



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة التأمينات Saa فرع ورقلة
2023_2013

من إعداد الطالبة : فندوز زينب

حميم ايمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ (ة) / صادق لشهب (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ (ة) / سعيدات النجمي (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ (ة) / ددانة عبد الغفور (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2023 - 2024

إهداء

الى روح أمي الزكية

الى ابي الغالي حفظه الله لي

الى اختاي ربا و سهيلة الى اخواي معمر و عبدالرحمن الى بنات اخوتي عامة

الى فردوسة بيتنا خاصة

الى صديقتي التي شاركتني جميع حالاتي و احزاني إيمان

الى جميع من ساعدني في انجاز هذا العمل عامة

الى جميع من يعمل في قسم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة عامة

الى رئيس قسمنا السيد بن ساسي عبد الحفيظ خاصة

الى زملائي في الدفعة 2023 عامة

إِهْدَاء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الامانة ونصح الأمة

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار والدي العزيز حفظه الله

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى من بها أكبر وعليها أعتد أمي الغالية

إلى إخوتي وعائلتي من صغيرها إلى كبيرها

إلى من كان لهم الفضل في إستمرارى عند التردد وال فشل أختي التي لم تنجبها أمي
مروة ومن كان داعما في الأوقات الصعبة محمد

إلى صديقتي التي شاركتني مشاق الدراسة وأتعابها زينب

إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد في إنجاز هذا العمل إلى زملاء الدفعة عامة
وسعد وعبد الكريم خاصة

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

قال الله تعالى : (لئن شكرتم لأزيدنكم) فالحمد لله أولا و قبل كل

شيء الذي سهل لنا انجاز هذا العمل ، نخص الشكر و الامتنان الى الطاقم التعليمي و الاداري بالجامعة من عميد كليتنا الى اخر موظف فيها ، كما نشكر جميع عمال المؤسسة محل الدراسة على حسن الإستقبال و المساعدة على أكمل الوجه ، و في ختامها المسك نشكر الاستاذ سعيدات النجمي الذي تكرم علينا باشرافه على هذا العمل .

و في الاخير نشكر كل من لاقيناهم في مشوارنا الدراسي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

شكرا.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين Saa بورقلة ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي و توضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدامنا الاستبان كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من 50 فرد ، تم استرجاع 40 نسخة قابلة للمعالجة الإحصائية بالأساليب الإحصائية الأتية : معامل الارتباط بيرسون ، معامل الثبات ألفا كرونباخ و الانحدار الخطي.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

- وجود أثر للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين Saa

- الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، الأداء الوظيفي ، المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين

.Saa

Abstract:

This study dealt with the impact of electronic management on improving job performance in the regional directorate of the National Insurance Corporation Saa Ouargla.

To achieve the objectives of the study, we relied on the analytical descriptive approach and used the questionnaire as a main tool in data collection applied to a sample of 50 individuals. 40 copies were retrieved that could be statistically processed using the following statistical methods: Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha stability coefficient and linear regression.

The study reached several results, the most important of which are: the existence of an impact of electronic management on improving job performance in the regional directorate of the National Insurance Corporation, Saa.

Keywords: electronic management, job performance, the regional directorate of the National Insurance Corporation Saa.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدارسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية و الاداء الوظيفي.....
3	المطلب الأول: المفاهيم العامة للإدارة الالكترونية
11	المطلب الثاني: الإطار النظري للاداء الوظيفي.....
24	المطلب الثالث : العلاقة النظرية للإدارة الالكترونية في الاداء الوظيفي.....
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الالكترونية و الاداء الوظيفي.....
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع باللغة العربية
29	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع باللغة الاجنبية
31	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
32	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع الادارة الالكترونية والاداء الوظيفي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
33	المطلب الأول: الطرق المعتمدة في الدراسة.....
36	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
38	المبحث الثاني: : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
48	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.....
60	خلاصة الفصل الثاني
74	الخاتمة
-	المراجع
-	الفهرس
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	يوضح متغيرات الدراسة	جدول رقم (1-2)
36	إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	جدول رقم (2-2)
37	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاسقصاء حسب ليكارت الخماسي	جدول رقم (3-2)
38	يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة	جدول رقم (4-2)
38	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم (5-2)
39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	جدول رقم (6-2)
40	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	جدول رقم (7-2)
41	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات العمل)	جدول رقم (8-2)
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التقنيات الفنية	جدول رقم (9-2)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الإمكانيات البشرية	جدول رقم (10-2)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الإمكانيات المالية	جدول رقم (11-2)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول بعد المستلزمات الإدارية والتنظيمية	جدول رقم (12-2)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	جدول رقم (13-2)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول	جدول رقم (14-2)

	أبعاد الإدارة الإلكترونية	
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول محور الأداء الوظيفي	جدول رقم (2-15)
48	العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	جدول رقم (2-16)
49	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	جدول رقم (2-17)
49	تحليل تباين خط الإنحدار	جدول رقم (2-18)
51	قيم معاملات خط الإنحدار لأداء العمال	جدول رقم (2-19)
52	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	جدول رقم (2-20)
52	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	جدول رقم (2-21)
53	تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة Stepwies	جدول رقم (2-22)
54	قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة Stepwies	جدول رقم (2-23)
58	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال	جدول رقم (2-24)
59	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي	جدول رقم (2-25)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	يوضح نموذج الدراسة	الشكل (01)
9	يوضح عناصر الادارة الالكترونية	الشكل (02)
16	يوضح محددات الاداء الوظيفي	الشكل (03)
21	يوضح قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي النموذج 01	الشكل (04)
22	يوضح قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي النموذج 02	الشكل (05)
34	يوضح الوكالات التابعة للمديرية الجهوية	الشكل (1-2)
39	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	الشكل (2-2)
40	توزيع الأفراد العينة حسب العمر	الشكل (3-2)
41	توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (4-2)
41	توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة	الشكل (5-2)
50	مدى ملائمة خط الإنحدار	الشكل (6-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	استمارة الاستبيان	ملحق رقم 01
84	قائمة الأساتذة المحكمين	ملحق رقم 02
85	نتائج التحليل الإحصائي spss	ملحق رقم 03



مقدمة

توطئة:

شهد العالم في العقود الاخيرة تطورات تقنية متسارعة، اثرت على ميادين الحياة المتعددة و ظهر في عالم الاقتصاد ما يسمى بالاقتصاد الرقمي، حيث اوجد حالة جديدة تماما خصت حياة و تطور المؤسسات كما غيرت في وجه مؤسسات المجتمع المدني و المؤسسات الحكومية، حيث تعتمد الحكومات في جميع انحاء العالم على مدى فعالية التطورات التي تحدث في حقل تقنية المعلومات و الاتصالات لتطوير الاليات المتبعة في تقديم الخدمات و سعيها منها لإرضاء المواطنين نحو الاداء الحكومي بالإضافة الى اكتساب ميزة تنافسية عالية مقارنة بالدول الاخرى خاصة ما يتعلق بجذب الاستثمار.

و هذا ما دفع بالهيئات الحكومية الى تبني الاستراتيجيات و المداخل الحديثة التي تساعد على الاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الاعلام لتقديم خدمات اكثر جودة و ارساء مبادئ الحكم الراشد و العمل بكل شفافية و ربط المواطنين و المؤسسات الحكومية ضمن نسق الكتروني، حيث نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة عمل النظم الإدارية، والتي طالت الخدمات العمومية وجعلتها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود.

فالإدارة الالكترونية تعد من ثمار التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصال وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، لتقديم الخدمات العمومية للمواطنين بطريقة الكترونية، بهدف حل العديد من المشاكل، ودعم التواصل بين الادارة الحكومية وفروعها من جهة، وبينها وبين المواطنين من جهة أخرى، حيث تعد وسيلة لتحسين الاداء الحكومي ليصبح فعالا وذو كفاءة عالية، كما انها تتيح لأعداد كبيرة من المواطنين الحصول على المعلومات من مصادرها مما يجعل الحكومة اكثر مصداقية. فالإدارة الالكترونية تعد نمطا جديدا ومتطورا من الادارة يتم من خلاله رفع مستوى الاداء والكفاءة الادارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين.

والجزائر على غرار باقي الدول فقد توجهت نحو الدخول في عصر المعلومات، ومواكبة التطورات الحاصلة وهذا لترقية وظائف المؤسسات الحكومية، ومنظمات الخدمة العامة، والتي تبنت احداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن انشطتها الخدمية بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الادارة الالكترونية، وهو ما ظهر في التعديلات التي عرفتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، لتلبية حاجات المواطنين،

ويمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغير رئيسي في ثقافة وممارسة الاعمال الحكومية من تأمين ادارة اكثر كفاءة لمواردها وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، وانطلاقا من سنة 2008 شرعت الجزائر في مشروع "الجزائر الالكترونية 2013"، وهذا بوضع مختلف النصوص التشريعية واعداد القواعد الاساسية التي تضمن ذلك، لتهيئة مختلف القطاعات لمثل هذا التطور، حيث تعد الوثيقة التي صدرت في ديسمبر 2008 اول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج ادارة الكترونية متكاملة في الجزائر، حيث يهدف البناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد وجعله رقمي اضافة إلى تقليص البيروقراطية والوصول السرعة اتخاذ القرار، وهو ما انعكس بشكل جزئي في الخدمات الالكترونية و التي تقدمها وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

مشكلة الدراسة:

بغيت التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين Saa إرتئينا الى طرح الإشكالية التالية :

أولاً: الإشكالية :

- ماهو اثر تطبيق الادارة الالكترونية على تحسين الاداء الوظيفي بمديرية لمديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؟
- وتحت هذه الإشكالية تندرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية :
- ما هو مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بمديرية لمديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؟
- ماهو مستوى الاداء الوظيفي بمديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؟
- هل هنالك اثر تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى تحسين الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الادارة الالكترونية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، المستوى التعليمي ، خبرة العمل) .

ثانياً: فرضيات الدراسة

- انطلاقاً من إشكالية الدراسة ومن اجل الإجابة على التساؤلات السابقة صغنا الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: مستوى تطبيق الادارة الالكترونية مرتفع بالمديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة محل الدراسة؛
 - الفرضية الثانية: مستوى الأداء الوظيفي مرتفع في المديرية الجهوية للتأمين لولاية ورقلة محل الدراسة ؛
 - الفرضية الثالثة: هناك تأثير للادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؛
 - حيث ينبثق عنها فرضيات فرعية التالية:
 - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمتطلبات التقنية الفنية على الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؛

- لا يوجد أثر دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية والتنظيمية على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة؟
- الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الادارة الالكترونية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، المستوى التعليمي ، خبرة العمل).

ثالثا: أهداف الدراسة

- و تتجلى أهداف هذه الدراسة في مجموعة من النقاط هي :
- تقديم إطار نظري يبين معنى الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية الجهوية للتأمين لولاية ورقلة
- معرفة العوائق التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية الجهوية للتأمين لولاية ورقلة
- تبيان أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العمال في المديرية الجهوية للتأمين لولاية ورقلة
- إقتراح بعض التوصيات اللازمة

رابعا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في سد بعض النقائص في أدبيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتساهم في إيضاح مفهوم ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال إبراز أهميتها للإدارة العامة المعاصرة ، جاءت هذه الدراسة للتوصل الى مجموعة من مؤشرات تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومعوقات تطبيقها وسبل معالجتها كما أن هذه الدراسة تحدد مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في حالة تطبيقها في الجزائر من حيث سرعة ودقة وتحسين الأداء ودورها في تقليل إجراءات العمل التقليدي التي تسيطر على المؤسسات الجزائرية
- حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- تقف الدراسة على أهمية الإدارة الإلكترونية وإسهامها في التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي
- تحاول الدراسة أن تبرز مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه
- يمكن الدراسة في زيادة الوعي التكنولوجي ونشر الثقافة الإلكترونية في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في مختلف المؤسسات .

خامسا: مبررات اختيار موضوع

تكمن مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى مجموعة من النقاط التالية :

- العلاقة المباشرة للموضوع وتماشيه مع التخصص المدروس إدارة أعمال ؛
- التعرف أكثر على الموضوع لاهميته في الوقت المعاصر ؛
- إقتناعنا بأن الإدارة الإلكترونية لها أثر كبير على الأداء الوظيفي ؛
- كون هذا الموضوع جدير بالدراسة نظرا لتزايد الشدائد في أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية عامة والمديرية الجهوية للتأمين لولاية ورقلة محل الدراسة خاصة ؛
- أهمية الإدارة الإلكترونية بسبب الظروف الخاصة التي قد تمر بها المؤسسات العمومية في الجزائر (جائحة كورونا) ؛

سادسا: حدود الدراسة

تجسد نطاق الدراسة على النحو التالي :

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في مؤسسة ذات طابع عمومي تمثلت في المديرية الجهوية للتأمين لولاية ورقلة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العمال الإداريين في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة.
- **الحدود الزمانية:** قمنا بتطبيق الدراسة على مفردات الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهر فيفري 2023 الى غاية شهر ماي من نفس السنة.
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في هذه الدراسة على الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل من خلال أبعاده (التقنيات الفنية ، الإمكانيات البشرية ، الإمكانيات المالية ، المستلزمات الإدارية والتنظيمية ، تطبيقات الإدارة الإلكترونية)، و المتغير التابع والأداء الوظيفي.

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للمتغيرين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة فيما بينهما. وفي الجانب التطبيقي لدراسة الحالة تم الاعتماد على الاستبيان و كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية و استخدام برنامج SPSS في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة إلى استخدام الملاحظة .

ثامنا: صعوبات الدراسة

- لقد واجهتنا العديد من الصعوبات ، عرقلة إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه ، نذكر منها مايلي :
- صعوبة في توزيع الاستبيان والوصول إلى مجموعة من أفراد العينة نظرا لعدم تواجدهم في عطلة سنوية
- المدة الزمنية المحددة للتربص الميداني قليلة و اوقات الاستقبال الخاصة بالمؤسسة .

-تاسعا: هيكل الدراسة

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه حيث أُستهل بمقدمة، وقسم الى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع الإدارة الإلكترونية والاداء الوظيفي لدى العمال للمديرية الجهوية لولاية

ورقلة

المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

عاشرا: مصادر جمع المعلومات

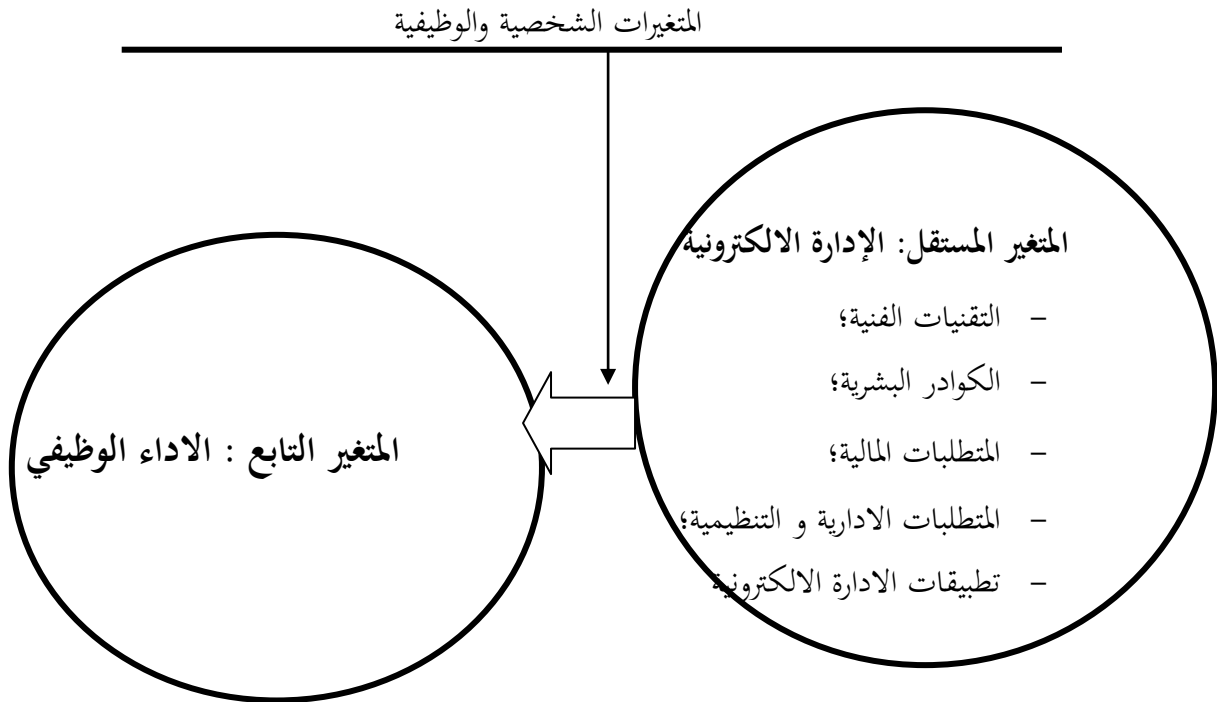
تم الاعتماد على مجموعة من المصادر المتنوعة لجمع المعلومات تخص الدراسة المرتبطة بالمديرية الجهوية للتأمين

لولاية ورقلة، و تتمثل أهمها في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة وتم

الاعتماد أيضا في جمع البيانات تصميم استبيان وزع على العمال بمقر المديرية محل الدراسة.

حادي عشر: نموذج الدراسة

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل رقم(01)



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.



الفصل الأول:

أدبيات نظرية وتطبيقية

للادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي



تمهيد:

إكتسحت الإدارة الإلكترونية مجال الأعمال نظرا للتطور الكبير الذي يحدث في العالم ، فأخذت المؤسسات تستخدم أحدث الإبتكارات في المجال الإداري وهذا ضرورة حتمية وليست إختيارية ، مما دفع الإدارة الحالية أن تعتمد إعتقادا كليا على تكنولوجيا المعلومات ؛ نتيجة لكل هذا ظهر مايعرف بالإدارة الإلكترونية التي يكمن مغزاها في إحداث تغيير جذري نمط وأسلوب العاملين بإعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز في تحقيق الأهداف المرجوة لذلك وجب التعامل معها بشكل دقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي تستفيد من النتائج النهائية من ناحية توفير الوقت والجهد والتكلفة .

