



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بغنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية

دراسة قياسية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت

من إعداد الطالبتين: رقيه المشري

أمانى بن هارون

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2025 / 05 / 27

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

أ/ السايح بوزيد (أستاذة تعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ محمد الهادي خنوس (أستاذة محاضرا أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ مراد حجاج (أستاذة محاضرا أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2025



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بمعنوان:

**دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية**  
**دراسة قياسية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقريت**

من إعداد الطالبتين: رقيه المشري  
أمانى بن هارون

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2025 / 05 / 27  
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

أ/ السايح بوزيد (أستاذة تعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
أ/ محمد الهادي خنوس (أستاذة محاضرا أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا  
أ/ مراد حجاج (أستاذة محاضرا أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024/ 2025

# الإهداء

أولاً وخير كلمة تقال الحمد لله رب العالمين إله الاولين والآخرين  
الذي أمدنا القوة والعافية وكان لنا عوناً نشكره انه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد  
والثبات لإعداد هذا العمل.

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى

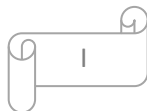
من يحزمه وجديته أرشدني ونصحتني إلى من وقف إلى جانبي ولم يبخل على بحنانه  
ورعايته إلى من كان خصماً للأزمات التي وأجهتني وحافزاً مشجعاً لي في أوقات انهيار  
وضعتني..... إلى باعث الحماس والإرادة والقوة في نفسي.... إلى من افتخر كوني ابنة له  
إلى أبي الحبيب حفظه الله ورعاه ورزقه صحبة النبي صلى الله عليه وسلم في الجنة.  
إلى من ينير دعاءها طريقي إلى من أهدى عيوني ثمن لعيونها التي أرقت من أجلي إلى  
من سهرت على راحتي وحممتني منذ ولادتي إلى ينبوع الحب المتدفق بالحنان إلى من  
علمتني الصبر والصدق .... إليك أُمي الحبيبة وأبي الغالي حفظكما الله ورعاكما ورزقكما  
الفردوس الأعلى.

إلى من يشاركوني حنان أُمي وأبي ويقاسمونني سقف بيت واحد سندي في الحياة إلى  
من هم إلى ما أملك اخوتي يوسف، عبد الرؤوف وأختي الغالية شيماء وأبنائهما  
العصفورين جنة الرحمان ومحمد علي.

إلى روح جدي وجدتي الطاهرة رحمهما الله وإلى جدتي التي لم تبخل على يوماً بالدعاء  
حفظها الله وشفافها.

إلى جميع الأهل والأقارب جميع صديقاتي وإلى رفيقتي في هذا العمل أُماني  
وفقنا الله إلى ما يحبه ويرضاه.

رقية المشـري



# الحمد لله

الحمد لله حُباً وامتناناً على البدء والختام (اهدي تخرجي أولاً الى نفسي الطموحه التي كانت تسعى طيلة تلك السنوات...

وبكل حُب اهدي هذا الانجاز :الى الرجل الذي كان ولا يزال مصدر الهامي، الى من علمني أن الإرادة والعزيمة تصنعان المستحيل، الى من لم يدخر جهداً في دعمي ومد يده لي في كل خطوة الى أبي العزيز.

الى من منحتني الحياة بحبها وحنانها، الى القلب الذي ينبض بالعطاء دون مقابل، الى تلك الايادي الدافئه التي كانت تنقذني بدعواتها وسر توفيقني ونجاحي... الى أُمي الحبيبة.

الى أعز الناس، الى من كانوا لي خير رفيق وسند، الى من تقاسمت معهم لحظات الفرح والتعب، وكانوا دائماً مصدر دعمي وقوتي... الى إخوتي الغاليين.

وكل من كان له بصمة في مسيرتي، الى من مد لي يد العون، الى من قدم لي الدعم والتشجيع، الى من آمن بقدراتي وساهم في تحقيق هذا الانجاز.

اهديكم ثمرة جهدي وعمالي، عرفانا بفضلكم وتقديراً لمساندكم. لولا دعمكم، لم وصلت الى هذه اللحظة، فلكم مني كل الشكر والامتنان .أسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء، وأن يكتب لكم التوفيق والسعادة كما كنتم سبباً في نجاحي.

أمانى بن هـارون



قبل أن نشكر أي مخلوق علينا أن نشكر الخالق الذي  
أكرمنا بالعلم واحل علينا بالصبر

فهو القائل : "لئن شكرتكم لأزيدنكم". سورة إبراهيم 07

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف المحترم محمد الهادي خنوس الذي لم يبخل  
علينا بتقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات التي كانت بمثابة الدليل من أجل  
عبور الطريق واسأل الله ان يمدّه بالصحة والثبات على طاعته  
كما نشكر كل أساتذة تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات على جهودهم معنا .  
كما نتقدم بعبارات الاحترام والتقدير لكل العاملين مؤسسة بريد الجزائر .الذين لم  
يبخلوا بأي معلومة صغيرة أو كبيرة ، وفي الأخيرة أتقدم بأسمى عبارات الاحترام  
والتقدير لكل من ساعدنا على انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (70) عامل، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم 27 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ومستوى تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط أما القوة التفسيرية فقد بلغت.
  - ثبات أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت له أثر إيجابي وفعال على أداء الموارد البشرية.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية وفعالية اتخاذ القرار الإداري.
  - رغم الجهود المبذولة لاتزال هناك تحديات تقنية وبشرية تعيق التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية مثل ضعف التكوين ونقص بعض الموارد التكنولوجية.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تطوير أداء الموارد البشرية، بطاقات الدفع الإلكتروني.

