حول تعريف المؤسسة ونشاطها وأهدافها بتاريخ: 2020/03/03.

### مواقع الأنترنت:

✓ أحمد السيد كردي، ماهية الأداء الوظيفي، منتدى التنمية الإدارية. [www. Lavestintech.com](http://www.Lavestintech.com) تم الإطلاع عليه على الساعة 22.24 h، 9 ماي 2020، ص7.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Nazem M.M.Malkawi ; Using electronic human resourmanagement for organizational excellence case study at social security corporation, international journal of engineering technologies and management research ISSN : 2014, DOL :129693, P :166<sup>1</sup>.
- 2- Alkhasabah.m .reality of use of electronic management and its impact on job performance in tafila technical university. international journal of academic research in accounting. finance and management. Sciences.2017.vol.7.no.1.
- 3- Robert longeron, jean-luc,guide de la sécurité' des systèmes d'information, Paris, France,p12 .
- 4- Barreaux; Entreprise et performance globale; outils; évaluation et pilotage; économique; Paris; 2000;P33.
- 5- Gibbs; John ; Performance Measure Properties and Incentives Institute for the Study of Labor ;Magazine of EL Bahithe Frence; No1356;2003;p130. Eriksson Irwn;2004 ;Regarding Preference and Performance Pay An
- 6- Eriksson Irwn;2004 ;Regarding Preference and Performance Pay An Experiment on Incentives and Sorting ; Magazine of Economic in Bretin .No1191;p8.

الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية
01	رجم خالد	أستاذ محاضر _ أ _
02	مناصريه رشيد	أستاذ محاضر _ أ _
03	عراية الحاج	أستاذ محاضر _ أ _
04	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر _ أ _

## الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر أكاديمي تحت عنوان " أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الحادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير. قانة نور الهدى وبسمة العمري

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

## المحور الأول: العبارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد
<b>بعد المتطلبات الإدارية</b>				
1	توفر مؤسستي أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.			
2	توجد في مؤسستي خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.			
3	تتم مؤسستي بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية والمحتملة.			
4	تعتمد مؤسستي سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية في اطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الادارة الإلكترونية.			
5	تقوم مؤسستي بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.			
<b>بعد المتطلبات المالية</b>				
6	تحرص مؤسستي على شراء المعدات الإلكترونية اللازمة.			

			توفر مؤسستي جزء من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات.	7
			تنفق مؤسستي على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	8
			توفر مؤسستي الدعم المالي اللازم من طرف الدولة للاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتطوير البرامج الإلكترونية.	9
			تحفز مؤسستي الموظفين المتميزين ماديا في مجال الإدارة الإلكترونية.	10
<b>بعد الإطارات البشرية</b>				
			تعمل مؤسستي على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين.	11
			تستعين مؤسستي بخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية .	12
			تستثمر مؤسستي مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية.	13
			يتميز الموظفون في مؤسستي بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالمؤسسة.	14
			تنظم مؤسستي ندوات وورش عمل للموظفين تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية.	15
<b>بعد المتطلبات التقنية</b>				
			توفر مؤسستي أحدث النظم والبرامج كافة ملحقات الحاسب الحديثة التي يحتاجها الموظفون في مجال عملهم.	16
			يوجد ربط بين شبكة المؤسسة وشبكة الانترنت.	17
			يوجد شبكة ربط بين مقر الرئيسي لمؤسستي وفروعها في جميع أنحاء الوطن.	18
			يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل مؤسستي.	19
			توظف مؤسستي شبكة لاسلكية للانترنت داخلية (الانترانت).	20
<b>بعد المتطلبات الأمنية</b>				

			توفر مؤسستي برامج الأمان وحماية المعلومات بشكل دائم.	21
			توفر مؤسستي بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.	22
			يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	23
			يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونياً الخاصة بمؤسستي في أماكن آمنة.	24
			تطبق مؤسستي الإدارة الإلكترونية نظام الرقابة عن بعد على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.	25

ثانياً العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي:

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد
1	أتصرف بحرية في أداء عملي.			
2	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
3	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.			
4	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.			
5	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير			
6	أقوم بعملي على أكمل وجه.			
7	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.			
8	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي.			
9	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة.			
10	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل .			
11	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.			
12	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.			

			أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي.	13
			لدي القدرة على تدريب زملائي من خلال التدريبات المقدمة لي من طرف المؤسسة.	14
			يتوفر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في انجازه.	15

المحور الثالث: متغيرات الشخصية :

		أنثى	ذكر	الجنس
		موظف متعاقد	موظف دائم	ديمومة الوظيفة
50 سنة و أكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
دراسات عليا		جامعي	ثانوي فأقل	مستوى التعليم
من 20 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الاقدمية في العمل
رئيس مصلحة	رئيس مكتب	متصرف	عون مكتب	الوظيفة

# الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر و عرفان
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية
03	الفرع الأول: نشأة و مفهوم الإدارة الإلكترونية
03	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية
05	ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية
06	ثالثاً: علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات
06	الفرع الثاني : أهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية
06	أولاً : أهمية الإدارة الإلكترونية
07	ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

08	الفرع الثالث : دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وأهم مميزاتهما
08	أولاً : دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
09	ثانياً: سمات الإدارة الإلكترونية
09	ثالثاً : أهداف الإدارة الإلكترونية
10	الفرع الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها
10	أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
11	ثانياً: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
12	ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية
13	الفرع الخامس: الأمن الإلكتروني وعناصره
13	أولاً: الأمن الإلكتروني
13	ثانياً: عناصر الأمن الإلكتروني
14	ثالثاً: المشاكل الأمنية
15	الفرع السادس: مزايا ومعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	أولاً: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية
16	ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي
17	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
17	أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي
19	ثانياً : أهمية الأداء الوظيفي
20	الفرع الثاني : محددات وعناصر الأداء الوظيفي ومظاهره
20	أولاً : عناصر الأداء الوظيفي
20	ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

21	ثالثا: مظاهر الأداء الوظيفي
22	الفرع الثالث : أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده
22	أولا : أنواع الأداء الوظيفي
23	ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي
24	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وأهم مؤثراته
24	أولا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
25	ثانيا : معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي
26	الفرع الخامس : الإتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي وأساليبه
26	أولا : الإتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
26	ثانيا : أساليب تقييم الأداء الوظيفي
27	ثالثا : تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي
29	المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
29	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
29	الفرع الأول: الدراسات سابقة باللغة العربية
33	الفرع الثاني: الدراسات سابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : تقييم أثرمتطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "بتقوت"
38	تمهيد
39	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقوت

39	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة
39	أولا : تعريف مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "بتقرت"
39	ثانيا: البطاقة التقنية للمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "بتقرت"
40	الفرع الثاني: نشاط وأهداف مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "بتقرت"
40	أولا : نشاط مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "بتقرت"
40	ثانيا : أهداف مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "بتقرت"
41	ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة "بتقرت"
42	الفرع الثالث: تعريف بمصلحة الموارد البشرية وأهم وظائفها
42	أولا : تعريف مصلحة الموارد البشرية
42	ثانيا : وظائف مصلحة الموارد البشرية
42	المطلب الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
42	الفرع الاول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
42	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
43	ثانيا : متغيرات الدراسة
44	ثالثا: مصادر الحصول على البيانات
44	رابعا : منهج الدراسة
44	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
44	أولا: أدوات جمع البيانات
45	ثانيا: المعالجة الإحصائية
47	المبحث الثاني: نتائج الدراسة والمناقشة
47	المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية
47	الفرع الأول: متغير الجنس

48	الفرع الثاني: متغير ديمومة الوظيفة
49	الفرع الثالث: متغير السن
50	الفرع الرابع: متغير المستوى التعليمي
51	الفرع الخامس: متغير الأقدمية في العمل
52	الفرع السادس: متغير المستوى الوظيفي
53	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
53	الفرع الأول : إختبار الفرصة الأولى
54	أولا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد المتطلبات الإدارية
56	ثانيا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد المتطلبات المالية
58	ثالثا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد المتطلبات البشرية
60	رابعا : الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد المتطلبات التقنية
61	خامسا : الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد المتطلبات الأمنية
63	الفرع الثاني : إختبار الفرضية الثانية
64	أولا: الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول محور الأداء الوظيفي
66	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
66	أولا: إختبار طبيعة التوزيع
67	ثانيا : تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي
74	الفرع الرابع : إختبار الفرضية الرابعة
74	أولا: متغير الجنس واختبار T- Test
74	ثانيا: المتغيرات الأخرى وإختبار Anova
75	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
77	خلاصة الفصل

79	الخاتمة
82	قائمة المراجع
89	الملاحق