نظرا لأهمية هذا الموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح ماهية الإدارة الإلكترونية وإبراز الإطار المفاهيمي لها ، وكذا الأداء الوظيفي وإبراز مكانة الإدارة الإلكترونية في تحسينه . مما تقدم سيتضمن هذا الفصل على :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لمنغيرات الدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية لمتغيرين الدراسة و كذا العلاقة بينهما حيث قسمنا المبحث إلى ثالث مطالب تناول المطلب الأول المفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية بينما تناول المطلب الثاني المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي في المطلب الثالث حاولنا إبراز العلاقة بين المتغيرين .

المطلب الأول : المفاهيم العامة للإدارة الالكترونية

إن التقدم الحاصل في وقتنا الحالي و سرعته الفائقة جعل المؤسسات مجبرة على التحول من الادارة التقليدية المكلفة للجهد و الوقت و المال إلى الادارة الالكترونية و هذا بغية توفير المرونة اللازمة للاستجابة لمتغيرات الداخلية و الخارجية المتلاحقة ، باستخدام الوسائل و التقنيات الالكترونية الحديثة . و نظرا لحداثة الادارة الالكترونية ، و قلة الوعي العام الذي يحيط بمفهومها و طبيعتها بصفة عامة ، ركزت جهودنا في هذا المطلب على تسليط الضوء على الادارة الالكترونية .

الفرع الاول : نشأة و مفهوم الادارة الالكترونية

اولا : التطور التاريخي للإدارة الالكترونية

يرى (السالمي 2005م) أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية ، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظرا لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات ، وأن أو لبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرّحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط المغنط / جهاز الطابعة المختار ، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم خزن الكلمات على الشريط المغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري ؛لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء .¹

ويشير (نجم 2008) إلى انه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح إن الإدارة الإلكترونية هي :²

امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى

ظهور العديد من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال كما يؤكد (ياسين 2005م) أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات³ ، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد (ويذكر العلاق 2005 م) أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملهته

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي ، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2005 . ص234ص235

² نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص128ص130

³ سعد غالب ياسين ، الإدارة الرقمية المجالات و التطبيق ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستشارية ، ابو ظبي ، الامارات العربية المتحدة ط1 ، 2005 ، ص 109

المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره ، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية.¹

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل ، و كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأُعيدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

ثانيا : مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المفاهيم التي قدمت لها العديد من التعريفات غير أنه قبل أن نقوم بتحديد بعضها فإنه جدير بنا أن نقدم تعريفات لكل من مصطلح الإدارة والإلكترونية على حدا.

مفهوم الإدارة: هي من أصل لاتيني ويطلق عليها بالإنجليزية management أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ، وهي الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المدبرون وليست المنظمة التي تدير.

هي القيام بالأعمال بالاعتماد على الأفراد الآخرين

تعريف السالمي والسليبي (2008) : الإدارة هي فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية.²

تعريف الإلكترونية: هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال والإلكترونيات المستهلك.

المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

الأعمال الإلكترونية: هي مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا.³

التجارة الإلكترونية: هي استخدام الوسائل الإلكترونية أي اتصالات الكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر.⁴

ويمكن القول أن التجارة الإلكترونية هي مجرد بعد أو وجه رئيسي من أوجه الأعمال الإلكترونية مثلا البريد الإلكتروني، التسويق الإلكتروني والهندسة.

الحكومة الإلكترونية: هي أيضا الإدارة العامة الإلكترونية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكيالاتها وأجهزتها عبر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.⁵

¹ بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005، ص109

² عبدالرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليبي ، الادارة الالكترونية ، دار وائل عمان ، الاردن 2008 ، ص13

³ عامر طارق عبالرؤوف ، الارة الالكترونية ، ط1 ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص509

⁴ محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 ، الأردن ، ص 25-27 بالتصرف

⁵ المرجع نفسه ، نفس الصفحات بالتصرف

هي إنتاج المعلومات وتوزيعها بطريقة تركز على تلبية احتياجات المواطنين والأعمال .

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

فقد عرفها نجم (2004) : تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها".¹

ويعرفها أبو حبيب (2009) : بأنه الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.²

وعرفها المغربي (2004) : القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلبها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي³

وعرفها العوض الحسن (2010): هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أفضل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.⁴

وعرفها احمد محمد مُجد غنيم (2004) م على انها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشرة.⁵

وأما جاكوبس (2003) : فقد عارفها بأنها: "بمثابة مجموعة من الشركات أو الكيانات تتعامل بكفاية وفاعلية من خلال استخدام مجموعة أنظمة وآليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق"⁶

يرى كلوك وجولد سميت 2002 أن الإدارة الإلكترونية هي : "تكنولوجيا أكثر منها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر من كونها إدارة موجهة للتكنولوجيا"⁷.

إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.¹

¹ نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004م، ص125

² أبو حبيب محمود الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات، ورقة بحث مقدمة للمنتدى تكنولوجيا المعلومات نحو مجتمع معلوماتي، غزة، الجامعة الإسلامية، 2009م، ص7

³ عبد الحميد المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها ، دراسة تطبيقية على ميناء دمياط ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، مصر : جامعة المنصورة، 2004م، ص5

⁴ العوض احمد مُجد الحسن، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم - السمات العناصر ، دراسة وثائقية ورقة مقدمة إلى المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خالق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر. الجماهيرية العظمى - طرابلس، 2010م، ص5

⁵ احمد مُجد غنيم، الإدارة الالكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004م، ص30

⁶ 'Jacobs, K. (2003). Trying to keep the internet's standards setting: Process in perspective (Unpublished master thesis). Technical university of Aachen, Ahornstr, Germany.P11

⁷ 7 Clock, K. & Goldsmith, J. (2002). The end of management and the rise of organizational democracy. NewYork: John Wiley & Sons. P37

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم يعرفها: انطلاقاً من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية، ويعرف الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة، أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.²

هي استخدام وسائل اتصال تكنولوجية متنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية (teleservices) ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة .

هو إجراء إداري يعتمد على تسخير الانترنت والشبكة المعلوماتية للتخطيط والتوجيه والتحكم في مصادر المشاريع والأعمال لتحقيق أهداف المنظمة .

ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا إدارة توجيه تنفيذ الأعمال الإلكترونية، فهي تتم بشكل إلكتروني بحيث تصبح كل المهام تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات أما الحكومة الإلكترونية فلها دور على مستوى المؤسسات والمنظمات العامة للدلالة على إدارة الإلكترونية، وهذه الأخيرة تركز على مجموعة من المبادئ لا بد من توفرها في الإدارة الإلكترونية لتحقيق كافة الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى المنظمة ، ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية تعني الابتعاد عن استعمال الأوراق واستخدام وسائل تكنولوجية متطورة بدلا من الأساليب التي كانت تستعمل في الإدارة التقليدية وهي تؤدي إلى تقديم الخدمات للمواطنين دون الرجوع والانتقال للإدارات شخصيا وبالتالي سوف يؤدي إلى استثمار الوقت والجهد المبذول وتحقيق رضا الجميع.

المبادئ: هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية³

خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الالكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الالكتروني والوثيقة الالكترونية ودورها في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الالكترونية.

الارتقاء بالبنية التحتية الالكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.

الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية.

إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الالكترونية في مختلف قطاعات الأعمال.

توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.

تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الالكترونية .

¹ يوسف سعادوي ، أساسيات في إدارة الالكترونية ، ط 1 ، ار هومة ، الجزائر ، 2011، ص 509

² غالب ياسين، " الادارة الالكترونية و افاق تطبيقها العربية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 21

³ محمد سمير احمد ، مرجع سابق، ص 84 بالتصرف

الفرع الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية و بنيتها

أولا : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

مع بروز مفهوم الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها في المؤسسة فقد أدى هذا إلى تحول جذري في الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم بها، فهي تعتبر نظام متكامل من المكونات المعلوماتية والمالية والتقنية، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وهي كالتالي:¹

متطلبات الأدوات والمعدات: يمكن القول بأن معظم المشروعات التجارية التي تعتمد على شبكة الويب تتطلب بنية تحتية أقل بكثير من تلك التي تتطلبها المشروعات التجارية التقليدية، ويمكن تلخيص هذه الأدوات اللازمة لإنشاء وتشغيل موقع الويب إلى ما يلي:

اتصال مخصص وسريع بالإنترنت أي استئجار خط للاتصال بالإنترنت وهو عبارة عن اتصال مباشر بين نقطتين يتم استئجاره من شركة متخصصة.

جهاز كمبيوتر ذو إمكانيات قوية لتشغيل البرامج الخاصة بوحدة الخدمة.

كمبيوتر مكتبي مخصص لعمليات التطوير والاختبار بحيث يتم الاستعانة بها للقيام بعمليات التطوير لا يجب أن تكون بفاعلية نفسها التي تمتاز بها وحدة الخدمة.

مصدر طاقة مستمرة وغير متقطع .

خدمة عملاء متوفرة على مدار 24 ساعة .

سرعة التحميل أي كلما كان موقع الويب قريب من قنوات الإنترنت الرئيسية زادت سرعة التحميل .

المتطلبات الخاصة ببرامج الكمبيوتر :

خيارات برامج الكمبيوتر التي يتم توفيرها داخليا وخارجيا تشمل حزمة البرامج الخاصة بوحدة خدمة الويب وبرتوكول وخدم Telnet وعناصر عملية السداد وقاعدة البيانات ، بحيث نجد برامج الكمبيوتر الخاصة بوحدة خدمة الويب شهادة الأمان ،وحدة خدمة الدليل ، البنية الأساسية لعملية السداد ، بيئة التطوير وأخيرا برامج الكمبيوتر الخاصة بالاختبار والتحليل .

المتطلبات المتعلقة بعمليات التوظيف : على الرغم من أن عدد الموظفين اللازم لدعم وخدمة مشروعات التجارة الإلكترونية غالبا ما يكون أقل منه في مجالات التجارة التقليدية إلا أن الرواتب والأجور الفئة الأولى تكون مرتفعة للغاية

المتطلبات التنظيمية: هنا لا بد من تحديد العمليات اللازمة للتطبيق الأعمال الإلكترونية عن طريق تحليل العمليات أو الوظائف الحالية بشيء من التفصيل .

تحديد درجة الأهمية النسبية أو درجة مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة .

استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

¹مضى عطية البشري ،معوقات الإدارة الإلكترونية في ادوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئات التدريس في الجامعة ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى ،الرياض ،السعودية ،2009،ص46

توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة

المتطلبات القانونية : نجد بأن هنالك مجموعة من التحديات التي تواجه البيئة القانونية والنظم القانونية بحيث تتمحور هذه التحديات حول آثار استخدام الوسائل الإلكترونية في تنفيذ الأنشطة التجارية .

بالإضافة إلى هذه المتطلبات وجدنا بأن هنالك مجموعة أخرى لا بد من تطبيقها وهذا لضمان استمرارها وتطورها ، وعليه فإن هذه المتطلبات تتركز في مايلي ¹:

المتطلبات الفنية المتعلقة بالجانب المادي ، بحيث يتضمن هذا الجانب تصميم الشبكات وأنواعها Computer Network بحيث نجد به الشبكة الخطية Bus وهي أكثر الشبكات انتشارا ، إذ لا يوجد فيها حاسوب مركزي للسيطرة على عمل الشبكة وإنما تعتمد على وجود سلك كابل رئيسي يستخدم لتوصيل كل عناصر الشبكة ببعضها البعض ، أما النوع الثاني هو الشبكة النجمية وهي من أوائل الشبكات التي ظهرت في هذا المجال ، أما فيما يخص الشبكة الحلقية فهي تتصل فيها الحواسيب معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي بحيث يكون اتصال في اتجاه واحد .

مكونات الشبكات : لكي تقوم المنظمات ببناء الشبكات وتصميمها ونجد بما جهاز الخدمة الرئيس Main Server ، محطات العمل Workstation ، الأجهزة الملحقة ووسائل التوصيل.

المتطلبات الإدارية :

الجهاز الوظيفي المطلوب أي توفر الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة والمعلومات والقادرة على التعامل مع هذه الاستراتيجية، الحاجة إلى تكوين قيادات إدارية قادرة على التغيير وخلق أنماط العمل الجماعي كقاعدة تنظيمية للاتصالات الإلكترونية.

التنظيم الداخلي أي ضرورة إجراء تعديلات جذرية على الصعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل المتبع ، إضافة إلى تحسين الإجراءات وقواعد العمل وضرورة تكوين هياكل لامركزية ، شبكة مرنة.²

هيكله التكاليف بحيث نجد تكاليف المباشرة والتي تتمثل في تكلفة شراء الأجهزة والمعدات والتسهيلات الأخرى وتكلفة برمجيات النظام أما التكاليف غير المباشرة فهي المتمثلة في تدريب العاملين وتكلفة صيانة المعدات وتأمين المباني ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه إذا توفرت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنها تستطيع أن توفر بيئة تعاونية جديدة يستطيع فيها العاملون العمل سوية، بالإضافة إلى جعلها وسيلة فعالة في نظم المعلومات وهذا راجع إلى تطبيق كافة متطلباتها دون الإخلال أو التخلي عن أي مطلب من متطلباتها.

ثانيا: البنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على بناء شبكي متماسك في أداء وظائفها المختلفة وفقا لأنظمة إلكترونية تمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية ، ويقتضي بالأساس ضرورة توفير البنية التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية والتي يمكن تناولها بشكل التالي ³:

¹ سعود مجد النمر، الإدارة العامة الاسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية،الرياض،السعودية ، ط 6 ، 2006، ص 432

² موسى عبد الناصر، مجد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي ، كلية العلوم والتكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد9، الجزائر ، 2011 ، ص 49

³ موسى عبد الناصر ، مجد قريشي مرجع سابق ، ص 91

البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية :

تأخذ الشبكات الإلكترونية أشكالاً مختلفة ومتنوعة حسب طبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها تكون مجسدة في البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية والتي غالباً ما تشمل الشبكات التالية:¹

شبكة الانترنت: Internet وهي شبكة معلوماتية علمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر ما يلي :

خدمة المنتديات الحوار News Group والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً المتحاورون الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

خدمة File Transfer protocol.

خدمة المحادثات Chating إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط 3: خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة وخدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللافت وتستخدم غالباً مع الطباعة وأخيراً المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات

خدمة شبكة الويب..wele..world .wide .www إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حالياً 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها الجامعات.

خدمة الاتصال عن بعد telecommunication network حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نموذج مختلف، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف أو الأقمار.

خدمة البريد الإلكتروني: فهو أحد أوجه استخدام الانترنت فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي رقعة من العالم وتأخذ أشكالاً متعددة بحيث تكون في صورة بيانية، بحث، كتب أو ملفات فيديو.

2- الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترنت) Intranet هي شبكة الشركة الخاصة private وتعتمد على تقنية الانترنت وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة.

3- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنات) Extranet : هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى المستخدمين خارجيين، محولين من داخل المنظمة الداخلية والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنات تقديم كلمة المرور pass word لأنها منظمة خدماتها لا توجد إلى كل الناس.

مما سبق يمكن القول بأن الشبكات الثلاث هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل، فعنصر الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ومن شبكتي الانترنت والاكسترنات يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في البيئة الداخلية أو وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

¹ نائل عبد الحفيظ مؤمنة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود، السعودية، 2003، ص 269

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية و مراحل التحول اليها

أولا : عناصر الادارة الالكترونية

الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس كانت المنظومة تتكون من مجموعة من عناصر وهي تحدد كما يلي¹:

المعلوماتية: تعد عنصر مستحدث ساد مختلف المجالات بكل قوة ، فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات وهي تتميز بجملة من الخصائص مثلا التوقيت بحيث أنها ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة للمستخدم ، أما الدقة فهي درجة خلو المعلومات من الأخطاء بنوعيتها الصريحة والضمنية ، الملائمة والمرونة ، بالإضافة إلى الوضوح وقابلية المراجعة أي درجة الإتقان بين مختلف المستخدمين وأخيرا عدم التحيز وقابلية القياس مع الشمول وإمكانية الوصول إلى المعلومات .

الاتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي منظمة وأجهزتها الفرعية والمديرية المختلفة ويمكن تصنيفها إلى نوعين: الوسائط السلوكية وهي تستخدم في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من الأسلاك المحورية Coaxial Cable والأسلاك المزدوجة twisted pair wire أخيرا الأسلاك الألياف الضوئية Fiber optics، أما الوسائط اللاسلكية فهي تستخدم موجات الأثير في نقل البيانات

الخدمائية : وهو هدف ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وقت

بالإضافة إلى هذه العناصر لا بد من توفر أربع عناصر أخرى في الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي :

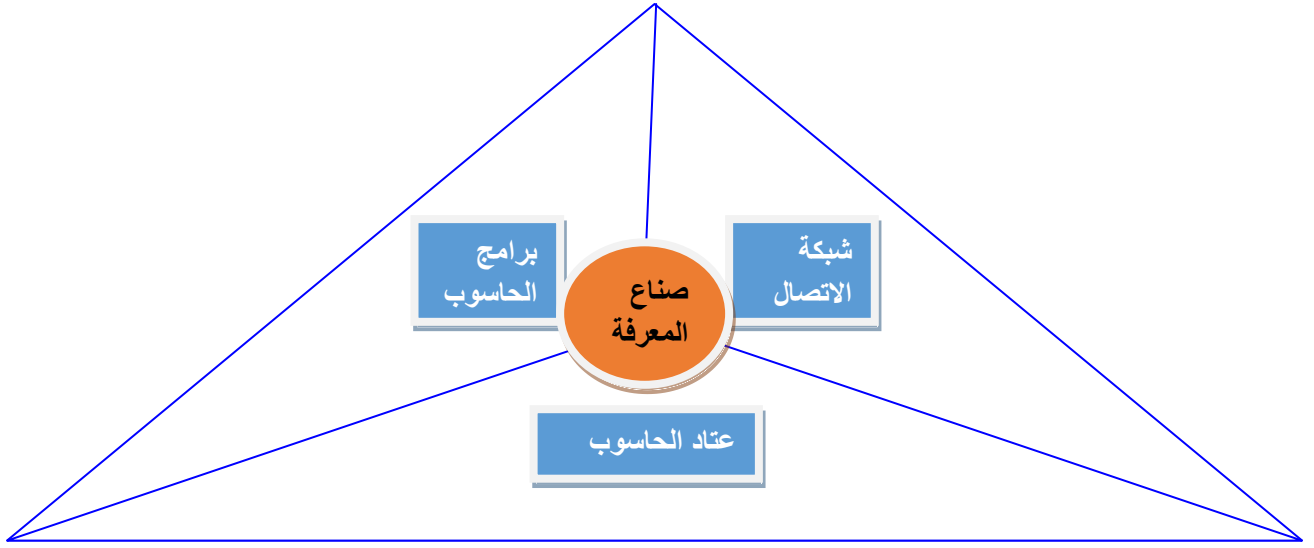
عتاد الحاسوب : ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حيث تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة، ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات .

البرمجيات والشبكات : هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانيات المختلفة ، أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترات وشبكة الانترنت التي يمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية .

صناع المعرفة : وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leaderships digital ، المديرين والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

¹عاشور عبد الكريم، " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 13.

الشكل رقم (02) يوضح عناصر الادارة الالكترونية



المصدر : سعد ياسين ، الادارة الالكترونية و آفاق تطبقاتها العربية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 2005 ، ص 24

ثانياً: مراحل التحول الى الادارة الالكترونية

ان عملية التحول نحو مفردات الادارة الالكترونية من قاع الادارة التقليدية التي اصبحت بالكثير من مفرداتها لا توائم مفردات العصر ويحتاج ذلك الى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الاهداف المرجوة ومن تلك المراحل هي¹:

قناعة ودعم الادارة العليا للمنشأة ..

ضرورة قناعة الادارة العليا ورؤيتها الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الالكترونية لتقديم الدعم الكامل والامكانيات اللازمة للتحول الى الادارة الالكترونية .

تدريب وتأهيل العاملين والموظفين

الموظف هو العنصر الاساسي للتحول الى الادارة الالكترونية لذا لابد من تدريبه وتأهيله كي يجتاز الاعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة

توثيق وتطوير اجراءات العمل

تطوير اجراءات العمل غير المدونة على ورق او التي لم يطرأ عليها تطوير منذ زمن لكي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية ادارية تؤثر على سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الاخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية .

توفير البنية التحتية للادارة الالكترونية

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الادارة الالكترونية من تأمين اجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والاجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً

¹ احمد ، محمد سمير ، 2009، الادارة الالكترونية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ص 61

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها . اي تحويل المستند الورقي الى مستند الكتروني .

البدء ببرمجة المعاملات الاكثر انتشاراً

البدء بالمعاملات الورقية الاكثر انتشاراً في جميع الاقسام وبرمجتها الى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الوقت

الفرع الخامس: معوقات تطبيق الالالكترونية

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجهتطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عند وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها¹، ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية مايلي:

أولاً: المعوقات الإدارية

إن وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، وأن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وعلاجها، ومن أبرز المعوقات الإدارية عدم وضوح الرؤية والهدف العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعدها على مواجهة التغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعدم استيعاب التكنولوجيا الحديثة، قلة التشريعات والقوانين التي تنظم التعاملات الإلكترونية نقص الدورات التدريبية².

ثانياً : المعوقات التقنية

أن هناك العديد من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما، عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين³.

ثالثاً: المعوقات البشرية

أن ما يزيد من مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة المتمثلة في غياب الوعي بثقافة المنظمة والفضل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين مما أدى إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعاملين، فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية تمارس دوراً سلبياً بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة، وميلها الشديد نحو التقليد والثبات، ولهذا تحتاج المنظمات إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وثقافية لا تلامس نظام القيم والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب، وإنما يجب أن تشمل مكونات وآليات عقل القيادة الإدارية المسؤولة عن مشروع الإدارة الإلكترونية بالكامل⁴.

رابعاً: المعوقات الأمنية

¹ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015، ص 235

² عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 38

³ حمزة جهرة، المرجع السابق، ص 28

⁴ الياسين سعد غالب المرجع السابق، ص 237

من المعروف أن أي جهاز حاسوب يتم توصيله بشبكة انترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية نظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:¹

التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.

التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.

تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر الفيروسات.

عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.

ينبغي أن تتكون كلمة السر من ست خانات على الأقل وأن تكون مزيجا من الأحرف والأرقام.

خامسا: المعوقات المادية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، وأيضا ضعف دعم المشروع سياسيا وماديا، ويدعو بضرورة مشاركة القطاع الخاص بالاستثمار والتمويل في تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي.²

سادسا: المعوقات السياسية

تشمل هذه المعوقات مايلي:³

غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة توعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني. إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية

¹ أحمد مجد سمير، المرجع السابق، ص 74.

² عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 40

³ أحمد مجد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة المكتبة العصرية، العدد الأول، المنصور، 2000، ص 206

المطلب الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

الفرع الاول: تعريف الاداء الوظيفي و أهميته

أولا : تعريف الاداء الوظيفي

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

فقد عرف راوية (2001) الاداء الوظيفي بأنه الاثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور او المهام، وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد " ¹.

اما مخيمر واخرون(2004) فقد اجمع على انه : "هو المنظومة المتكاملة لتتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، اي يشتمل على ثلاثة ابعاد هي : ²

.. اداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

.. اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة.

.. اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

اما الحوامد(2004) فعرف الاداء الوظيفي على انه "مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الاداء، حسن التنفيذ الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة، والالتزام باللوح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" ³.

في حين جاء الربيق (2004) بالتعريف التالي: "هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي" ⁴

وفي تعريف اليوسف (1982) والذي فصله فكان رايه بالاداء الوظيفي كما يلي: هو جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول اليه، حيث ينقسم هذا الجهد الى قسمين: ⁵

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

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

ويعتبر الاداء الوظيفي عنصرا من عناصر الانتاجية، وهو يختص بالجانب الانساني، ويتم تحديده تبعا لعدة ابعاد متداخلة وهي:

¹ محمد راوية، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص210.

² عبد العزيز جميل مخيمر واخرون، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000، ص9.

³ نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية، 1، 2004، ص61.

⁴ محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004، ص9.

⁵ يوسف اليوسف، عملية تقييم الاداء الوظيفي، مجلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الادارة، الرياض، 1982، ص1.

- العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة غير المشرف المباشر له.
 - الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
 - سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل ، وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني واتقانه
 - سلوك العمل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم.
 - الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل، واتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه. طرق التحسين والتطوير التي يمكن ان يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها في ترقيته.
- من خلال ماسبق عرضه فان الاداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الاتية:
1. جهد يهدف الى تحويل المدخلات الى عدد من المخرجات (نتائج ومنتج ذات مواصفات محددة باقل تكلفة ممكنة.
 2. بذل جهد يسعى الى تحقيق الاهداف المرسومة في المؤسسة.
 - 3 سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة.
 4. استجابة تتكون من فعل ورد فعل.
 5. التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.
 6. التزام العامل باوقات العمل ودوامه.
 7. انجاز الاعمال في الاوقات المحددة بشكل معين.
 - 8 محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الانجاز ، الجهد الدافعية ، بيئة العمل الداخلية والادراك.
 9. يرتبط الاداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر ادارية ومادية.
 - 10 شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.
 11. يرتبط الاداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة

ثانيا : اهمية الاداء الوظيفي

للاداء الوظيفي اهمية كبيرة في آية منظمة نذكر منها:¹

. تتالف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الاهداف المصممة لها، كما تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة تحقق اهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي، او غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والاداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لانه مرتبط بالانسان العنصر البشري، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة اعلى من قيمة

¹ جهرة حمزة ، مرجع سابق ، ص 47

الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (انتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الى اهداف المنظمة بافضل فعالية وافضل قدرة واقل كلفة واكثر ربحا .

. للاداء الوظيفي اهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة، فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون اكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء يفوق عادة العاملين بها، ومن ثم فان الاداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضا، كما ترجع اهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر . مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) اذ ان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، انما يعتمد على مستوى الاداء بها . كما لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

الفرع الثاني : عناصر و محددات الأداء الوظيفي

أولا : عناصر الاداء الوظيفي

هناك عناصر ومكونات اساسية للاداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود اداء فعال وتتمثل في: ¹

أ . المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب . نوعية العمل:

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

ج . كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

د . المثابرة والثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للارشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

ثانيا : محددات الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي الجهود الفرد بالقدرات وادراك الدور او المهام ويعني هذا ان الاداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: ²

¹أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير لادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2002، ص 34

²عليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009ص266

1. ادراك الدور (المهام)

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فان العامل اثناء ادائه لمهنته يلتقي مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة من التوجيهات وردود افعال الزملاء وما يتلقاه من اجور وحوافز ، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تاثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة اخرى، ومن هذا المنطلق نجد ان الافراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

2 الجهد

حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته.

3 القدرات

او قدرة الفرد على اداء عمله : وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة، والتي لا تتغير او تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة و المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب ان تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على اداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات

ويمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية:¹

محددات الاداء الوظيفي = ادراك الدور الجهد القدرات

اذن الاداء الوظيفي ماهو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد القدرات وادراك الدور أو المهنة فكل عامل لا يؤثر على الاداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين.

ويرى البعض الآخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي :

1. الرغبة: وهي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لاشباعها.

2. القدرة: اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لاشباعها.

المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.

تعبير عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء وتتألف بدورها من محصلة

.. المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل

.. المهارة اي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله او مهارات استخدام المعرفة

.. مدى وضوح الدور.

¹ إيان دودج ، الادارة الالكترونية ، تر: عبد الحكم الخرامي ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006، ص 30

3 بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الاضاءة، التهوية، ساعات العمل والتجهيزات الادوات المستخدمة، واخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

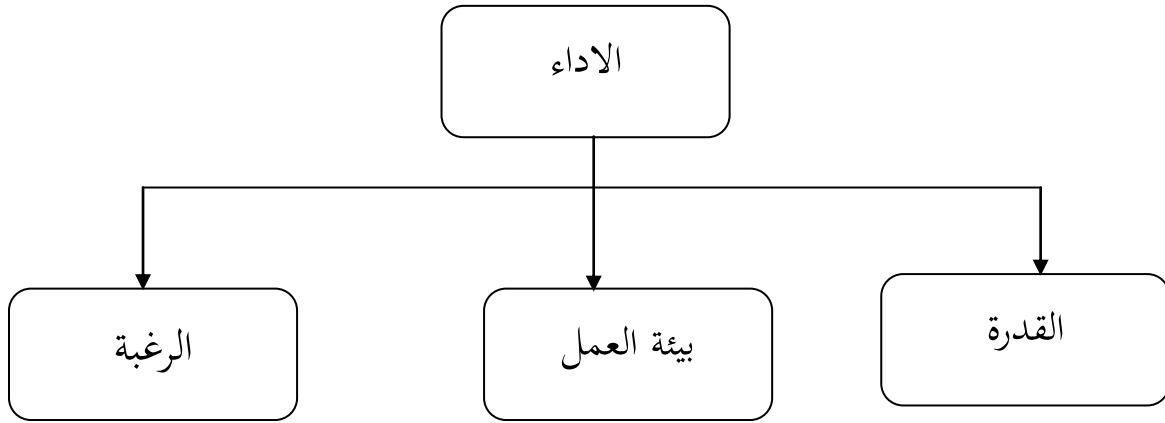
ومنه يمكن التوصل للمعدلات البسيطة التالية:

الرغبة=الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة مواقف بيئة العمل

القدرة= المعرفة " المهارة " وضوح الدور

الاداء = الرغبة "القدرة" بيئة العمل

شكل (03) يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر : حمزة جهرة ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التاسير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2018. ص 42

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الاداء الوظيفي، وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الانساني المعقد، الا انها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة مهارة ، قيم اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من بيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل الاشراف، وفرة الموارد الانظمة الادارية والهيكل التنظيمي.

ان التباين في الاداء ناتج في الاصل عن متغيرات عديدة منها الفزيولوجية المادية التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ويعتمد اغلب المديرين الى التأثير على السلوك والاداء من خلال التوجيه والارشاد و ثم مجموعة اخرى من المحركات تتبع اتمام العمل ولها اثر رجعي على الجهود والسلوك والاداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى ان جهد الفرد وسلوكه وادائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وادراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وانها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء.

الفرع الثالث : مظاهر الاداء الوظيفي

ان مظاهر الاداء الوظيفي من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لاسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الاداء والتعرف عليه وتحديدته بانه فعال او غير فعال ايجابي ام سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف حتى ان هناك من الباحثين الذين يرون ان مظهرها واحدا كاف للحكم على الاداء الوظيفي ونجاح المؤسسة او فشلها وهناك من يرى تساند مظاهر عدة للحكم على الاداء الوظيفي الجيد، وعليه فان اختيار مظهر واحد او عدة مظاهر في ان واحد للحكم على الاداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل واسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، والفرد يختلف من فرد لآخر والجماعة تختلف من جماعة لآخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لآخرى ومع ذلك يمكن تحديد اهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الاداء الوظيفي¹:

1 رضا العامل عن العمل

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله . واذا تحقق رضا العامل عن عمله فانه بذلك سيرز قدراته ومهاراته لتحقيق اهداف المؤسسة أي اداء جيد.

ولمعاينة رضا العامل عن عمله عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل اثناء ادائه للاعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل ، زيادة في الانتاج والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها. من عمله وهي كالآتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

يلاحظ ان الرضا عن العمل يمثل اشباعا يحصل عليها الفرد، وبالتالي فبقدر ما تمثله الوظيفية مصدر اشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم اداء جيد ومقبول.

2. الرضا الجماعي

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الافراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط اعضائها الامر الذي يدفعهم الى تحسين الاداء لزيادة الانتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق الا اذا اعترفت الادارة بتلك الجماعة المتماسكة، واسندت اليها بعض المهام كاشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم.

3. التعاون مع الزملاء

التعاون مع الزملاء سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الاهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الافراد او الجماعات تعمل متضافرة جنبا الى جنب في سبيل تحقيق اهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح احد الاطراف الاخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء احد اهم مظاهر الاداء الجيد لانه احد اهم العوامل المؤدية الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين لانه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، فالتعاون يؤدي الى ارتفاع كفاءة العامل من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهرا من مظاهر الاداء الجيد.

¹ حمزة جهره ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التاسيس ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2018 ، ص 46،

4. معدل الانتاج:

المعدل يشير الى التارجح ، وزيادة او نقصان، وبالتالي معدل الانتاج دالاً رئيسياً على الاداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الادارة باشتراك العمال في ارباح المؤسسة مما يعني دخلاً اضافياً وتلجأ بالادارة الى هذا النوع او الاسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الانتاج وبالتالي فان الانتاج يعد مظهر من مظاهر الاداء الوظيفي او الأداء الاداري.

الفرع الرابع : طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي

في الماضي كان تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل مثل قدرته على أداء العمل ، المواظبة والانتظام والتعاون مع الزملاء، وغيرها وتطورت طرق التقييم وأصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف الراهنة ومدى تصور أهداف مستقبلية ناجحة ومن بين هذه الطرق الأتي:

1. **طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص** تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الرؤساء والزملاء ، احترام، مواعيد العمل الدقة والسرعة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من تلك الصفات في الفرد ، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل ويعاب على هذه الطريقة افتقارها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.
2. **طريقة الترتيب العام** يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناء على الصفات والخصائص الشخصية فالأساس هذا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل : ضعيف ، متوسط، جيد ، ممتاز.¹
3. **طريقة المقارنة بين العاملين:** تسمى أيضاً المقارنة المزدوجة حيث يقيم أداء الفرد بمقارنة المقيم لكل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين معه بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المؤسسة.
4. **طريقة التدرج البياني :** تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم تحديد أوزاناً للتقديرات بالتدرج الأتي :

1 ضعيف 2-مقبول 3-جيد 4-جيد جدا 5-ممتاز

5. **طريقة المراجعة الميدانية:** حيث يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدرء الإدارات العاملة في المؤسسة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم واخذ البيانات والمعلومات على أن بعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم.²
6. **طريقة الوقائع الحرجة** تدعى أيضاً طريقة المواقف الحرجة أو الأحداث الحرجة والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم قياس الأداء وتقييمه في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

1 ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ط7 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص294.

² فليه فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص267-268.

7. **طريقة التقارير:** هي طريقة بسيطة تشبه لحد ما الطريقة السابقة طريقة الوقائع الحرجة - حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.
8. **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية** هي طريقة تركز على السلوك الملاحظ أي أن يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ، ثم بعد ذلك يسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10 حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل.
9. **طريقة الإدارة بالأهداف :**

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الاهتمام بسلوك المرؤوسين لا إلى صفاتهم والاهتمام بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وانتشر استخدام هذه الطريقة بسبب العيوب والانتقادات التي وجهت للأساليب السابقة الذكر وهي فلسفة لإدارة العالم الأمريكي بيتر دراكر 1957 وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها :

عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج الذي ينبغي إنجازها بحيث تبنى الأهداف من معدلات الأداء ، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الوظيفي الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه ومنهج الإدارة بالأهداف ينحاز إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها.¹

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي :

- 1- يتم تحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وذلك باجتماع الرئيس مع المرؤوسين لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها؛
 - 2- عند التنفيذ يساعد الرئيس مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ويتابع تحقيق النتائج للتعرف على النقائص أو تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس؛
 - 3- عند انتهاء الوقت المتفق عليه وعند التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية (التي يتم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الأهداف عند التنفيذ إيجابا أو سلبا.²
- الفكرة الأساسية من تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل من خلال تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى.³
10. **طريقة الفعالية التنظيمية :**

حيث تقوم المؤسسات بالإعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها وذلك من خلال جملة من المعايير التي تحددها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من توم بيترس T. Peters و R. Watermen في كتابهما "البحث عن الابداع" ثمانية خصائص أو معايير المؤسسات الفعالة وهي :

¹ نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010، ص 352.