## ABSTRACT

This study aims to identify the extent of the impact of e-management on developing human resources performance at Algeria Post, Touggourt Unit. The study was applied to a simple random sample of (170) workers. The study also relied on the descriptive approach. To achieve the study objectives, the questionnaire was used as a tool for data collection. The data contained in the questionnaires were then analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 27, relying on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and stepwise multiple regression analysis. The study concluded with a number of results, the most important of which are: the existence of a strong, statistically significant correlation between e-management and the level of human resources performance development at Algeria Post, Touggourt Unit. This is enhanced by the value of the correlation coefficient, while the explanatory power reached. Keywords: e-management, human resources performance development, Algeria Post, Touggourt Unit.

قائمة المحتويات

| الصفحة                                                                                                                    | البيان                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| I                                                                                                                         | الإهداء 1                                                                    |
| II                                                                                                                        | الإهداء 2                                                                    |
| III                                                                                                                       | الشكر                                                                        |
| IV                                                                                                                        | ملخص الدراسة                                                                 |
| V                                                                                                                         | قائمة المحتويات                                                              |
| VII                                                                                                                       | قائمة الجداول                                                                |
| VIII                                                                                                                      | قائمة الأشكال البيانية                                                       |
| IX                                                                                                                        | قائمة الملاحق                                                                |
| أ . ز                                                                                                                     | مقدمة                                                                        |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية                              |                                                                              |
| 1                                                                                                                         | تمهيد                                                                        |
| 2                                                                                                                         | المبحث الأول: الأدبيات النظرية الإدارية الإلكترونية وأداء الموارد البشرية    |
| 2                                                                                                                         | المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية                                      |
| 15                                                                                                                        | المطلب الثاني: مفاهيم الأساسية حول تطوير أداء الموارد البشرية                |
| 28                                                                                                                        | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الإدارية الإلكترونية وأداء الموارد البشرية |
| 29                                                                                                                        | المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات باللغة العربية                            |
| 38                                                                                                                        | المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية                          |
| 43                                                                                                                        | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة                      |
| 44                                                                                                                        | خلاصة الفصل                                                                  |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت |                                                                              |
| 48                                                                                                                        | تمهيد                                                                        |
| 47                                                                                                                        | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة                          |
| 47                                                                                                                        | المطلب الأول: طريقة الدراسة                                                  |
| 51                                                                                                                        | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة                                  |
| 56                                                                                                                        | المبحث الثاني: النتائج والمناقشة                                             |

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
|     | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 56  | المطلب الثاني: مناقشة النتائج          |
| 78  | خلاصة الفصل                            |
| 79  | خاتمة                                  |
| 82  | المراجع                                |
| 89  | الملاحق                                |
| 129 | الفهرس                                 |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                                           | رقم الجدول |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 13         | أوجه المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.                                              | (1.1)      |
| 14         | أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.                                                   | (2.1)      |
| 25         | مجتمع الدراسة                                                                                          | (3.1)      |
| 38         | توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية                                                                   | (1.2)      |
| 38         | جدول محصلة توزيع الاستبانة                                                                             | (2.2)      |
|            | قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكارث الثلاثي                                            | (3.2)      |
| 39         | الأسلوب الإحصائي للبيانات الرتبوية على الفقرات والدرجات الكلية                                         | (4.2)      |
| 39         | مؤشرات الحالات المتكررة والحالات الأصلية في قاعدة البيانات                                             | (5.2)      |
| 40         | معامل ألفا كرو نباخ العام                                                                              | (6.2)      |
| 40         | معامل ألفا كرو نباخ للمحور الأول الإدارة الإلكترونية                                                   | (7.2)      |
| 41         | معامل ألفا كرو نباخ للمحور الثاني تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة                                | (8.2)      |
| 41         | مصفوفة الارتباط الداخلي بين العناصر                                                                    | (9.2)      |
| 42         | توزيع البيانات الشخصية لأفراد العينة                                                                   | (9.2)      |
| 42         | توزيع استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة                                     | (10.2)     |
| 43         | توزيع استجابات أفراد العينة حول تطوير أداء الموارد البشرية                                             | (11.2)     |
| 44         | نتائج اتجاه عينة الدراسة وفق مقياس ليكارث الثلاثي                                                      | (12.2)     |
| 45         | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كلوم وغروف سمير نوف                                                    | (13.2)     |
| 46         | تحليل الارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية باستعمال معامل ارتباط بيرسون | (14.2)     |
| 46         | نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء الموارد البشرية                     | (15.2)     |
| 47         | الفرق بين الذكور والإناث في تطبيق الإدارة الإلكترونية                                                  | (16.2)     |
| 48         | الفرق بين الفئات العمرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية                                                  | (17.2)     |
| 49         | الفروق في تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب المؤهل العلمي                                                  | (18.2)     |
| 50         | الفروق في تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب سنوات الخبرة                                                   | (19.2)     |

قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                                         | رقم الشكل   |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 15         | خصائص الإدارة الإلكترونية                                                           | الشكل (1.1) |
| 34         | عناصر الإدارة الإلكترونية                                                           | الشكل (2.1) |
| 39         | هـداف الإدارة الإلكترونية                                                           | الشكل (3.1) |
| 39         | أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية                                                | الشكل (4.1) |
| 40         | معوقات الإدارة الإلكترونية                                                          | الشكل (5.1) |
| 40         | محددات أداء الموارد البشرية                                                         | الشكل (6.1) |
| 43         | محصلة توزيع الاستبانة                                                               | الشكل (1.2) |
| 44         | مقياس ليكارث الثلاثي وقوة التجربة الخطية وشدتها من الاتفاق الكامل إلى الخلاف الكامل | الشكل (2.2) |
| 51         | شكل بياني متغير الجنس                                                               | الشكل (3.2) |
| 51         | شكل بياني متغير العمر                                                               | الشكل (4.2) |
| 51         | شكل بياني متغير المؤهل العلمي                                                       | الشكل (5.2) |
| 51         | شكل بياني متغير الخبرة                                                              | الشكل (6.2) |
| 52         | شكل بياني متغير الوظيفة                                                             | الشكل (7.2) |
| 57         | التوزيع الطبيعي للبيانات                                                            | الشكل (8.2) |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                                                                                 | رقم الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| (01)       | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان                                                            | 65         |
| (02)       | الاستبانة الخاصة بالدراسة                                                                    | 65         |
| (03)       | تنظيف البيانات                                                                               | 67         |
| (04)       | موثوقية وثبات أداة الدراسة العامة (معامل الثبات ألفا كرو نباخ)                               | 68         |
| (05)       | موثوقية وثبات المحور الأول (معامل الثبات ألفا كرو نباخ)                                      | 69         |
| (06)       | موثوقية وثبات المحور الثاني (معامل الثبات ألفا كرو نباخ)                                     | 69         |
| (07)       | الاتساق الداخلي للدراسة                                                                      | 69         |
| (08)       | نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية                                                        | 72         |
| (09)       | التحليل الوصفي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية                                             | 73         |
| (10)       | نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية                               | 74         |
| (11)       | نتائج اتجاه العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة البريد | 75         |
| (12)       | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي                                                                 | 80         |
| (13)       | نتائج اختبار الفرضية الأولى                                                                  | 84         |
| (14)       | اختبار الفرضية الثانية                                                                       | 86         |
| (15)       | نتائج اختبار الفرضية الثالثة نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير الجنس                          | 87         |
| (16)       | نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير السن                                                        | 89         |
| (17)       | نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي                                               | 92         |
| (18)       | نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة                                                | 94         |
| (19)       | الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت                                                | 98         |

# مقدمة

## توطئة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم نتيجة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء في مختلف القطاعات. فقد أدت العولمة والمنافسة الدولية إلى دفع المؤسسات نحو البحث عن أساليب حديثة تضمن لها البقاء والتميز، ومن بين هذه الأساليب اعتماد التكنولوجيا في تسيير شؤونها اليومية، بما في ذلك إدارة العنصر البشري الذي يُعد المحرك الرئيسي لأي مؤسسة. تُعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث جاء تسارع نمو المعلومات وثورة الاتصالات ليحدث نقلة نوعية في تطوير أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته. وقد انعكس هذا التطور بشكل مباشر على طرق وأساليب تقديم الخدمات العامة، فظهرت الإدارة الإلكترونية كاستجابة واقعية لتطبيقات الحاسب الآلي، تهدف إلى استبدال النماذج التقليدية في العمل الإداري بأساليب أكثر مرونة وفعالية، مع تحقيق وفرة في الوقت والجهد والتكلفة. ومن بين أبرز المجالات التي تأثرت إيجاباً بهذا التحول، مجال الموارد البشرية، إذ ساهمت الإدارة الإلكترونية في إعادة تشكيل أداء إدارات الموارد البشرية من خلال أتمتة العمليات، وتسهيل التواصل الداخلي، وتوفير قواعد بيانات دقيقة، وتمكين اتخاذ القرار على أسس معلوماتية حديثة. كما أتاح استخدام شبكة الإنترنت ربط الإدارات الحكومية ببعضها البعض وبالمواطنين، مما عزز من كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام، وسلط الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية كنموذج إداري متطور يساهم في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية. تعتبر بريد الجزائر وحدة تقرت من المؤسسات التي ساهمت بشكل فعال تطبيق الإدارة الإلكترونية ما ساعد بشكل كبير في تطوير أداء الموارد البشرية وتعمل مؤسسة على تطوير خدماتها المالية والبريدية من خلال توفير مكاتب صيرفة داخل مكاتب البريد، مما يسهل العمليات المالية للعملاء، إلى جانب تعزيز خدمات الدفع الإلكتروني لتقليل استخدام الأوراق النقدية وتبسيط المعاملات، كما قامت بتحديث أنظمة الدفع الإلكتروني وإطلاق خدمات الدفع عبر الإنترنت لضمان عمليات مالية آمنة وسريعة، وفي إطار تحسين إدارة بطاقات الدفع الإلكتروني، أعادت هيكله مركز معالجة لزيادة الكفاءة، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

## أ. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى صياغة إشكالية الدراسة كالآتي:

**ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت؟**

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1-السؤال الفرعي الأول: هل توجد علاقة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ومستوى أداء الموارد البشرية؟
- 2-السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر معنوي دال إحصائيا لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة البريد، يساهم بفاعلية في زيادة الكمية ونوعية الجهد ونمط الأداء؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد اختلاف في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى الى
- 3-متغيرات ديمغرافية

## ب. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** تسهم الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي وفعال في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت .

### الفرضيات الفرعية :

- 1-الفرضية الأولى: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ومستوى أداء الموارد البشرية فيها
- 2-الفرضية الثانية : يوجد أثر معنوي دال إحصائيا لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة البريد، يساهم بفاعلية في زيادة الكمية ونوعية الجهد و نمط الأداء
- 3-الفرضية الثالثة: يوجد اختلاف في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى الى متغيرات ديمغرافية

## ج. أهداف الدراسة:

1. التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية.
2. إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.
3. تقييم مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

## د. أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في:

1. حيوية الموضوع وجانبها النظري في إثراء رصيدنا المعرفي فيما يتعلق بموضوع دراستنا الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية.
2. أما من الناحية التطبيقية فتتجلى أهميتها من خلال تحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى عمليات رقمية أكثر كفاءة ودقة مما يقلل من التكاليف والجهد البشري ويسرع تنفيذ المهام.
3. تفتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بمجال الموارد البشرية من خلال تقديم رؤى علمية حول دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء وتنمية الكفاءات داخل المؤسسات.
4. تسعى الدراسة لفتح المجال أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير أداء الموارد البشرية.

#### هـ. مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل مبررات اختيار الموضوع في مبررات موضوعية أخرى شخصية وهي:

##### - المبررات الموضوعية:

- ✓ توفر المادة العلمية بشكلها النظري أي توفرها في المراجع.
- ✓ تحول معظم المؤسسات من الإدارة التقليدية إل الإدارة الإلكترونية مما يستوجب تطوير وتدريب المورد البشري من أجل مواكبة هذا التغير.
- ✓ اعتبار موضوع الدراسة من أهم المواضيع الحديثة لأنه يواكب التطورات الحديثة الحاصلة.

##### - المبررات الشخصية:

- ✓ الرغبة في البحث عن هذا الموضوع، وميلنا لمثل هذه المواضيع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات واستعمالها في ميدان الإدارة.
- ✓ يتماشى هذا الموضوع مع تخصصنا، وأن الإدارة الإلكترونية وسيلة اعتمدتها المؤسسات في هذه الآونة لتسهيل العمليات الإدارية ولتطوير أداء مواردها البشرية.
- ✓ مساهمتنا في نشر الوعي التكنولوجي في المجتمع.

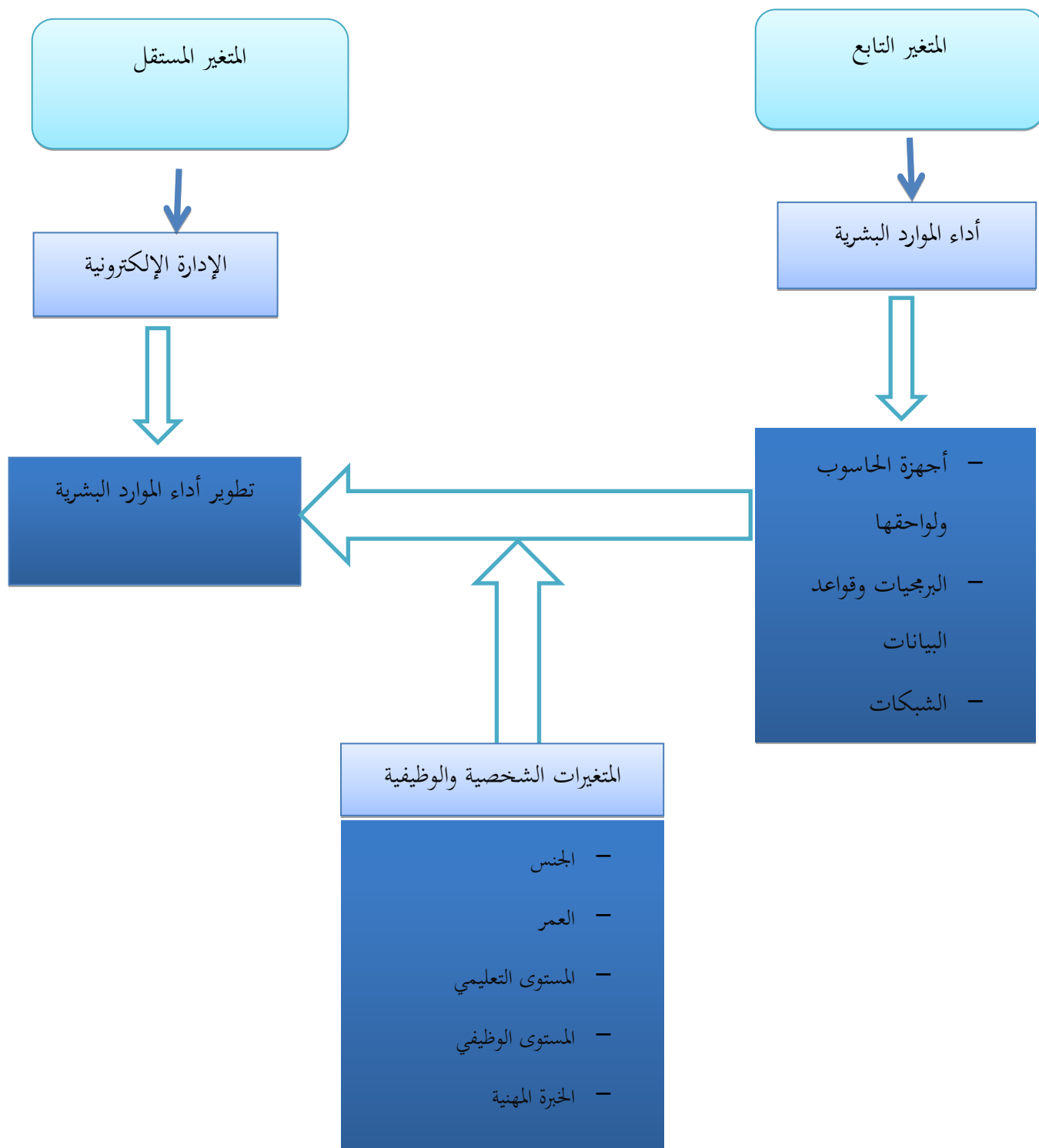
#### و. المنهج المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات التي تتضمنها تم الاعتماد على المنهجين التاليين:

- **المنهج الوصفي:** وهذا من خلال الفصل الأول الذي يمثل الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق لما جاء في الكتب والأبحاث والمجلات وبعض المذكرات والمقالات بخصوص موضوع الدراسة للوقوف على المفاهيم المختلفة والأساسية للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

- **المنهج الإحصائي:** وهذا من خلال الفصل الثاني الذي يمثل الجانب التطبيقي للدراسة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل تحليلها ومعرفة تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الوارد البشرية من خلال طرح أسئلة على شكل استبيان موجه للموظفين بمختلف مستوياتهم ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

## ز. نموذج الدراسة:



## المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### ح. حدود الدراسة:

الحدود المكانية بريد الجزائر وحدة تقرت.