² ماهر أحمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 302

³ نوري 2003، ص 353-354

1-التأكيد على الإنجاز .

2-الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم .

3-درجة الاستحقاق الممنوحة للموظفين للتصرف .

4-زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

5-تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها .

6-وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة .

7-بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .

8-اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع .

إن توم بيترز T. Peters وروبرت وترمان R. Watermen معظم المعايير التي حددها تركز على العاملين سواء من خلال مدى الإهتمام بهم، أو تفهم حاجاتهم ودرجة الاستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم، كما ركزا على الهيكل التنظيمي والعمليات (نوع الرقابة) والمخرجات(الإنتاجية).

أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية كمؤسسات التعليم، الصحة، الأمن يكون الاعتماد ضئيلا على المعايير ذات الطابع المادي ككمية الإنتاج الذي يعتبر معيار أساسي في المؤسسات الصناعية والتجارية .

من خلال عرضنا لطرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي، والتي هي متعددة فإن هذه من بينها ومل مؤسسة تقوم بإختيار مجموعة من الطرق من غيرها للتقييم وذلك لعدة أسباب قد تعود لحجم المؤسسة وعدد الأقسام فيها وكذلك عدد العمال واختلاف نشاطاتهم وكذا نوع النشاط الخاص بكل مؤسسة سواء من حيث درجة التعقيد أو درجة بساطتها، فهذه العوامل تتحكم في تحديد الطريقة الواجب اختيارها واستخدامها في تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات سواء التربوية أو الصناعية أو الخدمائية.

الفرع الخامس : معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه وتعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بين هذه التقسيمات أو النماذج كالأتي¹:

النموذج: 1 حيث يقسم عناصر و معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير : معايير نواتج الأداء معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الأساسية وهي محددة في الشكل التالي:

¹ الحولي عليان عبد الله والنجني زياد الجامعة الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري، تطوير الجامعات العربية لتقوم الأداء وتحسين الجودة، فلسطين ب س، ص 193-219

الشكل رقم (04) يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 1



المصدر: 50. برونوطي سعاد نانف، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، الأردن، 2004م، ص384.

في هذا النوع من المعايير يتم التركيز على نواتج العمل أداء العمال من كمية وجودة معينة مثال ذلك: عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تمس نواتج الأداء وبالنسبة للنوع الثالث ال معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء وهي اقل المعايير دقة.

النموذج 02 : يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى نوعين موضوعي وسلوكي: فأما الموضوعي يشمل المعرفة بالعمل ومطالبه ، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته ، جودة الإنتاج من خلال مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج.

أما السلوكي فيشمل التعاون مع الزملاء درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه، حرص العامل على الآلات والأدوات وسلامتها المواظبة من حضور وعدم التغيب ، مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل¹.

النموذج 03: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى خمسة عناصر وهي مبينة في الشكل الآتي:

¹ بن رحون، سهام، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن، دار ابن بطوطة، 2012، ص27

شكل رقم (05) يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 03



المصدر: البرنوطي، 2004، ص386

قد تختلف هذه القائمة المحددة لأهم معايير تقييم الأداء الوظيفي في الشكل (03) وذلك باختلاف المؤسسات والمنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية وباختلاف المؤسسات والمنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية وباختلاف حجمها كذلك ، لذا يجب أن تكون كل هذه المعايير السابقة الذكر في النماذج الثلاث موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير هي المعايير الكمية والنوعية ثم تليها المعايير السلوكية من مواظبة وتعاون ... الخ ، ثم اقل موضوعية المتعلقة

بالصفات الشخصية، لأنها تصف الأداء ولكن تصف صفات الشخص القائم بالأداء أكثر كما أن هذه المعايير يختلف تحديدها بين مؤسسة صناعية ومؤسسة خدماتية فقد نجد المؤسسة الصناعية تركز على المعايير النوعية والسلوكية والشخصية.

المطلب الثالث : العلاقة النظرية للإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا اساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي واصبحت الادارة الالكترونية من عوامل تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

أولاً: اجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها علي تحسين الاداء الوظيفي

المقصود باجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها ونظرا لتطور الحاسوب وزيادة في عدد مستخدمي الاجهزة في المنظمات فمن الافضل للمنظمة السعي الى امتلاك احدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الاجزاء الملموسة وبين العناصر المادية ومنها وحدات الادخال والاخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:¹

.. ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات

.. توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة

ولعتاد الحاسوب اثر على الاداء الوظيفي من خلال :

تسهيل الاداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا .

. الدقة في الاداء وضمان الجودة

.. المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية

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

.. تطوير اساليب العمل ورفع مستويات الاداء وتبسيط الاجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية

. يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في اسرع وقت ممكن وذلك من شأنه ان يسهم في تحسين الاداء الوظيفي الى حد كبير.

ثانيا : الشبكات وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي

وهي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وتلتبظ بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم او هي مجموعة من الاجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال وللشبكات اهمية كبيرة من حيث

¹ حمزة جهرة ، المرجع السابق ، ص 48

كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والافكار والاراء.....¹

ولشبكات دور في تحسين الاداء الوظيفي من خلال:²

. التخلص من القيود الهرمية للتصالات وسلسلة الاوامر، حيث اصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى افقي وبالتالي يزيد من خبرة والمهارة

... توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وانشطتهم. ..

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

.. زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة ايام في الاسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالمهم بالمسؤولين.

.. تقليل عدد المستويات الادارية ما يسهم في تبسيط الاجراءات الادارية وبتنوع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالاعمال

.. تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

العمل على نظام اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد، او ذاك بمعنى ان هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي.

ثالثا : البرمجيات وقواعد البيانات واثرها في تحسين الاداء الوظيفي

البرمجيات : هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الاجهزة والمعدات الالكترونية وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم ادارة الشبكة برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الافضل للمؤسسة توفير احدث البرامج لتسيير انشطتها وقواعد البيانات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول الى محتوياتها وادارتها وتحديثها بسهولة وهي مجموعة من السجلات او القيد يشار اليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد او اكثر ويسميتها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول الى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا يؤدي الى جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين الاداء الوظيفي

وللبرمجيات وقواعد البيانات تاثير على تحسين الاداء الوظيفي من خلال³ :

. ان التحسين المستمر في الاداء اصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون اسلوب التطوير والتدريب قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الاداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب

¹ شوقي الشاذلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2007، ص 15

² حمزة جهره، المرجع السابق، ص 49

³ شوقي شاذلي، المرجع السابق، ص 17

.. تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار والاعمال مما يؤدي الى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة باقل جهد.

ان توفر برامج متطورة في المنظمة من اجل العمل الاداري يؤدي الى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول الى المعلومات الضرورية للادارة العليا المسؤولة

ان توفر انظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات الى ايدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات

تساعد في الاجابة عن أي تساؤل او استفهام او استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها ضمن هذه قواعد البيانات وفي أي وقت كان وياقل تكلفة والذي يؤدي السرعة في اتخاذ القرارات وبالذقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

. . تقليل الاخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين.

. . تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص اماكن الارشيف وهذا يؤدي الى انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.

. . يعمل الموظف على اعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الاداء.

رابعا: الإطار البشري ودورها في تحسين الاداء الوظيفي

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

و للإطارات البشرية علاقة في تحسين الاداء الوظيفي من خلال:¹

. . تبسيط اجراءات العمل ويقصد بها التغيرات التي تحدث في اجراءات اداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الادارية.

. . كما ان وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي الى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط اجراءات العمل مما يؤدي الى اداء جيد.

. . ان استقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي الى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي الى تحسين الاداء

¹ جبهة حمزة، مرجع سابق، ص 51

. ان تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من اجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من اخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج افضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لاداء المهام الوظيفية.

.. تعيين الموظفين من خلال اتباع اجراءات محددة، وذلك من اجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام، من اجل انجاز حجم الاداء الوظيفي المطلوب.

.. تحسين الاداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني ان تلك الموارد لا بد ، يتم انتقائها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الاسهام الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة بالمستوي المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الاخرى في تقديم مخرجاتها الادارية.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة بلخير عموم و محمد الحافظ عيشوش(2021) الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على

الاداء الوظيفي "دراسة حالة جامعة ورقلة "

هدف الباحثين من خلال الدراسة الى :

- التعرف على تطورات العاملين في استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين اداء الوظيفي؛
- استخدم الباحثين التحليل الاحصائي للبيانات ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان و الملاحظة و المقابلة لتحديد مستوى تطبيق الادارة الالكترونية و مدى مساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي ؛
- خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- ان مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسه اتصالات الجزائر مرتفع ؛
- ان مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع ؛
- انه يوجد أثر ذو ودلالة احصائية للإدارة الالكترونية مجموعه على تحسين الاداء الوظيفي بمؤسسه اتصالات الجزائر بسكره ؛
- ان مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسه اتصالات الجزائر مرتفع كما ان مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع ؛

2- دراسة د. نور طاهر محمد الاقوع(2019) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، جامعة القدس المفتوحة قلقيلية فلسطين.

و تطرق الباحث خلال هذه الدراسة الى عدة اهداف و هي :

- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، في محافظة قلقيلية، وأثرها في الأداء الوظيفي؛
- التعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية؛

وتكمن أهمية هذه الدراسة في جدية وحيوية موضوع هذه الدراسة وندرته في البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية لكونها مفهوما جديدا وحيويا ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي والإلكتروني ؛
وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي والاستبانة، إضافة إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة، وقدمت الدراسة عدة توصيات، كان من بينها:

- ضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، نظرا لأهميتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري؛
- إضافة إلى أهمية توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية؛
- تحديث الأنظمة الإدارية والتعليمات المتعلقة بها بما يتناغم مع تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية؛

3- دراسة لخداري شريهان(2015/2016) دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيف دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة.

هدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منا :

- التعرف على مفهوم ادارة الإلكترونية و الاداء الوظيفي و علاقة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي ؛
 - توضيح اهم مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؛
- استخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي للبيانات ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان و الملاحظة و المقابلة لتحديد مستوى تطبيق الادارة الالكترونية و مدى مساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي ؛
- ومن اهم النتائج التي تطرق اليها نذكر منها:

ان الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة احدث تغييرات كمييه في بيئة الادارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية ومن فوائدها تقديم افضل الخدمات للمستفيدين واداء افضل للموظفين العاملين من الإدارة الإلكترونية لابد من تطوير العمل الاداري

4- دراسة الباحث عاشور عبد الكريم 2009-2010 بعنوان " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر " مذكرة ماجستير جامعة منتوري - قسنطينة

هدفت الدراسة الى مجموعة من الاهداف :

- توضيح مفهوم الادارة الالكترونية و تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية؛
 - الوصول الى مدى نجاعة الادارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية ، تبعا لتطبيقات النموذج الامريكي ، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيايا؛
- استخدم الباحث في دراسته الاقتراب البنائي الوظيفي الذي يعتمد على فكرة التفسير الوظيفي و استعان بأداة الملاحظة في دراسته؛
- توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها :
- الادارة الالكترونية يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية
 - تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية يحسن من سرعة الاستجابة و يزيد من مستوى الفعالية لدى المنظمات الحكومية ؛
- ان اهم ماتوصلت اليه الدراسة ان الادارة الالكترونية هي آلية هامة في بناء و ترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية .

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية

1. Dr. GajananP.Mudholkar ,The Rôle of Electronic Management in Improving Administrative Performance ,IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)Schéol of Commerce & Management Sciences , S.R.T.M. Université, Nanded Maharashtra, India (Décembre 2020)

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الحديثة في الريادة، لما تتمتع به من استخدامات إلكترونية متطورة التقنيات التي لها تأثير كبير على حياة الناس ، و تمثل أحد مفاهيم الرقمية ثورة تتيح كافة الخدمات المعرفية و الإدارية في أقل وقت ممكن و بأقل قدر ممكن التكلفة الممكنة . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بالتقدم إلى وزارة التربية و التعليم. لتحقيق أهداف الدراسة ، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسات للظاهرة كما هي في الواقع. استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (S.P.S.S)مجموعة من النتائج أهمها أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في التحسين الأداء الإداري. إلا أن الدراسة قدمت العديد من التوصيات ، لعل أهمها وهو أن على وزارة التربية و التعليم تدريب العاملين على أنظمة الإدارة الإلكترونية ، و توفيرها الدعم المالي المطلوب لتشغيل و تنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع إدارات الدولة على الوزارة و على عمل الوزارة تفعيل عملية الاتصال الخارجي بين مكتب الوزارة و المكاتب المختلفة بالمحافظات من خلال الربط الشبكي للأنظمة الإلكترونية.

2. NaiffHezam F Alruways, The effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام ممارسات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء أداء و جودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية في ظل أزمة كورونا. المنهجية المستخدمة هي منهجية وصفية تعتمد على آخر الدراسات و الكتب و الأوراق . النتائج من هذه الدراسة تبين أن هناك فوائد عديدة في توظيف الإدارة الإلكترونية في المستشفيات السعودية مثل ضمان الوصول السريع إلى المعلومات و المعرفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، أفضل مشاركة المعرفة ، و تجنب التكاليف الإضافية ، و تعظيم الربحية و تحقيق إيرادات سريعة النمو ، أقصر وقت الوصول إلى الأسواق ، و تحسين العلاقات مع العملاء ، و فرص الأعمال الجديدة . أيضا ، الدراسة خلصت إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لتوظيف الإدارة الإلكترونية على الأداء و الجودة من الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية

3. Mohammad Ali Alqudah, Leyla Muradkhanli Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan. 2019.

يستدعي تحسين أداء الإدارة الإلكترونية لتطبيقها في الحكومة الإلكترونية آليات عملية تأتي لتحسين الموارد البشرية وربطها بالمعرفة والتكنولوجيا من خلال تعميم استخدام الإدارة الإلكترونية ، حيث إنها وسيلة مهمة لرفع الكفاءة. الموظفين وتطوير أدائهم ، وأصبحت الحلول الرقمية من الركائز الأساسية في تطوير الإدارة العامة وتعتبر الآلية المحورية التي تخدم المواطنين وتحرك عجلة التنمية على المستوى المحلي. اتجهت جهود الأردن إلى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودمجها في المؤسسات العامة والإدارة المحلية لتطوير الوظائف الإدارية مثل القضاء على البيروقراطية ، مثل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. سيشرح الباحثون في هذا البحث دور الإدارة الإلكترونية في نجاح الحكومة الإلكترونية ، حيث تسعى الدولة الأردنية لإصلاح الإدارة العامة لمواجهة التحولات الدولية وقوانين المنافسة العالمية ، في ظل انتشار ثورة إلكترونية في العالم. تواجه كافة القطاعات تحديات أمام زيادة تنافسية الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي ، ما ألزمها بأي منها. تعمل الدولة على رقمنة جميع القطاعات الإدارية بوسائل إلكترونية حديثة ودقيقة. ومن هنا جاء موضوع بحثنا للإجابة على المشكلة التالية: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الحكومة الإلكترونية؟ في محاولة للإجابة على هذه المشكلة طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟ كيف تتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟

ما هي معوقات هذا التحول؟ ما هو مدى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الحكومة الإلكترونية؟

تقدم الورقة أيضًا استنتاجًا وتوصيات في النهاية.

4. Khaled Adnan Bataineh , The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governora ,Department of Business Administration, Faculty of Administrative Science and Finance, Irbid National University, Jordan 2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين - دراسة ميدانية تم تطبيقه على التنظيم العام بمحافظة جرش ، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ثم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (أداء الموظفين) ، بهدف معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. من أجل تحقيق هدف الدراسة ، تم تطوير استبيان مكون من 24 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة ، ثم تحليل هذه المعلومات باستخدام SPSS V 22. وجدت الدراسة أن متطلبات الإدارة الإلكترونية متوفرة في الحكومة العامة في جرش والنتائج أظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية و أداء الموظفين.

. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للإسراع في تبني الإدارة الإلكترونية في الحكم العام في الأردن وخاصة في جرش. كان من أهم التوصيات المستمرة متابعة تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في مختلف الحوكمة العامة والخاصة والخدمية من أجل مواكبة التحديات والتنمية والتركيز على إمكانية الوصول والعمولة وتقديم الخدمات الممكنة ضمن نموذج وظيفي شامل لإرضاء أوسع شريحة من المجتمع بأسرع ما يمكن قدر الإمكان وبأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة القائمة بالدراسات السابقة

حضيت الإدارة الإلكترونية اهتماما واسعا من عدة جوانب علمية تكنولوجية وإدارية، ولهذا تنوعت الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع وقد قمنا باختيار مجموعة من الدراسات والتي من خلال عرضها وتحليلها استخلصنا ان الدراسات السابقة اهتمت بتوضيح المفهوم العام للإدارة الإلكترونية والمتطلبات اللازمة لتطبيقها وذكر أهميتها وأهدافها.

وذهبت جميع هذه الدراسات الى ضرورة استخدام التقنية في مجال الإدارة وذلك ما اتفقت معها الدراسة الحالية، مع وجود في الأهداف والتساؤلات ونوع العينة ومجتمع الدراسة وحدود الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وكذلك الاعتماد على التطبيق الميداني باستخدام أداة الاستبيان.

وقد تناولت كل الدراسات السابقة متغير الإدارة الالكترونية وربطها الباحثون بمتغير اخر اما دراستنا الحالية فقد تناولت متغير الإدارة الالكترونية وربطها بمتغير الأداء الوظيفي.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة و حالة الدراسة فقد ارتأينا الى إيجاد العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة التأمينات ، كما اختلفت أيضا من حيث الزمان فالدراسات السابقة قد تمت في الفترة الزمنية بين 2013 و 2022 بينما الدراسة الحالية اعدت في 2023.

✓ استفادت الدراسة في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.

✓ تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وفي اختيار منهج الدراسة.

✓ استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في التفسير وكذلك في تقديم التوصيات والمقترحات.

خلاصة الفصل:

بعد تناولنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن ثم تم التطرق لأهم أبعادها وأهميتها، وبعدها اشرنا إلى العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين المتغيرين نستخلص، أن الإدارة الإلكترونية ماهي إلا عملية الإستغناء عن المعاملات الورقية عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والإتصال فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة تظهر في مدى قدرة العاملين على تطبيقها لتحسين أدائهم الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بها ، كما توصلنا الى أنه ليتم تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن تتوفر جميع متطلبات (إدارية وبشرية ، مالية وأمنية ، تقنية) كونها تأثر على العملية الإدارية من جميع النواحي.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي



تمهيد :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الطالبة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو الموالي:

- المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة؛
- المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

إن الهدف من الدراسة الميدانية يكمن في معرفة وتحليل مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، وإسقاط الإطار النظري على الواقع يتطلب توفير إطار منهجي يحدد من خلاله القواعد الأساسية التي تمكن من ذلك، ولتحقيق ذلك يستوجب اختيار الأداة المناسبة للدراسة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تناول كل من: طريقة جمع المعطيات وعينة الدراسة، والنسب والمتغيرات المستخدمة في عملية التحليل، بالإضافة إلى البرامج المستعملة في معالجة هذه المعطيات.

المطلب الأول: الطرق المعتمدة في الدراسة

طبيعة الموضوع عادة ما تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد في ذلك، وسنقوم من خلال هذا المطلب التطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال استعمال المنهج المناسب، الأدوات المساعدة والأساليب المعتمدة لاختبار الفرضيات كالتالي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العمال الإداريين بمديرية الجهوية للتأمين بولاية ورقلة، و الذين بلغ عددهم قرابة 50 عامل ، موزعين عبر المؤسسة الام و 3 وكالات تابعة لها أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 50 استبيان وقد تم استرجاع 43 نسخة من مجموع الاستبيانات منها 3 نسخ ملغاة و 40 نسخة قابلة للمعالجة الإحصائية.

تعريف المديرية الجهوية بورقلة :

وتتم دراسة الحالة في المديرية الجهوية بورقلة والتي هي من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لوزارة المالية العامة، الكائن مقرها بساحة أول ماي بورقلة أنشئت في السبعينيات كمنشأة تابعة لوحدة الأغواط، أي لم تكن تتعامل مع المركز مباشرة، وفي سنة 1990 إستقلت وحدة ورقلة عن وحدة الأغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربعة ولايات (ورقلة ، غرداية ، تمنراست ، الوادي).

وفي منتصف سنة 2004 تم ضم وحدة الأغواط وبعض الوكالات التابعة لوحدة بسكرة إلى وحدة ورقلة وأصبحت تسمى المديرية الجهوية بورقلة بدلا من وحدة ورقلة والتي أصبحت تضم 24 وكالة

أما عن نشاط المؤسسة فهي ككل شركات التأمين ذات طابع اقتصادي تجاري فهي تهدف لتحقيق الربح من خلال مختلف نشاطات التأمين التي تكلفها بما الشركة الأم حيث بلغ عدد اليد العاملة بالمؤسسة 137 موظف حاليا.

الشكل رقم (1-1): نموذج يوضح الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA بورقلة

- وكالة ورقلة " ب "	- وكالة المنيعة	- وكالة جانت
- وكالة ورقلة " أ "	- وكالة جامعة	- وكالة عين أمناس
- وكالة ورقلة " ج "	- وكالة المغير	- وكالة عين صالح
- وكالة تقرت	- وكالة القرارة	- وكالة تمنراست
- وكالة حاسي مسعود	- وكالة بريان	- وكالة البيزي
- وكالة الحجيرة	- وكالة الوادي	- وكالة الدبيلة
- وكالة قمار	- وكالة منبلي	- وكالة غرداية "أ"
- وكالة غرداية "ب"	- وكالة حاسي الرمل	- الوكيل العام

المصدر: من إعداد المتربص اعتمادا على وثائق المؤسسة

وظائف وأهداف الشركة الوطنية للتأمين:

أولا : وظائف الشركة :

تقدم شركات التأمين التي هي وحدات إقتصادية تهدف لتحقيق الربح لتقديم خدمة التأمين لعملائها مقابل دفع أقساط تأمينية مقابل هذه الخدمة مجموعة من الوظائف وهم :

1- وظيفة الإنتاج :

ويقصد بها في مجال التأمين المبيعات والنشاطات التسويقية وعمليات البيع التي تقوم بها شركات التأمين هي الخدمة التأمينية والتي تتعد فيها أنواع عقود التأمين على حسب الأخطار التي تؤمنها وهي:

- 1- تغطية تأمين الأضرار على الممتلكات
- 2- تأمين السيارات وهو الفرع السائد
- 3- التأمين ضد أخطار النقل
- 4- تأمين المسؤولية المدنية

5- الخدمات

6- تأمين الأخطار الصناعية

7- تغطية شاملة في الإسكان ، المباني والمحلات التجارية.

2- وظيفة تسوية المطالبات (التعويضات):

تتعلق بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده وذلك وفق الإلتزام التعاقدى المبرم بينهم ويكون بتكوين ملف أساسه:

1- التصريح بالحادث من طرف الزبون

2- محضر الخبرة (تقييم الأضرار) الذي يعده خبير تعيينه الشركة سواء من مركز الخبرة التابع للمؤسسة أو خبير خارجي على حسب الضرر الموجود بعقد التأمين .

ومن ثم يتم تسوية تعويضات المستحقة على مستوى الوكالة المتعاقدة معها من قبل والتي تسوي الملف على مستوى مصلحة التعويضات فيها .

3- وظيفة إعادة التأمين :

يقصد بها نقل جزء من الخطر إلى جهة آخري أقدر على تحمل الخطر.

4- وظيفة الإستثمار:

تجميع (شركة التأمين) أقساط التأمين وإستثمارها وتعتبر وظيفة الإستثمار جوهر النشاط في شركات التأمين.

ثانيا : أهداف الشركة:

1- الريادة في مجال التأمين وخاصة مع إتساع سوق التأمين

2- المحافظة على مكانتها في سوق التأمين ورقم أعمالها وزيادة تطويره

3- الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره من أحد أهم الدعامات التي تقوم عليها المؤسسة.

الوصول للإهداف المسطرة من قبل المؤسسة من خلال تطبيق محكم لإستراتيجياتها التي نخطط لها كل أول سنة مالية.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	Name
المتغير التابع: الاداء الوظيفي	Y
تأثير المتغير المستقل(الإدارة الالكترونية) على التابع (الاداء الوظيفي)	X

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (2-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	50	%100
عدد الاستثمارات المسترجعة	43	%86
عدد الاستثمارات الملغاة	3	%0.6
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	40	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة تجارياً باسم : SPSS Win Version 20 (Statistical Package for Social Science)، كما تمت الاستعانة ببرنامج Excel الإصدار 8.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:
التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المستهدفة؛
المتوسط الحسابي المرجح : وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعدد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح؛
الانحراف المعياري : وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري يوضح أيضاً التشتت في استجابات أفراد الدراسة، وكما هو معلوم كلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها؛

معامل الثبات كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمته بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتاً أكبر للأداة؛

مصنوفة ارتباط بيرسون pearson لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛ اختبار ANOVA الأحادي لمقارنة سلوك حماية البيئة في مختلف القطاعات الصناعية المدروسة؛ اختبار t لدلالة الفروق بين العينات المستقلة في تأثير المحددات المدروسة على سلوك حماية البيئة في المؤسسات بحسب جنسيتها.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في هذا الموضوع سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

- الملاحظة: كانت من خلال التواجد في المديرية ، والاحتكاك بالعمال في مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة ؛
- الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة مستويات كل من واقع المناخ التنظيمي ومستوى ضغوط العمل بمديرية التجارة محل الدراسة.

اولا: بناء أداة الاستبيان

- الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات العامة لاعوان الرقابة (الجنس ،العمر، المستوى الدراسي،، الخبرة، الشعبة،الرتبة، مكان العمل)؛

ثانيا: الطريقة المستخدمة في القياس

وللإجابة على العبارات الخاصة بضغوط العمل و المناخ التنظيمي في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من الاعوان إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي " كما يلي:

الجدول رقم (2-3) : الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء حسب ليكارت الخماسي

الرأي	الأوزان	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى 2.60
محايد	3	من 2.60 إلى 3.40
موافق	4	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

- صدق وثبات أداة الدراسة
- لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.
- صدق المحكمين:
- ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الأعمال، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة

بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات لإجابات العمال في المؤسسة محل الدراسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
37	0.957

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 95.7%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمية، عدد سنوات الخبرة).

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 31 مستجوبا بنسبة قدرها 77.5%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 9 مستجوبا بنسبة قدرها 22.5%

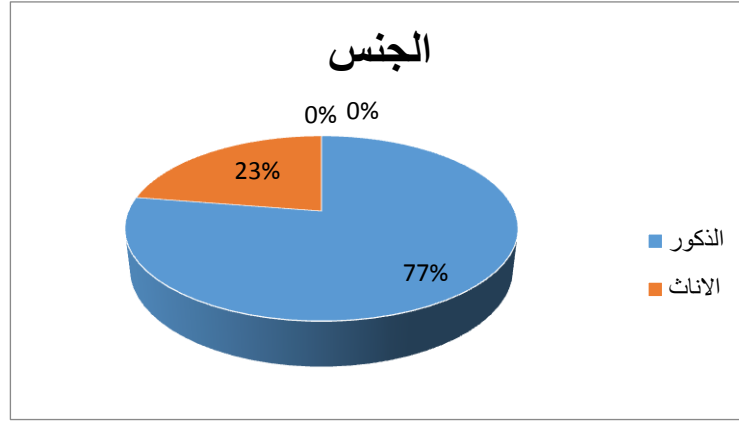
الجدول رقم (2-5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	31	77.5 %
الإناث	9	22.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس العمال المستجوبين:

شكل رقم (2-2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



إعداد الطالبتين باستخدام

المصدر: من
Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 77.5%، أي 31 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 22.5%، أي 9 فرد من الإناث

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 4 يعني مستجوب واحد، بنسبة قدرها 10 %، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 17 مستجوبا، أي بنسبة 42.5%، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 18 مستجوبا بنسبة 45%، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 1 مستجوبين أي بنسبة 2.5%.

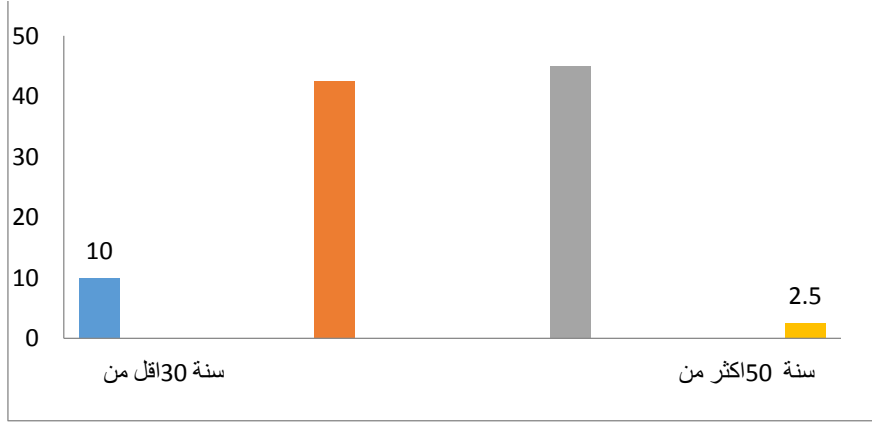
الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
10%	4	أقل من 30 سنة
42.5%	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة
45%	18	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2.5%	1	50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

شكل رقم (2-3) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 45% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، والتي بلغت نسبتها 42.5%، أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة قد بلغت نسبتها 10%، في حين نجد أن الفئة الأقل أكثر من 50 سنة كانت نسبتها 2.5% فقط، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 40 إلى أقل من 50 سنة بمعنى أن معظم العمال في المؤسسة محل الدراسة لديهم خبرة في مجال العمل .

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية:

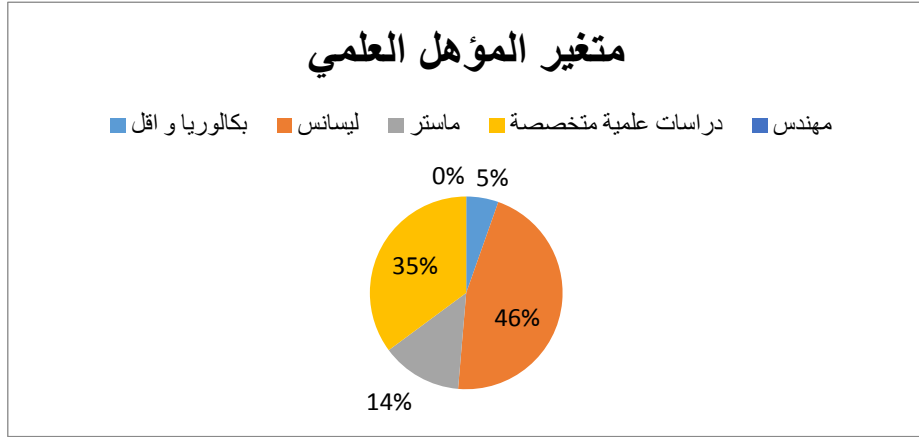
يبين الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمية، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة حاملي شهادة ليسانس بلغ 17 أي بنسبة 42.5%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة دراسات علمية متخصصة 13 مستجوباً أي بنسبة 32.5%، أما عدد المستجوبين من فئة ماستر بلغ 5 مستجوبين أي بنسبة 12.5% بينما وجدنا مستجوبين من فئة مهندس و بكالوريا و اقل بلغ 3 و 2 على التوالي بنسبة 7.5% و 5% على التوالي .

الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

المؤهل العلمية	التكرار	النسبة
ليسانس	17	42.5%
دراسات علمية متخصصة	13	32.5%
ماستر	5	12.5%
مهندس	3	7.5%
بكالوريا و أقل	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

شكل رقم (2-4) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن عدد المستجوبين الأكبر كان في رتبة حامل لشهادة ليسانس، حيث بلغ 17 مستجوب بنسبة قدرها 42.5% وهذا أمر طبيعي إذا ما علمنا بأنها النسبة الغالبة في المؤسسة، تليها رتبة دراسات علمية متخصصة التي بلغت 13 مستجوبين بنسبة 32.5%، أما فيما يخص رتبة ماستر فبلغت 5 مستجوبين بنسبة 12.5% وهي نسبة ضعيفة في هذه الرتبة، بينما بلغ عدد المستجوبين الحاصلين على شهادة مهندس 3 بنسبة قدرت بـ 7.5% و آخر رتبة كانت للحاصلين على البكالوريا و أقل حيث بلغ المستجوبين 2 و بنسبة قدرها 5%.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (عدد سنوات العمل):

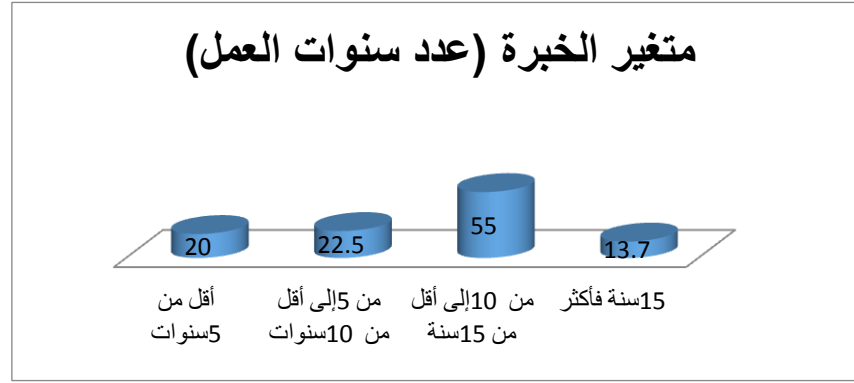
يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 8 مستجوبين أي بنسبة 20%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 9 مستجوبا، أي بنسبة 22.5%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فيبلغ عددهم 22 مستجوبا، أي بنسبة 55%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة فيبلغ عددهم 1 فرد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 2.5%

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات العمل):

الخبرة (عدد سنوات التدريس)	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	20%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	22.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	55%
15 سنة فأكثر	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

شكل رقم (2-5) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات العمل):



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة ما بين 10 إلى أقل من 15 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 55 %، تليها الفئة التي لديها خبرة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة قدرها 22.5%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 20%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها خبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة قدرها 13.7%.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان :

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة

القياس التي أشرنا إليها سابقا

أولا : عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

المحور الأول : الإدارة الإلكترونية

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى واقع الإدارة الالكترونية من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد الادارة الالكترونية.