الحدود الزمانية: كانت الدراسة من 10 مارس إلى 26 أبريل.

الحدود الموضوعية: حيث اقتصرَت الدراسة على موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة الإلكترونية.

الحدود البشرية: للإجابة على عبارات الاستبيان تم التوجه إلى مجموعة من الموظفين التابعين لمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت.

### ط. مرجعية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية.

#### ■ الجانب النظري:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع؛
- المجالات والمقالات العلمية، والمذكرات؛

#### ■ الجانب الميداني:

- لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية.

### ي. صعوبات الدراسة:

عند اعدادنا لهذه الدراسة واجهنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على المعلومات بالمؤسسة نظر الخصوصية المؤسسية وسرية المعلومات؛
- صعوبة توزيعا لاستبيان في مؤسسة محل الدراسة.

### س. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها قسمنا هذه الدراسة إلى ما يلي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي بدوره قسم إلى مبحثين ففي المبحث الأول تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، أما في

المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض بشكل عام للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع وإجراء المقارنات بينها وبين الدراسة الحالية.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي انقسمت بدورها إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة كما تم فيه إعداد استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، أما في المبحث الثاني فقمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية  
وأداء الموارد البشرية

## تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح من الواضح أن التقدم التكنولوجي بات يمسّ جميع جوانب الحياة، وعلى رأسها المجال الإداري. فقد أدى التطور الهائل في تقنيات الاتصال والمعلومات إلى ظهور أنماط إدارية جديدة تسعى إلى تجاوز الأساليب التقليدية التي لم تعد تلبي متطلبات السرعة والكفاءة في العصر الحديث. ومن هذا المنطلق، ظهرت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي يفرض نفسه بقوة، حيث توفر آليات حديثة تعتمد على التكنولوجيا في إنجاز المهام الإدارية بشكل أكثر فعالية ومرونة. وقد أصبح هذا التوجه محل اهتمام متزايد من قبل المؤسسات الساعية إلى تحسين خدماتها، وتقليص التكاليف، والارتقاء بجودة الأداء. إن تبني الإدارة الإلكترونية لم يعد خيارًا ثانويًا، بل ضرورة تملّحها متغيرات البيئة الرقمية، ما يتطلب من المنظمات العمل على توفير البنية التحتية المناسبة، وتأهيل الموارد البشرية، واتباع خطوات منهجية تضمن نجاح التحول الرقمي. فبذلك يمكن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية في سوق يشهد تغيرًا مستمرًا ومتسارعًا. و على هذا الأساس، سوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية؛  
**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

في هذا المبحث سيم التطرق الى المفاهيم والركائز الأساسية لكل من الادارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية.

#### **المطلب الأول: ماهية الادارة الالكترونية**

تعتبر الادارة الالكترونية من التكنولوجيات الحديثة التي ظهرت حيث أنها لعبت دورا كبيرا في تطوير حوسبة عمليات المؤسسات، والاستفادة منها للحصول على ميزة السرعة في الأداء وتوفير الوقت الجهد والمال.

#### **الفرع الأول: مفهوم الادارة الالكترونية:**

##### **أولاً: مفهوم الادارة الالكترونية**

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأساس النظري لكل من الإدارة الإلكتروني وأداء الموارد البشرية تناولت الادارة الالكترونية عدة تعاريف من قبل الباحثين والمفكرين نذكر منها:  
يرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي: " بمثابة مجموعة من الكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية من خلال استخدام مجموعة أنظمة وآليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق " .<sup>1</sup>  
وصف الباحثون في هذا التعريف الادارة الالكترونية أنها تنفيذ أعمال الادارة بواسطة المنصات والتقنيات الحديثة بدلا من المعاملات الورقية.  
أما نجم عبود نجم فعرفها على أنها هي العملية الادارية القائمة على الامكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>2</sup>  
هذا التعريف ينطلق من كونها أنها جهدا اداريا يستغل أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت في القيام بوظائف الادارة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> مراد أحمد، دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ص 30  
<sup>2</sup>نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية، الاستراتيجية- الوظائف، المجالات، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 158

عرفها حسين محمد الحسن الادارة الالكترونية على انها " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الالكترونية، مثل. البريد الالكتروني e-mail ، والتحويلات الالكترونية للأموال التبادل الالكتروني للمستندات، والفاكس والنشرات الالكترونية، وأية وسائل الكترونية أخرى".<sup>1</sup>

هنا يصف الكاتب أن الادارة الإلكترونية بأنها منهج يعتمد فقط على المعاملات الالكترونية لتسهيل المهام بين الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

أما بالنسبة للدكتور ياسين سعد غالب فيقدم تعريف الادارة الالكترونية بأنها وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف الى انهاء دورها، وهي ادارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني، الأدلة الالكترونية، المفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية.<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف في وصف الادارة الالكترونية بأنها وسيلة سهلة الاستخدام يمكن من خلالها حفظ كل المستندات والملفات سواء كانت مكتوبة أو صوتية مع امكانية الرجوع اليها عند الحاجة. والادارة الالكترونية هي ادارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول، بلا زمان حيث تعمل 24 على 7 أيام على 365 يوما أي أن العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة . كما أنها أيضا بلا تنظيمات جامدة، فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة.<sup>3</sup> يصف هذا التعريف الادارة الالكترونية أنها بلا مكان ولازمان أي أنها تعتمد على الهاتف المحمول) ادارة تعمل 24/24(سا) .