البعد الأول: التقنيات الفنية

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التقنيات الفنية

رقم	عبارات	متوسط	انحراف المعياري	ترتيب	جاه الإجابة
01	توفر المؤسسة احدث أجهزة الحاسب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.78	0.947	3	موافق
02	توفر المؤسسة احدث النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.50	0.906	6	موافق
03	توفر المؤسسة على شبكة انترانات تربط بين جميع المكاتب و المصالح	3.75	1.193	4	موافق
04	يوجد ربط بين مقر المؤسسة وباقي فروع الوطن عن طريق الشبكات الالكترونية	3.68	1.248	5	موافق
05	يوجد موقع إلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت	4.23	0.920	1	موافق بشدة
06	يتم استخدام البريد الالكتروني بين الموظفين بشكل دائم	3.80	0.992	2	موافق
	البعد الأول: التقنيات الفنية	3.79	0.751	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (التقنيات الفنية) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.751) ، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من عمال المؤسسة على التقنيات الفنية بنسبة عالية وهذا من وجهة نظرهم، وأنهم يولونها أهمية كبيرة في مجال العمل والحياة عموماً، وقد احتلت العبارة رقم 5 (يوجد موقع إلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.920) في حين جاءت العبارة رقم 6 (توفر المؤسسة احدث النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (0.906) ؛

البعد الثاني: الامكانيات البشرية

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الامكانيات البشرية

رقم	عبارات	لتوسط	لانحراف المعياري	ترتيب	جاه الإجابة
7	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنيات المعلوماتية	3.45	0.959	4	موافق
8	لدي القدرة على التعامل مع الحواسيب بشكل جيد	4.20	0.883	1	موافق
9	يوجد في المؤسسة مختصون في تقنية المعلوماتية	3.95	1.037	2	موافق
10	يوجد في المؤسسة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.62	1.079	3	موافق
	البعد الثاني: الامكانيات البشرية	3.81	0.853	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الامكانيات البشرية) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.835)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم عمال مؤسسة التأمينات لمهارة التعامل مع الحاسب الالي بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموماً والفهم الجيد لها ، ويعكس ذلك رغبة العمال على استخدام مهارات الحاسب الالي، وذلك ما ذكرته كل من العبارتين رقم 8 ورقم 9 اللتان حظيتا بأعلى درجة موافقة، حيث احتلت العبارة رقم 8 (لدي القدرة على التعامل مع الحواسيب بشكل جيد) بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.883) المرتبة الأولى، في حين جاءت العبارة رقم 7 (هناك خطط لتدريب و تأهيل العاملين على استخدام تقنيات المعلوماتية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري بلغ (0.959)؛

البعد الثالث: الامكانيات المالية

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول بعد

الامكانيات المالية

رقم	عبارات	لتوسط	لانحراف المعياري	ترتيب	جاه الإجابة
11	يتوفر التمويل اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية	3.87	0.992	1	موافق
12	يتوفر التمويل اللازم لشراء أحدث إصدار للبرامج الإلكترونية	3.65	0.921	2	موافق
13	يوجد نظام لتحفيز العامل المتميز في مجال العمل الإلكتروني	3.07	1.228	4	محايد
14	يتوفر التمويل الكافي لصيانة المعدات والعتاد والبرمجيات	3.65	0.921	3	موافق
	البعد الثالث: الامكانيات المالية	3.56	0.860	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الامكانيات المالية) جاءت كلها بتوجه موافق الا العبارة رقم 13 ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.860)، وقد احتلت العبارة رقم 11 (يتوفر التمويل اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.992) في حين جاءت العبارتين رقم 12 و رقم 14 في نفس المرتبة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.921)، أما العبارة رقم 13 (يوجد نظام لتحفيز العامل المتميز في مجال العمل الإلكتروني) التي جاءت بدرجة متوسطة فنعزو ذلك إلى عدم علم العمال في المؤسسة بهذا النظام، لكن عموما نلاحظ امتلاك المؤسسة التمويل الكافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا من وجهة نظرهم أي لديهم نظرة إيجابية حولها، وذلك نظرا لأهميتها بالنسبة لعمل الموظفين في المؤسسة، كما يعكس ذلك حرص الادارة العليا على توفير التمويل اللازم ؛

البعد الرابع: المستلزمات الادارية و التنظيمية

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول بعد المستلزمات الادارية و التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
15	تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.93	1.047	1	موافق
16	توجد في المؤسسة أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.63	1.125	2	موافق
17	توجد خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة إلكترونية فعالة	3.57	.931	3	موافق
18	تعلم الإدارة على تهيئة الموظفين نفسيا و معنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية	3.12	1.114	5	محايد
19	تقوم المؤسسة بالإستعانة بالجهات الوصية و الخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية	3.23	1.097	4	محايد
	البعد الرابع: المستلزمات الادارية و التنظيمية	3.49	0.841	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (المستلزمات الادارية و التنظيمية) جاءت بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.841)، مما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تعطي اهمية وهذا من وجهة نظرهم الى تحسين الشق الاداري و التنظيمي حتى يتلاءم مع تطبيق الادارة الإلكترونية، كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموما والفهم الجيد لها، وذلك نعزو إلى أهمية هذا الجانب في مجال العمل الخاص بعمال المؤسسة محل الدراسة ، وقد احتلت العبارة رقم 15 (تدعم الادارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (1.047) في حين جاءت العبارة رقم 18 (تعلم الادارة على تهيئة الموظفين نفسيا و معنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري بلغ (1.114)، إلا أننا نلاحظ أن أفراد العينة لا يميلون إلى استشارة الخبراء في الأمور المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وما يؤكد ذلك حصول العبارة رقم 19 على درجة موافقة أقل من العمال، ونجد أن هذا يناقض رغبة أو حرص الادارة على تطبيق الادارة الإلكترونية بالاستعانة بالجهات الوصية لتقديم المشورة في مجال الادارة الالكترونية .

البعد الخامس: تطبيق الإدارة الالكترونية

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول بعد تطبيق الادارة الالكترونية

رقم	عبارات	لتوسط	لانحراف المعياري	ترتيب	جاه الإجابة
20	يتم استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع تعاملات المؤسسة	3.45	1.108	5	موافق
21	استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد من الوعي لدى العاملين	4.15	0.802	2	موافق
22	يؤدي تطبيق و استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة سرعة إنجاز العمل كما و نوعا و بأقل تكلف	4.02	0.891	3	موافق
23	تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق العدالة في التعامل بين العاملين	4.18	0.781	1	موافق
24	تطبيق و استخدام الإدارة الإلكترونية يحد من الروتين	3.82	0.984	4	موافق
	البعد الخامس: تطبيق الادارة الالكترونية	3.92	0.653	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الخامس (تطبيق الادارة الالكترونية) جاءت كلها بتوجه ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.653) وقد احتلت العبارة رقم 23 (تطبيق الادارة الالكترونية يؤدي الى تحقيق العدالة في التعامل بين العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.781) في حين جاءت العبارة رقم 20 (يتم استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع تعاملات المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري بلغ (1.108)، ويرجع ذلك إلى كون عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم مخاوف من القرصنة الالكترونية لبيانات العملاء وهذا ما يمنع من استخدامها، لكن عموماً نلاحظ أن أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونعزو ذلك إلى أهمية هذه التقنية في مجال عملهم ، كما أنها تحظى باهتمام كبير منهم حيث تعد السبيل والبداية لإنجاز المهام و تنفيذ ما تم تخطيطه؛

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول أبعاد الادارة الالكترونية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد التقنيات الفنية	3.79	0.751	3	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد إمكانيات بشرية	3.81	0.835	2	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد إمكانيات مالية	3.56	0.860	4	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد المستلزمات الإدارية و التنظيمية	3.49	0.841	5	مرتفع
05	المتوسط العام لبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.92	0.653	1	مرتفع
	المتوسط العام للإدارة الإلكترونية	3.71	,6330	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات الإدارة الإلكترونية بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.633)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.653) ، وهذا يدل على وجود إجماع من طرف عمال مؤسسة محل الدراسة حول أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كونها الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة محل الدراسة كونها في الأصل مديرية جهوية ، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد المستلزمات الإدارية و التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.841)، ونعزو ذلك إلى كون الإدارة لا تهتم بتكوين و تدريب العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع معاملاتهم فمثلا يظطر رؤساء المصالح الى التنقل من الفروع الى المديرية الجهوية من اجل تسجيل ملفات العملاء ، مما يعيق عملية إتمام الإجراءات ويجعل العمال تحت الضغط الجسدي والنفسي ويؤثر سلبا عليهم، عموما لدى عمال المؤسسة درجة موافقة عالية حول عبارات الإدارة الإلكترونية وفهم جيد لها، ولديهم نظرة إيجابية حول مستوى هذا المحور المتوافرة لديهم ومدى أهميتها.

ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة محل الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	لدى الموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة في إجراءات العمل و السرعة في انجازه	3.20	1.018	11	محايد
02	لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	3.35	1.075	10	محايد
03	يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	3.72	.877	2	موافق
04	تمنح المؤسسة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل	2.88	1.159	13	محايد
05	وجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة و نوعية أداء الموظفين في المؤسسة	3.13	1.324	12	محايد
06	يتم انجاز العمل دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء و تذليل معوقات العمل في الإدارة	3.43	.958	8	موافق
07	لدى الموظفين إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة	3.45	.959	7	موافق
08	يقوم الموظفون بتنفيذ مهامهم في ظروف تشجع على روح المبادرة	3.60	1.057	4	موافق
09	يوجد اهتمام و متابعة من قبل الرؤساء لمؤوسيتهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	3.38	.897	9	موافق
10	يمكن للموظف القيام بمراجعة العمل الذي يقوم به بشكل نهائي لكي يتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة و خلوه من الأخطاء	3.60	.928	5	موافق
11	يحافظ الموظف على أوقات العمل و أنجز مهامه في الوقت المحدد	3.75	1.056	1	موافق
12	لدى الموظف القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	3.68	1.071	3	موافق
13	يقوم الموظفون بالاستغلال الأمثل الموارد و تقليل التكاليف لتحقيق الأهداف المرجوة	3.55	0.876	6	موافق
	محور الأداء الوظيفي	3.44	0,760	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الأداء الوظيفي لعمال مديرية الجهوية لتأمين بوقلة مرتفع، وجاء بوسط حسابي قدره (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.760)، وهذا لان عمال المؤسسة محل الدراسة يولون أهمية كبيرة لعملهم داخل المؤسسة، فالتغيرات

الحاصلة في سوق العمل استوجبت ضرورة التماشي معها خاصة في جانب الإلكتروني، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتحسين أداءها ، مما يستدعي أن يكون العامل متحكما في مختلف المهارات التقنية ، حيث يهتم العمال بتقديم اعمالهم بدقة عالية في اقل مدة ممكنة، لكن الملاحظ من إجابات العمال أنهم على الرغم من سعيهم إلى تحسين أدائهم، وحرصهم على تقديم صورة جيدة عن مؤسستهم، إلا أن الإدارة العليا لا تولي أهمية لهذا، فمثلا كانت استجابة متوسطة للعبارة رقم 4 (تمنح المؤسسة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل)، مما يدل على تقصير المسؤولين في تشجيع على تحسين الأداء، وأيضا كانت هناك استجابة متوسطة للعبارة رقم 11 (لدى الموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة في إجراءات العمل و السرعة في انجازه)، ويرجع ذلك إلى انخفاض الابداع و الابتكار في انجاز الأعمال، لكن رغم ذلك نجد معظمهم يجاهدون من اجل تحسين أدائهم قدر الإمكان.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط النتائج وتفسيرها

أولا: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-16): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

		المتغير التابع الاداء الوظيفي
البعد الأول: التقنيات الفنية	Corrélacion de Pearson	.561**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
البعد الثاني: الامكانيات البشرية	Corrélacion de Pearson	.482**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	40
البعد الثالث : الامكانيات المالية	Corrélacion de Pearson	.680**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
البعد الرابع : المستلزمات الادارية و التنظيمية	Corrélacion de Pearson	.756**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
البعد الخامس :تطبيق الادارة الالكترونية	Corrélacion de Pearson	.549**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
المتغير المستقل الادارة الالكترونية	Corrélacion de Pearson	.756**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الإدارة الالكترونية وهي (التقنيات الفنية، الامكانيات البشرية، الامكانيات المالية، المستلزمات الادارية و التنظيمية ، تطبيق الادارة الالكترونية) والأداء الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي نسبة (75.6%) وهي قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على الدور الفاعل والتأثير الكبير للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت القيمة الارتباطية بين بعد

المستلزمات الادارية و التنظيمية والمتغير التابع بنسبة (75.6%) مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع ، ثم يليه مباشرة بعد الامكانيات المالية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (68%)، ثم يأتي بعد التقنيات الفنية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (56.1%)، ويليه بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (54.9%)، وقد لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد الامكانيات البشرية بنسبة (48.2%).

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغير المستقل هي الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع هو (الأداء الوظيفي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-17): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,759 ^a	,576	,565	,41782

a. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية،

b. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء الوظيفي:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-26)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي =0.75، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 75%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R-deux (57.6%)، والتي تبين مدى دقة الإدارة الإلكترونية في تقدير الأداء الوظيفي، أي أن (57.6%) من الأداء الوظيفي للعمال محل الدراسة يعود الى الإدارة الإلكترونية ، والنسبة المتبقية (42.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا: تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-18): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	9,005	1	9,005	51,586	,000 ^b
	Résidu	6,634	38	,175		
	Total	15,639	39			

a. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ،

b. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء الوظيفي:

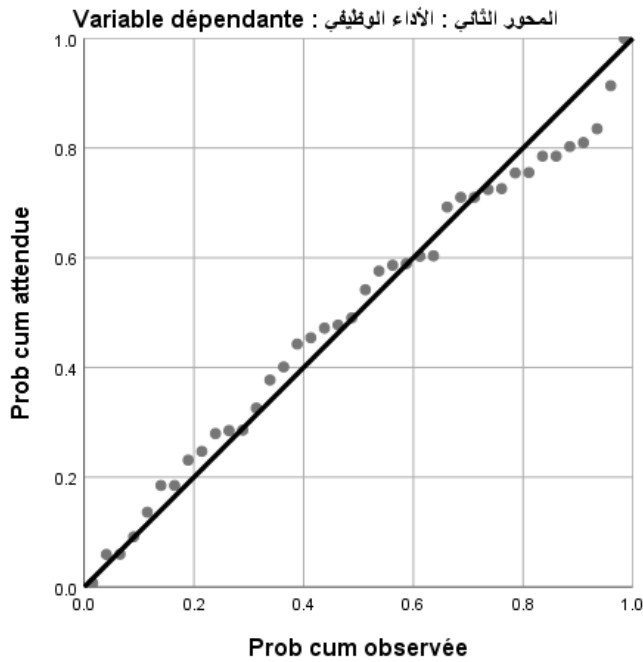
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

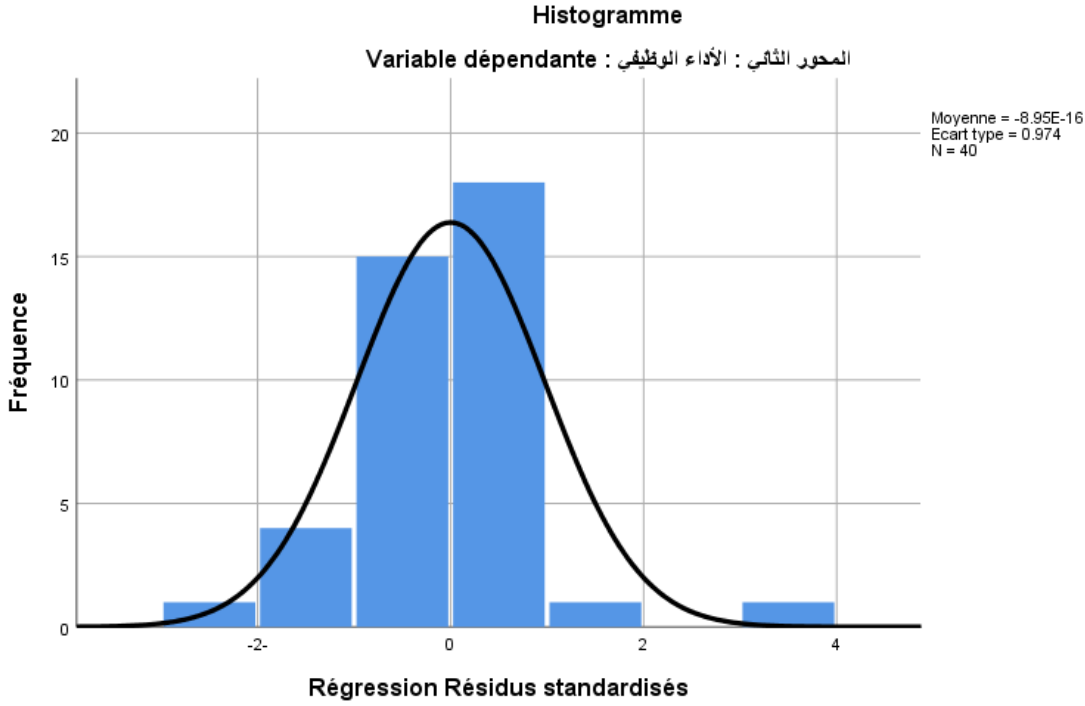
من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.005 ومجموع مربعات البواقي هو 6.634 ومجموع المربعات الكلي يساوي 15.639؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 38؛
- معدل مربعات الانحدار هو 9.005 ومعدل مربعات البواقي 0.175؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 51.586؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2-6) يوضح: مدى ملائمة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés





رابعاً: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العمال

جدول رقم (2-19): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العمال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.050	.483		.104	.918
المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية	.911	.128	.756	7.109	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.50 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الإدارة الإلكترونية كلما زاد الأداء الوظيفي للعمال

معادلة خط الانحدار هي : $Y=0.911x$

خامساً: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression)

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

جدول رقم (2-20) : يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الرابع : مستلزمات ادارية و تنظيمية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد الثالث : امكانيات مالية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما مستلزمات ادارية و تنظيمية و امكانيات مالية فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة :

جدول رقم (2-21) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.756 ^a	.571	.560	.505
2	.807 ^b	.651	.632	.462

a. Prédicteurs : (Constante), المستلزمات الإدارية والتنظيمية :البعد الرابع ,

b. Prédicteurs : (Constante), المستلزمات الإدارية والتنظيمية :البعد الرابع ,البعد الثالث ,المستلزمات الإدارية والتنظيمية :البعد الرابع ,

الإمكانيات المالية

c. Variable dépendante : الأداء الوظيفي :المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما المستلزمات الادارية و التنظيمية و امكانيات مالية.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (المستلزمات الادارية و التنظيمية و امكانيات مالية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) نسبة (80.7%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينها. حيث أن (65.1%) من الأداء الوظيفي

للعامل في المؤسسة محل الدراسة تعود إلى مستلزمات ادارية و تنظيمية و امكانيات مالية والنسبة المتبقية (34.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل مستلزمات ادارية و تنظيمية لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (75.6%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى مرتفع من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-22) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA^c

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12.905	1	12.905	50.674	.000 ^b
Résidu	9.677	38	.255		
Total	22.582	39			
2 Régression	14.698	2	7.349	34.490	.000 ^c
Résidu	7.884	37	.213		
Total	22.582	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), مستلزمات ادارية و تنظيمية: البعد الرابع,

b. Valeurs prédites : (constantes), امكانيات مالية: البعد الثالث, مستلزمات ادارية و تنظيمية: البعد الرابع,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 14.698 ومجموع مربعات البواقي هو 7.884 ومجموع المربعات الكلي يساوي 22.582؛

. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 37؛

. معدل مربعات الانحدار هو 7.349 ومعدل مربعات البواقي 0.213؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 34.490؛

. مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (2-23): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
	البعد الرابع : مستلزمات ادارية و تنظيمية	.684	.096	.756	7.119	.000
2	(Constante)	.607	.350		1.733	.091
	البعد الرابع : مستلزمات ادارية و تنظيمية	.492	.110	.544	4.475	.000
	البعد الثالث : امكانيات مالية	.312	.108	.353	2.901	.006

b. Variable dépendante : المتغير التابع : الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لمستلزمات ادارية و تنظيمية وميل خط الانحدار بالنسبة لامكانيات المالية وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2 \quad \text{ومنه معادلة خط الانحدار هي :} \quad y = 0.492x_1 + 0.312x_2$$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ما عدا قيمة الثابت ونستنتج أن أهم الأساليب المؤدية إلى تحسين الأداء الوظيفي هي تحسين مستلزمات ادارية و تنظيمية و امكانيات مالية لدى عمال المؤسسة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

- الإدارة الإلكترونية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام للإدارة الإلكترونية كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرتهم،

فيما يخص بعد التقنيات الفنية: من خلال الجدول رقم (2-9) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.79)، وهذا يدل على أهمية هذه التقنيات بالنسبة للعمال في المؤسسة محل الدراسة ، حيث تساعدهم على تسهيل العمل و

تقليل الجهد المبذول ، كما أنها تساهم في خلق جو مريح يساعد على تحسين الأداء ، وبالتالي تحقيق الأهداف والنجاح في العمل ، خاصة وأن العمل في المديرية الجهوية للتأمينات Saa يعتمد على التقنيات الفنية بشكل كبير ، وقد ظهر ذلك جليا في أزمة كورونا حيث فرضت الوزارة الوصية على العمال ضرورة إنجاز أعمال الكترونية لضمان استمرارية العمل ؛

فيما يخص بعد الإمكانيات البشرية: من خلال الجدول رقم (2-10) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق، و بمتوسط عام هذا بلغ (3.81)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم عمال مؤسسة التأمينات لمهارة التعامل مع الحاسب الالي بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموما والفهم الجيد لها ، ويعكس ذلك رغبة العمال على استخدام مهارات الحاسب الالي، وذلك ما ذكرته كل من العبارتين رقم 8 ورقم 9 اللتان حظيتا بأعلى درجة موافقة، حيث احتلت العبارة رقم 8 (لدي القدرة على التعامل مع الحواسيب بشكل جيد) بمتوسط حسابي بلغ (4.20) و هذا كون المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف عمال ذو كفاءات عالية خاصة في مجال استخدام الحواسيب ، في حين جاءت العبارة رقم 9 (يوجد في المؤسسة مختصون في تقنيات المعلوماتية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وهذا ما يؤكد ما ذكرناه انفا ان المؤسسة تهتم بتوظيف عمال كفاء في الجانب التقني؛

فيما يخص الامكانيات المالية: من خلال الجدول رقم (2-11) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق و بمتوسط عام قدره (3.56)، وهذا يؤكد على أهمية هذا البعد فهو تعتبر ضرورة في مجال الحصول على احدث المعدات و التقنيات و البرامج ، وكما ان المؤسسات الاقتصادية في محيطها التنافسي اصبحت مجبرة على تخصيص مقدار مالي محدد يتم اقتصاصه كل سنة من صافي الارباح من اجل حل مشكلات المؤسسة و هذا ما تؤكدته العبارة رقم 11 (يتوفر التمويل اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية) التي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.87) أي أن المؤسسة توفر للتقنيات الإلكترونية مبلغ محدد، اضافة الى ان العبارتين 12 و13 يؤكدان ذلك فقد جاءت العبارتين بمتوسط حسابي بلغ (3.65) و قد ذكرت العبارتين على التوالي (يتوفر التمويل اللازم لشراء أحداث إصدار للبرامج الإلكترونية) و(يتوفر التمويل اللازم لصيانة المعدات و العتاد و البرمجيات) مما يدل على ان المؤسسة تدرك بنسبة كبيرة أهمية هذا البعد و هذا نظرا الى ان المعدات الالكترونية و التقنيات الفنية مكلفة جدا ؛

فيما يخص بعد مستلزمات ادارية و تنظيمية: من خلال الجدول رقم (2-12) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق و بمتوسط عام قدره (3.49)، إلا العبارة رقم (18) " تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين نفسيا و معنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية " والتي حظيت بأقل تأييد، ويفسر ذلك بعدم توفير المؤسسة لهذا النوع من البرامج والدورات تأهيلية، وأن تطوير هذه المهارة لا يحظى بأولوية بالنسبة لإدارة المؤسسة على الرغم من أنها الأساس والسبيل الأول لتطوير الأداء و جني ثمار العمل ، وهي الحل لتخفيف ضغط العمل وآثاره السلبية، كما أنها تساعد على تنفيذ الخطط بفاعلية وتحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل وقت، كما أننا لمسنا النظرة الإيجابية للإدارة من خلال حرصها على تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما أكدته العبارة رقم (15) التي لاقت موافقة عالية، إلا أن أغلب عمال المؤسسة يرون أن هناك عدم استعانة بخبراء و جهات وصية لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية حسب العبارة رقم (19)، أي أن العمال لا يميلون الى استشارة خبراء في مجال الإدارة الإلكترونية ، و اذا قارنا العبارة رقم (19) مع العبارة رقم (15) نجد ان الادارة تناقض نفسها فمن جهة لا تستعين بخبراء من أجل استشارتهم و من جهة أخرى تدعم سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية و هذا غالبا ماقد يكون بسبب خوف الإدارة و حرصها على معلومات زبائنها و احتياطها من خطر تسريب هاته المعلومات التي تعتبر من خصوصية العملاء.

فيما يخص بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية : من خلال الجدول رقم (2-13) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق ومتوسط عام قدره (3.92)، ويدل ذلك على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحظى بأهمية كبيرة لدى عمال المؤسسة، وأن هناك شغف كبير من قبلهم لتطويرها واستغلالها في مجال العمل، كونها تساعد على النجاح في العمل وتحسين الأداء فالإدارة الإلكترونية تجعل العمل أكثر تنظيماً وبالتالي نتائج أفضل وذات جودة عالية، إلا أن العبارة رقم (20) والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.45) والتي نصت على أن جميع معاملات المؤسسة تتم بطريقة إلكترونية جاءت في آخر مرتبة و هذا نعزوه الى ان عمال المؤسسة محل الدراسة لا يتقنون في الطريقة الإلكترونية و كما سلفنا الذكر يرجع ذلك الى التخوف من خطر حدوث اختراق لامن النظام و بالتالي تسريب البيانات الشخصية للعملاء، ويحرص أفراد العينة على تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق العدالة و التعامل بين العاملين وهذا ما جاء في العبارة رقم (23) التي حظيت بأعلى تأييد، ونعزو ذلك إلى كون وجود عدالة من ناحية معاقبة من قد يتم على سبيل المثال تسريب المعلومات من جهازه وبالتالي الوصول إلى الحد من تحمل مسؤولية خطأ الغير، إلا أن هناك نسبة معتبرة من العمال لا يؤيدون فكرة ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يحد من الروتين كما جاء في العبارة رقم (24) التي حظيت بأقل تأييد، على الرغم من كون الإدارة الإلكترونية هي البداية و السبيل لإنجاز المهام و تنفيذ ماتم تخطبطه ؛

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-17) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الإدارة الإلكترونية وهي (التقنيات الفنية ، الإمكانيات البشرية، الامكانيات المالية ،المستلزمات الإدارية والتنظيمية ،تطبيق الإدارة الإلكترونية) والأداء الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية الأداء الوظيفي نسبة (75.6%) وهي تعد قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على التأثير الكبير للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل (نور طاهر محمد الأقرع ، 2019) وكذا دراسة (عاشور عبدالكريم، 2010) ، حيث أكدوا على وجود علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، ونعزو ذلك إلى كون الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في العمل والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وبذلك فإن الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتيجتها وهو وجود علاقة طردية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، وتختلف فقط من حيث أي الأبعاد أكثر تأثيراً وارتباطاً بالأداء، وبما أن العلاقة طردية فمن الطبيعي أن تساعد هذه الأبعاد في تحسين الأداء، وبالعودة إلى النتائج فقد كانت القيمة الارتباطية بين بعد المستلزمات الإدارية والتنظيمية والمتغير التابع بنسبة (75.6%) ، ثم يليه مباشرة بعد الإمكانيات المالية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (68.0%)، ثم يأتي بعد التقنيات الفنية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (56.1%)، ويليه بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (54.9%)، ليأتي بعد ذلك بعد الإمكانيات البشرية بدرجة ارتباط بلغت (48.2%).

الأداء الوظيفي : المتوسط العام للأداء الوظيفي كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لفقرات هذا المتغير، حيث كانت نظرهم، من الجدول (2-15) أن مستوى الأداء الوظيفي لعمال مديرية الجهوية لتأمين بورقلة مرتفع، وجاء بوسط حسابي قدره (3.44)، وانحراف معياري قدره (0.760) وهذا لان عمال المؤسسة محل الدراسة يولون أهمية كبيرة لعملهم داخل المؤسسة،

فالتغيرات الحاصلة في سوق العمل استوجبت ضرورة التماشي معها خاصة في جانب الإلكتروني، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتحسين أداؤها، مما يستدعي أن يكون العامل متحكماً في مختلف المهارات التقنية، حيث يهتم العمال بتقديم أعمالهم بدقة عالية في أقل مدة ممكنة، لكن الملاحظ من إجابات العمال أنهم على الرغم من سعيهم إلى تحسين أدائهم، وحرصهم على تقديم صورة جيدة عن مؤسستهم، إلا أن الإدارة العليا لا تولي أهمية لهذا، فمثلاً كانت استجابة متوسطة للعبارة رقم 4 (تمنح المؤسسة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاره ابتكارية تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل)، مما يدل على تقصير المسؤولين في تشجيع على تحسين الأداء، وأيضاً كانت هناك استجابة متوسطة للعبارة رقم 11 (لدى الموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة في إجراءات العمل و السرعة في إنجازه)، ويرجع ذلك إلى انخفاض الابداع و الابتكار في إنجاز الأعمال، لكن رغم ذلك نجد معظمهم يجاهدون من أجل تحسين أدائهم قدر الإمكان.

الإدارة الإلكترونية: المتوسط العام للإدارة الإلكترونية كان مرتفع حيث قدر ب (3.71) وانحراف معياري (0.633)، مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير، وأهم يمتلكون مستوى جيد من هذه الأبعاد التي تساعدهم في مجال العمل وتحسين الأداء، وبالتالي لا يعتمدون فقط على مؤهلاتهم العلمية التي قد يتساوون فيها مع غيرهم بل يستغلون هذا النوع من الأبعاد من أجل التميز بين أقرانهم وتسويق أفكارهم بشكل أفضل، وهذه النتائج متوقعة لأن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة لا بأس بها في ميدان العمل، ومروا بتجارب كثيرة لذلك هم واعون بأهمية هذه الأبعاد.

ثانياً: دراسة معاملات خط الانحدار

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.005 ومجموع مربعات البواقي هو 6.634 ومجموع المربعات الكلي يساوي 15.639؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 38؛

- معدل مربعات الانحدار هو 9.005 ومعدل مربعات البواقي 0.175؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 51.586؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هو (0.911) الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\beta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الإدارة الإلكترونية كلما زاد وارتفع مستوى أداء العمال أي أنها تؤثر بشكل إيجابي عليه.

معادلة خط الانحدار هي : $Y=0.911x$

وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية يزيد مستوى أداء العامل، لأنها تساعد بشكل كبير في تطويره وتحسينه.

تحليل الانحدار المتعدد التدرجي:

باستخدام هذا النموذج بقي متغيرين مستقلين هما مستلزمات ادارية وتنظيمية وإمكانيات مالية، يؤثران بشكل كبير على المتغير التابع، حيث أن (65.1%) من أداء العمال تعود إلى مستلزمات ادارية وتنظيمية وإمكانيات مالية والنسبة المتبقية (34.9%)

ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، وهذا ما يدل أن هناك علاقة بين إدارات وأقسام المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة وأن الإدارة تقدم الدعم اللازم في كل العمليات والوظائف لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الرابع: اختبار **T** و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال بخصوص مساهمة أبعاد

الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

أولاً: تحليل اختبار **T** لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل اختبار **T** لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس

بخصوص مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	2.291	.138	-1.588	38	.121	-.449-	.283	-1.021-	.123
	Hypothèse de variances inégales			-2.001	20.183	.059	-.449-	.224	-.917-	.019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج **spss**

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ 0.138 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** بلغ 2.291 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

ثانياً: تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير

التابع

جدول رقم (2-25): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

ANOVA						
المتغير التابع الأداء الوظيفي						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
العمر	Inter-groupes	10.319	3	3.440	10.097	.000
	Intra-groupes	12.263	36	.341		
	Total	22.582	39			
الرتبة العلمية	Inter-groupes	4.027	4	1.007	1.899	.0132
	Intra-groupes	18.555	35	.530		
	Total	22.582	39			
عدد سنوات العمل (الخبرة)	Inter-groupes	7.164	3	2.388	5.576	.003
	Intra-groupes	15.418	36	.428		
	Total	22.582	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للعمال كانت قيم Sig أقل من 0.05 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر + الخبرة) أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت قيمة Sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً للمتغير المؤهل العلمي بخصوص مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الجهوية للتأمينات بورقلة Saa، تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فكان عبارة عن تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة ماهو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة Saa، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

- اتضح أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الإلكترونية على أفراد العينة المبحوثة، وهذا راجع لعدة عوامل، أهمها استخدام أحدث التقنيات الإلكترونية ، الظروف التي تفرضها البيئة على المؤسسة ، اهتمام الرؤساء بمواكبة التطور خاصة فيما يعرف بالحكومة الإلكترونية؛

_ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) خصوصا لمستوى الإدارة الإلكترونية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛

- هناك تأثير متوسط لابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بمديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين لولاية ورقلة ؛

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) خصوصا تأثير ابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛

خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لعمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ، هذا وقد تم معالجة هذه الإشكالية باستخدام منهجية IMRAD، الفصل الأول والذي كان شامل لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسة التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيره معاً، أو بإحدى المتغيرين، أما الفصل الثاني والذي شمل كل من الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، وكذلك عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

أملا منا في إيجاد أهم الأبعاد المؤثرة على الأداء الوظيفي التي قد تساعد عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة Saa والتي حصرناها في مجموعة من الأبعاد (التقنيات الفنية ، الامكانيات البشرية ، الإمكانيات المالية، المستلزمات الإدارية و التنظيمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية)، وما لها من آثار ايجابية على أداء العامل والمؤسسة بشكل خاص، وقطاع التأمين بشكل عام، ، هذا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج الخاصة باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

- **النتيجة الأولى:** أثبتت الدراسة أن مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، حيث كان الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (3.71) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى القائلة أنه يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛

- **النتيجة الثانية:** أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين Saa بورقلة ، حيث كان الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (3.44) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة أنه هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة Saa ؛

- **النتيجة الثالثة:** أثبتت الدراسة أن هناك تأثير مقبول لابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين Saa ، حيث وجدنا ان هناك ارتباط خطي موجب بنسبة (75%) وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة القائلة أنه هناك تأثير لابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة؛

- **النتيجة الرابعة:** اثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بخصوص تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة القائلة ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة Saa؛

- **النتيجة الخامسة:** أثبتت الدراسة ومن خلال اختبار Anova لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تعزى للمتغير الشخصي (المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بخصوص تأثير ابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة

القائلة، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بخصوص تأثير ابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي).

نتائج الدراسة:

اتضح أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الإلكترونية على أفراد العينة المبحوثة، وهذا راجع لعدة عوامل، أهمها استخدام أحدث التقنيات الإلكترونية ، الظروف التي تفرضها البيئة على المؤسسة ، اهتمام الرؤساء بمواكبة التطور خاصة فيما يعرف بالحكومة الإلكترونية؛

- ✓ _ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بخصوص مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ هناك تأثير مرتفع لابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة ؛
- ✓ _ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بخصوص تأثير ابعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛

الاقتراحات:

- ضرورة العمل على توفير كامل المتطلبات المادية التي تضمن إجراء العامل لمهامه بطريقة سليمة، كتوفير سيارات لتتنقل الاعوان الى مكان الرقابة، وتوفير وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة في الاتصالات ؛
- العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الإدارات والمصالح ؛
- توفير البنية التحتية الملائمة والتحسين المستمر لها من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي في العالم؛
- تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وذلك من خلال تعميم أفكار نشر الإدارة الإلكترونية بكافة مستوياتهم؛
- إعداد البرامج والدورات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية ؛
- توفير البرامج الناجعة لحماية البيانات وخصوصيات العمل الإلكتروني من المخاطر والتهديدات؛
- إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- إجراء البحوث الدورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وإيجاد حلول لها ؛



- المصادر والمراجع باللغة العربية:

1. علاء عبد الرزاق مُجَّد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي ،شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1 ، 2005 .
2. نجم عبود نجم ،الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2008 .
3. سعد غالب ياسين ، الادارة الرقمية المجالات و التطبيق ، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستشارية ، ابو ظبي ، الامارات العربية المتحدة ط 1 ، 2005 .
4. بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ط1 ، 2005.
5. عبدالرزاق السالمي و خالد ابراهيم السليطي ، الادارة الالكترونية ، دار وائل عمان ، الاردن 2008 .
6. عامر طارق عبد الرؤوف ، الارة الالكترونية ، ط 1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .
7. مُجَّد سمير أحمد ،الإدارة الإلكترونية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان 2009، الأردن .
8. نجم عبود ، الادارة الإلكترونية، الرياض ، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004م.
9. ابو حبيب محمود الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات، ورقة بحث مقدمة ملتقى تكنولوجيا المعلومات نحو مجتمع معلوماتي، غزة، الجامعة الإسلامية، 2009م.
10. عبد الحميد المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها ، دراسة تطبيقية على ميناء دمياط ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، مصر : جامعة المنصورة ، 2004م.
11. العوض احمد مُجَّد الحسن، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم - السمات العناصر، دراسة وثائقية ورقة مقدمة إلى المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خالق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر. الجماهيرية العظمى - طرابلس، 2010م.