كما يعرفها البنك الدولي على انها " مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية في الإنجاز ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومؤسسات الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة العمليات الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، ويعطي الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف جوانب الحياة.<sup>4</sup>

أي أن الادارة الالكترونية هي ممارسة الأنشطة الادارية بصفة الكترونية بالاعتماد على تقنيات رقمية توفر الوقت والجهد وتتيح للمواطنين فرصة الاستفادة من الخدمة بطرق عديدة وأكثر دقة.

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص 41

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة 2005، ص3.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة 2005 ص

3

<sup>4</sup> عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الادارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، 2013 ص80

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى امكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، وتقريب المسافات فعرفت الإدارة الالكترونية بأنها " انجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات"<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف أن الادارة الالكترونية هي ادارة بلا مكان، بلا زمان تسهل المعاملات لتوفير الوقت والجهد ودون الانتقال الى الادارات.

من خلال التعاريف المقدمة سابقا نستنتج أن الادارة الالكترونية هي:

ادارة بلا أوراق تساهم في القضاء على البيروقراطية، حيث إنها تمارس جميع وظائفها الأساسية الكترونيا ( تخطيط، توجيه، رقابة، قيادة، وتنظيم) ، بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية عن طريق شبكة الانترنت لتسهيل المعاملات والمراسلات الادارية وتوفير الوقت والجهد، مع امكانية اعطاء فرصة للمواطنين الاستفادة من الخدمات

جدول رقم(1.1): أوجه المقارنة بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية

| أوجه المقارنة                                | الادارة التقليدية                                                    | الادارة الالكترونية                                                          |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| الوسائل المستخدمة                            | الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.                               | شبكات الاتصالات الالكترونية كالإيميل والمراسلات الالكترونية.                 |
| الوثائق المستخدمة                            | ورقية.                                                               | إلكترونية.                                                                   |
| مدى الاعتماد على الامكانيات المادية والبشرية | تعتمد على استثمار أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف. | تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية في استخدام تكنولوجيا في تحقيق الأهداف. |
| التفاعل                                      | تحتاج الى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف. | إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.                                  |
| التكلفة                                      | مكلفة على المدى البعيد.                                              | اقتصادية على المدى البعيد.                                                   |
| الموثوقية                                    | أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية البيانات.                        | أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم وثوقية عليه بسبب توفر الحماية للبيانات.        |

<sup>1</sup> علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة اراء حول الخليج العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الامارات العربية المتحدة، 2006 ص 13.

|             |                                                              |                                                                  |
|-------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| مدة الخدمة  | محدودية ساعات الدوام التي تقدم فيها الخدمة.                  | 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام (برامج معتمدة للرد على طالبي الخدمة) |
| نوع التنظيم | هرمي جامد.                                                   | شبكي مرن.                                                        |
| الحفظ       | ملفات ورقية.                                                 | ملفات إلكترونية.                                                 |
| الاسترجاع   | استرجاع معلومة أمر بالغ الصعوبة بسبب كثرة المستندات الورقية. | سهولة استرجاع المعلومة بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.         |
| جودة الخدمة | جودة أقل.                                                    | جودة عالية جدا.                                                  |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع التالية:

- أحمد الدحود ، درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الالكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص25.
- عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص80. (بتصرف)
- سمير عماري، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المجلد 01، العدد 01، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 181ص 182. (تصرف)
- وهيبه ويعنينة، زهرة سعد قرمش، وفاء سلامة، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد 04، العدد 07، سوق أهراس، الجزائر، 2021، ص 108 ص 109. (بتصرف)

## الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها

### أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

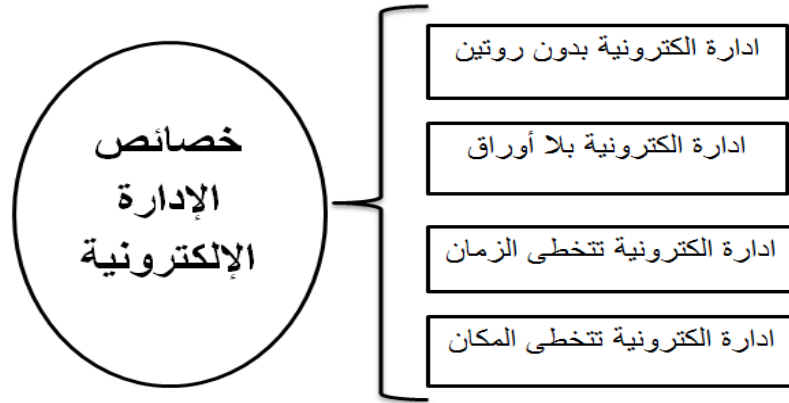
للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص مما جعل تطبيقها في توسع مع أحداث تغيرات جذرية أدت إلى التغير في أساليب وطرق العمل تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1. السرعة والوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة .
- 2. المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وفق قدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.
- 3. مكان العمل افتراضي:** إن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها إذ، يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة أو، حتى من خارج حدود البلاد السياسية لي قدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته.
- 4. عدم التقيد بالزمان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة أو، يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، وبالتالي فإنه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم ، ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.
- 5. أمن المعلومات:** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا لَدَوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات.
- 6. إدارة المعلومات بدلاً من الاحتفاظ بها:** تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض، وهذا لا يعني أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، وإنما تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.

<sup>1</sup>سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جويلية 2014، ص 207.

7. **الرقابة المباشرة:** من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية .
8. **الشفافية:** الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية المباشرة، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات أو ما يتم إنجازه من أعمال " اذ تعرف الشفافية بانها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة متجهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

**الشكل رقم (1.1): أهم خصائص الادارة الالكترونية**



**المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على:**

- مزهر شعبان العائي، وشوقي ناجي جواد، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 187.

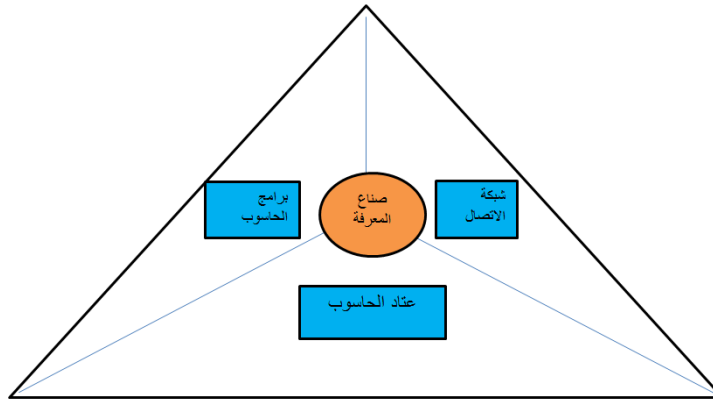
**ثانيا: عناصر الإدارة الالكترونية**

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية تتمثل في "عتاد الحاسوب، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة."

1. **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمين الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي إلى أحدث العتاد الذي توصلت إليه الصناعة الحديثة في العالم لتحقيق ما يلي:

- ✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ✓ ملائمة عتاد الحاسوب لتطورات البرمجة وبرمجيات نظم المعلومات.<sup>1</sup>
2. **البرمجيات** : هي مجموعة برامج مستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من الامكانيات المختلفة.<sup>2</sup>
3. **الشبكات**: فهي المواصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إ تصالي لشبكات الأنترنت، والإكسترنات وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.<sup>3</sup>
4. **صناع المعرفة**: العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.<sup>4</sup>
- كما أنه يمكن تلخيص عناصر الادارة الإلكترونية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): عناصر الادارة الالكترونية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة لطباعة والنشر، معهد الإدارة، الرياض، 2005، ص2.
- من خلال الشكل نلاحظ أن عنصر "صناع المعرفة" من أهم عناصر الادارة الالكترونية حيث أنه يقع في قلب تلك المكونات والتي تتمثل في المختصين والخبراء والمحللين.

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

<sup>2</sup>بسمه العمري، نور الهدى قانة، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة- تقرت - مذكرة ماستر، 2020، ص07.

<sup>3</sup>خليفة بن صالح بن خليفة السعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005، ص25.

<sup>4</sup>موسى محمد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بكرة الجزائر، مجلة البحث، المجلد5، عدد09، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011، ص87.

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تبسيط وتسهيل الإجراءات داخل المنظمات والذي بدوره سينعكس بصورة إيجابية على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار الوقت في تنفيذ (إنجاز) المعاملات الإدارية المختلفة.
- ✓ تسهيل إجراء الاتصال بين الأقسام والمصالح المختلفة داخل المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- ✓ الدقة والموضوعية في إنجاز وتنفيذ العمليات المختلفة داخل المنظمات.
- ✓ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ والذي بدوره سيؤثر إيجابياً على عمل المنظمة.
- ✓ كما إن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة كبيرة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق والحفاظ عليهما مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين إذ يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

#### ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

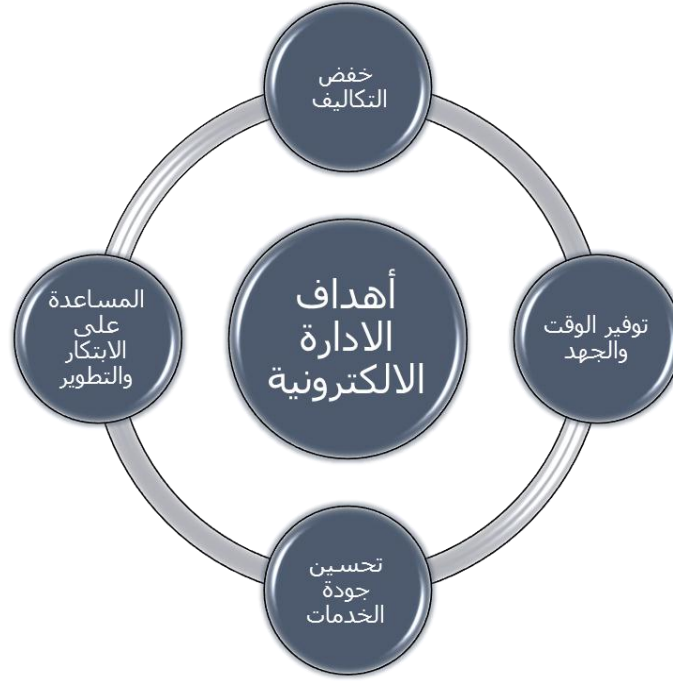
- تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وتقديم أفضل الخدمات، حيث تتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:<sup>2</sup>
1. التخلص من حدة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات.
  2. ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثماره في تطوير خدمات الإدارة.
  3. ضمان دقة المعاملات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني و كفاءة نظام الحفظ فيه.
  4. ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها و بالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.
  5. الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، و ما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق
  6. ترشيد الأيدي العاملة، و فرز الأفراد غير الفاعلين.
  7. ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق.

<sup>1</sup>سامر محمود عبد الرزاق، قاسم محمد العززي، دور الإدارة الإلكترونية في الحد من ضغوط العمل، مجلة مركز الدراسات الكوفة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 73، السنة 2024، ص10.

<sup>2</sup>بويكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها، أطروحة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، السنة 2022/2023، ص29.