1. يوسف سعداوي ، أساسيات في إدارة الالكترونية ، ط 1 ، ار هومة ، الجزائر ، 2011،

2. سعد غالب ياسين، " الادارة الالكترونية و افاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

3. منى عطية البشري ،معوقات الإدارة الإلكترونية في ادوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئات التدريس في الجامعة ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،جامعة أم القرى ،الرياض ،السعودية ، 2009.

4. سعود مُجَّد النمر، الإدارة العامة الاسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، ط 6، 2006.
5. موسى عبد الناصر، مُجَّد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم والتكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد9، الجزائر، 2011 .
6. نائل عبد الحفيظ مؤمنة ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي ، دراسة استطلاعية ، مجلد 15 ، مجلة الملك سعود ، السعودية ، 2003 .
7. عاشور عبد الكريم، " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
8. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015
9. احمد مُجَّد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة المكتبة العصرية، العدد الأول، المنصور، 2000.
10. مُجَّد راوية، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
11. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000.
12. نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية)،^oمجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الادارية ، 1، 2004.
13. مُجَّد الربيع، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) اكااديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004.
14. يوسف اليوسف، عملية تقييم الاداء الوظيفي، مجلة الادارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الادارة، الرياض، 1982
15. احمد سيد كردي، مفهوم الاداء الوظيفي ، نشرت في 5/5/2010.
16. فليه فاروق وعبد المجيد السيد مُجَّد السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، الاردن، دار الميسرة، 2009.
17. إيان دودج ، الادارة الالكترونية ، تر: عبد الحكم الخزامي ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006.
18. حمزة جهرة ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التاسير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر ، بسكرة 2018.

19. ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ط 7 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
20. نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 2010 .
21. ماهر أحمد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002.
22. الحولي عليان عبد الله والنجني زياد الجامعة الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري، تطوير الجامعات العربية لتقوم الأداء وتحسين الجودة، فلسطين ب س.
23. بن رحمون، سهام، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن، دار ابن بطوطة 2012.
24. شوقي الشاذلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2007 .

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

25. 'Jacobs, K. (2003). Trying to keep the internet's standards setting: Process in perspective (Unpublished master thesis). Technical university of Aachen, Ahornstr, Germany.
26. 7 Clock, K. & Goldsmith, J. (2002). The end of management and the rise of organizational democracy. NewYork: John
27. Wiley & Sons.

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان الموزع على أفراد العينة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم تسيير

كلية علوم تسيير

استبيان البحث

الأخ الفاضل.....الأخت الفاضلة... سلام عليكم

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة
 ماجستير في علوم تسيير - تخصص: إدارة أعمال وذلك في إطار إعداد مذكرة بعنوان : دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء
 الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة التأمينات Saa ولذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، و ذلك بوضع
 إشارة (✕) في المربع المناسب لاختيارك. و نحيطكم علما إن إجاباتكم لن تستخدم الا من اجل البحث العلمي

و تقبلوا فائق التقدير والاحترام

حميم ايمان

قندوز زينب

الطالبتين :

البيانات العامة

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (✕) في المربع المناسب لاختيارك

- 1- الجنس ذكر
- 2- العمر. أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي بكالوريا وأقل تقني وتقني سامي ليسانس ماجستير دراسات علمية متخصصة
- PGS مهندس

4- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5- هل خضعت لدورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية نعم لا

6- المصلحة التابع لها :

----- المحور الأول : الإدارة الالكترونية : -----

الرقم	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : التقنيات الفنية					
01					توفر المؤسسة احدث أجهزة الحاسب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية
02					توفر المؤسسة احدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
03					توفر المؤسسة على شبكة اتصالات تربط بين جميع المكاتب و المصالح
04					يوجد ربط بين مقر المؤسسة وباقي فروع الوطن عن طريق الشبكات الالكترونية
05					يوجد موقع إلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت
06					يتم استخدام البريد الإلكتروني بين الموظفين بشكل دائم
البعد الثاني : الإمكانيات البشرية					
07					هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلوماتية
08					لدي القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد
09					يوجد في المؤسسة مختصون في تقنية المعلوماتية
10					يوجد في المؤسسة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
البعد الثالث : الإمكانيات المالية					
11					يتوفر التمويل اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية
12					يتوفر التمويل اللازم لشراء أحدث إصدار للبرامج الإلكترونية
13					يوجد نظام لتحفيز العامل المتميز في مجال العمل الإلكتروني

					يتوفر التمويل الكافي لصيانة المعدات والعتاد والبرمجيات	14
البعد الرابع: المستلزمات الإدارية و التنظيمية						
					تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	17
					توجد في المؤسسة أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	18
					توجد خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة إلكترونية فعالة	19
					تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين نفسيا و معنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية	20
					تقوم المؤسسة بالاستعانة بالجهات الوصية و الخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية	21
البعد الخامس : تطبيق الإدارة الإلكترونية						
					يتم استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع تعاملات المؤسسة	22
					استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد من الوعي لدى العاملين	23
					يؤدي تطبيق و استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة سرعة إنجاز العمل كما و نوعا و بأقل تكلفة	24
					تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق العدالة في التعامل بين العاملين	25
					تطبيق و استخدام الإدارة الإلكترونية يجدد من الروتين	26

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرقم	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01					لدى الموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة في إجراءات العمل و السرعة في انجازه
02					لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية
03					يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي
04					تمنح المؤسسة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل
05					يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة و نوعية أداء الموظفين في المؤسسة
06					يتم انجاز العمل دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء و تذليل معوقات العمل في الإدارة
07					لدى الموظفين إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة
08					يقوم الموظفين بتنفيذ مهامهم في ظروف تشجع على روح المبادرة
09					يوجد اهتمام و متابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيههم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل
10					يمكن للموظف القيام بمراجعة العمل الذي يقوم به بشكل نهائي لكي يتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة و خلوه من الأخطاء
11					يحافظ الموظف على أوقات العمل و أنجز مهامه في الوقت المحدد
12					لدى الموظف القدرة على التكيف في الحالات الطارئة
13					يقوم الموظفين بالاستغلال الأمثل الموارد و تقليل التكاليف لتحقيق الأهداف المرجوة

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الملاحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية
01	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	صالح سميرة	أستاذ محاضر (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	خامرة بوعمامة	أستاذ محاضر (ب)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20
Y21 Y22 Y23 Y24 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 Z11 Z12 Z13

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	43

FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6

/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN SUM

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs**Tableau de fréquences**

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	31	77,5	77,5	77,5
Valide أنثى	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 50 سنة فأكثر	1	2,5	2,5	2,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	45,0	45,0	47,5
Valide من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	42,5	42,5	90,0
أقل من 30 سنة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مهندس	3	7,5	7,5	7,5
PGS دراسات علمية متخصصة	13	32,5	32,5	40,0
Valide ماستر	5	12,5	12,5	52,5
ليسانس	17	42,5	42,5	95,0
بكالوريا أو أقل	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 سنة فأكثر	1	2,5	2,5	2,5
من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	22	55,0	55,0	57,5
Valide من 5 إلى أقل من 15 سنة	9	22,5	22,5	80,0
أقل من 5 سنوات	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

هل خضعت لدورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	11	27,5	27,5	27,5
Valide لا	29	72,5	72,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصلحة التابع لها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تأمين السيارات	5	12,5	12,5	12,5
محاسبة	5	12,5	12,5	25,0
إعلام آلي	5	12,5	12,5	37,5
Valide تسويق	5	12,5	12,5	50,0
حوادث وإنتاج	10	25,0	25,0	75,0
الأخطار	5	12,5	12,5	87,5
الوسائل العامة	5	12,5	12,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

T-TEST GROUPS=X1(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=F

/CRITERIA=CI(.95).

T-TEST GROUPS=X1(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=F

/CRITERIA=CI(.95).

T-TEST GROUPS=X1(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=b7

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	31	3,6468	,69163	,12422
الادارة الالكترونية أنثى	9	3,9511	,28338	,09446

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl

الادارة الالكترونية	Hypothèse de variances égales	4,289	,045	-1,280	38
	Hypothèse de variances inégales			-1,950	33,154

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes		
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Hypothèse de variances égales	,208	-,30434	,23784
الادارة الالكترونية Hypothèse de variances inégales	,060	-,30434	,15606

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes	
	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	-,78581	,17714
الادارة الالكترونية Hypothèse de variances inégales	-,62178	,01311

ONEWAY X2 BY b6

/MISSING ANALYSIS

A 1 facteur

ONEWAY b6 BY X2

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	10,319	3	3,440	10,097	,000
Intra-groupes	12,263	36	,341		
Total	22,582	39			

ONEWAY b6 BY X3

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur**ANOVA à 1 facteur**

الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,027	4	1,007	1,899	,132
Intra-groupes	18,555	35	,530		
Total	22,582	39			

ONEWAY b6 BY X4

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur**ANOVA à 1 facteur**

الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7,164	3	2,388	5,576	,003
Intra-groupes	15,418	36	,428		
Total	22,582	39			

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21
Y22 Y23 Y24

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة أحدث أجهزة الحاسب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,7750	,94699
توفر المؤسسة أحدث النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,5000	,90582
توفر المؤسسة على شبكة انترانات تربط بين جميع المكاتب و المصالح	40	1,00	5,00	3,7500	1,19293
يوجد ربط بين مقر المؤسسة وباقي فروع الوطن عن طريق الشبكات الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,6750	1,24833
يوجد موقع إلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت	40	1,00	5,00	4,2250	,91952
يتم استخدام البريد الإلكتروني بين الموظفين بشكل دائم	40	2,00	5,00	3,8000	,99228
هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلوماتية	40	1,00	5,00	3,4500	,95943
لديك القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد	40	1,00	5,00	4,2000	,88289
يوجد في المؤسسة مختصون في تقنية المعلوماتية	40	1,00	5,00	3,9500	1,03651
يوجد في المؤسسة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,6250	1,07864
يتوفر التمويل اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,8750	,99195
يتوفر التمويل اللازم لشراء أحدث إصدار للبرامج الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,6500	,92126

يوجد نظام لتحفيز العامل المتميز في مجال العمل الإلكتروني	40	1,00	5,00	3,0750	1,22762
يتوفر التمويل الكافي لصيانة المعدات والعتاد والبرمجيات	40	1,00	5,00	3,6500	,92126
تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,9250	1,04728
توجد في المؤسسة أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,6250	1,12518
توجد خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة الإلكترونية فعالة	40	1,00	5,00	3,5750	,93060
تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين نفسياً و معنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,1250	1,11373
تقوم المؤسسة بالإستعانة بالجهات الوصية و الخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,2250	1,09749
يتم استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع تعاملات المؤسسة	40	1,00	5,00	3,4500	1,10824
استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد من الوعي لدى العاملين	40	2,00	5,00	4,1500	,80224
يؤدي تطبيق و استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة سرعة انجاز العمل كما و نوعاً و بأقل تكلف	40	2,00	5,00	4,0250	,89120
تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق العدالة في التعامل بين العاملين	40	2,00	5,00	4,1750	,78078
تطبيق و استخدام الإدارة الإلكترونية يحد من الروتين	40	1,00	5,00	3,8250	,98417
N valide (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 Z11 Z12 Z13

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدى الموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة في إجراءات العمل و السرعة في انجازه	40	1,00	5,00	3,2000	1,01779
لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	40	1,00	5,00	3,3500	1,07537
يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	40	2,00	5,00	3,7250	,87669
تمنح المؤسسة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل	40	1,00	5,00	2,8750	1,15886
وجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة و نوعية أداء الموظفين في المؤسسة	40	1,00	5,00	3,1250	1,32409
يتم انجاز العمل دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء و تذليل معوقات العمل في الإدارة	40	1,00	5,00	3,4250	,95776
لدى الموظفين إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة	40	1,00	5,00	3,4500	,95943
يقوم الموظفون بتنفيذ مهامهم في ظروف تشجع على روح المبادرة	40	1,00	5,00	3,6000	1,05733
يوجد اهتمام و متابعة من قبل الرؤساء لمروسيهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم و قوانين العمل	40	1,00	5,00	3,3750	,89693
يمكن للموظف القيام بمراجعة العمل الذي يقوم به بشكل نهائي لكي يتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة و خلوه من الأخطاء	40	1,00	5,00	3,6000	,92819
يحافظ الموظف على أوقات العمل و أنجز مهامه في الوقت المحدد	40	1,00	5,00	3,7500	1,05612

لدى الموظف القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	40	1,00	5,00	3,6750	1,07148
يقوم الموظف بالاستغلال الأمثل الموارد و تقليل التكاليف لتحقيق الأهداف المرجوة	40	1,00	5,00	3,5500	,87560
N valide (listwise)	40				

CORRELATIONS

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélation**Corrélations**

	التقنيات الفنية	الامكانيات البشرية	الامكانيات المالية	الادارة التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	,657**	,656**	,775**
التقنيات الفنية Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,657**	1	,386*	,731**
الامكانيات البشرية Sig. (bilatérale)	,000		,014	,000
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,656**	,386*	1	,601**
الامكانيات المالية Sig. (bilatérale)	,000	,014		,000
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,775**	,731**	,601**	1
الادارة التنظيمية Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,336*	,243	,602**	,471**
تطبيق الادارة الالكترونية Sig. (bilatérale)	,034	,130	,000	,002
N	40	40	40	40

	Corrélation de Pearson	,864**	,769**	,813**	,903**
الادارة الالكترونية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

Corrélations

		تطبيق الادارة الالكترونية	الادارة الالكترونية
	Corrélation de Pearson	,336	,864**
التقنيات الفنية	Sig. (bilatérale)	,034	,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,243**	,769
الامكانيات البشرية	Sig. (bilatérale)	,130	,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,602**	,813*
الامكانيات المالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,471**	,903**
الادارة التنظيمية	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	1*	,639
تطبيق الادارة الالكترونية	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,639**	1**
الادارة الالكترونية	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b6 b1 b2 b3 b4 b5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الاداء الوظيفي	التقنيات الفنية	الامكانيات البشرية	الامكانيات المالية
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,561**	,482**	,680**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	40	40	40	40
التقنيات الفنية	Corrélation de Pearson	,561**	1	,657**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
الامكانيات البشرية	Corrélation de Pearson	,482**	,657**	1	,386 ⁺
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,014
	N	40	40	40	40
الامكانيات المالية	Corrélation de Pearson	,680**	,656**	,386 ⁺	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014	
	N	40	40	40	40
الادارة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,756**	,775**	,731**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
تطبيق الادارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	,549**	,336 ⁺	,243	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,130	,000
	N	40	40	40	40

Corrélations

		الإدارة التنظيمية	تطبيق الإدارة الإلكترونية
الإداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,756	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
التقنيات الفنية	Corrélation de Pearson	,775**	,336
	Sig. (bilatérale)	,000	,034
	N	40	40
الإمكانات البشرية	Corrélation de Pearson	,731**	,243**
	Sig. (bilatérale)	,000	,130
	N	40	40
الإمكانات المالية	Corrélation de Pearson	,601**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
الإدارة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1**	,471**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	40	40
تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,471**	1*
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b6 b7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart-type	N
الاداء الوظيفي	3,4385	,76094	40
الادارة الالكترونية	3,7153	,63325	40

Corrélations

	الاداء الوظيفي	الادارة الالكترونية
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
الادارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT b7

/METHOD=ENTER b6.

RégressionVariables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاداء الوظيفي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الادارة الالكترونية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,759 ^a	,576	,565	,41782

a. Valeurs prédites : (constantes), الاداء الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,005	1	9,005	51,586	,000 ^b
1 Résidu	6,634	38	,175		
Total	15,639	39			

a. Variable dépendante : الادارة الالكترونية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاداء الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,544	,309		4,989	,000
1 الاداء الوظيفي	,631	,088	,759	7,182	,000

a. Variable dépendante : الادارة الالكترونية :

DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التقنيات الفنية	40	2,00	5,00	3,7875	,75106
الامكانيات البشرية	40	1,00	5,00	3,8063	,83491
الامكانيات المالية	40	1,25	5,00	3,5625	,85999
الادارة انتظيمية	40	1,40	4,80	3,4950	,84123
تطبيق الادارة الالكترونية	40	1,80	4,80	3,9250	,65271
N valide (listwise)	40				

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT b6

/METHOD=STEPWISE b3 b4.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإدارة التنظيمية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	الإمكانيات المالية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,756 ^a	,571	,560	,50464
2	,807 ^b	,651	,632	,46161

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة تنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة تنظيمية، الإمكانيات المالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

	Régression	12,905	1	12,905	50,674	,000 ^b
1	Résidu	9,677	38	,255		
	Total	22,582	39			
	Régression	14,698	2	7,349	34,490	,000 ^c
2	Résidu	7,884	37	,213		
	Total	22,582	39			

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الادارة التنظيمية

c. Valeurs prédites : (constantes), الامكانيات المالية، الادارة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,049	,345		3,039	,004
	الادارة التنظيمية	,684	,096	,756	7,119	,000
2	(Constante)	,607	,350		1,733	,091
	الادارة التنظيمية	,492	,110	,544	4,475	,000
	الامكانيات المالية	,312	,108	,353	2,901	,006

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
--------	-----------	---	------	-----------------------	-----------------------------

					Tolérance	
1	الامكانيات المالية	,353 ^b	2,901	,006	,430	,639

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الادارة التنظيمية