8. ضمان عدم تكرار المعاملات والإجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب، لأن برنامج الإدارة الإلكترونية سيرفض المعاملة الثانية و لن يسمح بإجرائها.
  9. توفير المعلومات وسهولة الحصول عليه .
  10. فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية وتيسير تقديم الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت
  11. التوفير وترشيد الإنفاق.
  12. الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء أعمال المؤسسات وتجاوز حالة العاملين النفسية أو الصحية أو المزاجية والتي تؤثر على جودة الخدمة.
  13. تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل ودعمها بالثقة اللازمة، مع توافر ميزة التقييم والمراجعة والتصويب بشكل مستمر .
  14. تقليل معوقات اتخاذ القرار في ظل توافر البيانات.
  15. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة.
  16. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين ويعينها على تطوير منتجاتها.
  17. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- كما يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في المخطط التالي:

الشكل رقم (3.1): أهم أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالبتين

#### الفرع الرابع: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التطور الحاصل في الحياة اليومية أصبحت من الضرورة الحتمية التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، كما يمكن تلخيص بعض الأسباب الداعمة للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الاجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- التسارع التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الانسانية.

<sup>1</sup>فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص220.

الشكل (4.1): أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الخامس: معوقات الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها

1/ معوقات الإدارة الإلكترونية:

تواجه الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات تتمثل في:

1/ المعوقات الإدارية:

وتتمثل في:<sup>1</sup>

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- قلة وعي الإداريين بالميزات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم استعداد الإدارات العليا للدخول لعصر تكنولوجيا.

<sup>1</sup> منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، كلية الدراسات العليا، 2016، ص27.

- عدم مرونة الإجراءات الإدارية في كثرة من المؤسسات.
- صعوبة إجهاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة.
- النقص في الموارد البشرية ذات الاختصاص.

## 2/ المعوقات البشرية:

وتتمثل المعوقات الادارية في:<sup>1</sup>

- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الأنترنت.
- ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا لمعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- قلة المواد البشرية المدربة والقادرة على التعامل والصيانة لهذه التقنية الجديدة.
- مقاومة العاملين للتغير وانعدام الثقة بقدراتهم على استخدام الإدارة الإلكترونية.
- عدم تشجيع المسؤولين على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

## 3/ المعوقات المالية:

- يتطلب مشروع الادارة الالكترونية امكانيات مالية ضخمة الأمر الذي قد يكون سببا في معوقاتها وعدم قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:<sup>2</sup>
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات، وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
  - ضعف قدرة بعض المؤسسات لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
  - التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية.
  - قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.
  - عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية ماليا عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك.

## 4/ المعوقات الأمنية:

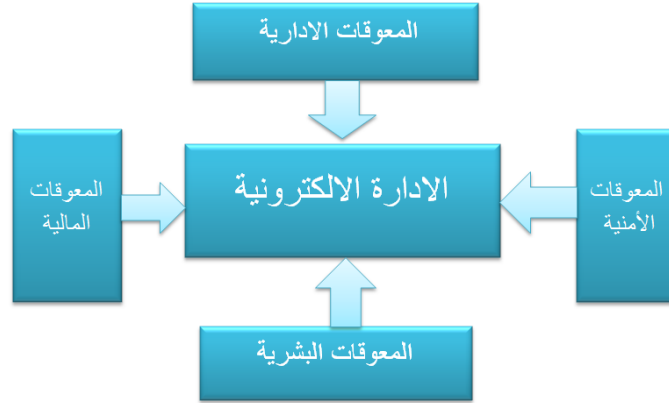
قد تتعرض المؤسسة لبعض الاختراقات مما يسبب لها فقدان الخصوصية للمعلومات وسريتها وسلامتها وتتمثل هذه المعوقات في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة الماجستير، ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص23.

<sup>2</sup> علي مكيد، جيلالي بوزكري، معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسيلت، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، المجلد2، العدد1، الجلفة، الجزائر، أبريل 2008، ص228.

- الجانب الأمني التقني: ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج الاستفادة منها.
  - الجانب البيئي: ويتمثل في البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة ومن أمثلة هذه التهديدات في هذا المجال: التهديدات المالية والاختراقات والجريمة المنظمة، والقرصنة، والاستغلال المعلوماتي وغيرها.
  - الجانب الإنساني: ويتعلق بتصرفات الانسان المستفيد والمستخدم.
- لذلك ينطبق على شبكة الإنترنت كشبكة معلوماتية النموذج المعروف لأمن المعلومات ذو الأبعاد الثلاثة وهي كالتالي:
- سرية المعلومات: والمقصود به ضمان حفظ وحماية المعلومات المخزنة على الشبكة وأقراص التخزين وعدم الاطلاع عليها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.
  - سلامة المعلومات: ويتمثل في ضمان عدم تغير المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسوب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأشخاص المسؤولة عن ذلك.
  - وجود المعلومات: ويتمثل ذلك في عدم أخذ المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسوب إلا من يسمح لهم بذلك.

الشكل رقم (5.1): معوقات الادارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالبتين

## 2/ عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية

ان تبني الادارة الالكترونية في المؤسسة من قبل المسؤولين يجب عليهم أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح فيها ومن بينها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2017، ص46.

<sup>2</sup>كل من: محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص70.

- 1 -وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنظمة، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- 2 -الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة، والبعد عن الاتكالية في معالجة الأمور.
- 3 -التطوير المستمر لإجراءات العمل محاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- 4 -التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- 5 -التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- 6 -الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- 7 -التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية.
8. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
9. تأمين سرية المستفيدين.

## المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية حول تطوير أداء الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما في المؤسسة وتلعب دورا حاسما في نجاحها، وعليه فإن تبني بعض الادارة الالكترونية قد تؤثر على أداء الموارد البشرية، باعتبار تنفيذها في انجاز أعمال وخدمات المنظمة يتم بأقل جهد وبأسرع وقت، وعليه فإن وجود التقنيات الحديثة داخل المؤسسات تضمن تطوير أداء مواردها البشرية مع ضمان جودة الإنتاج وتطوير أساليب العمل.

### الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته

#### أولاً: مفهوم الأداء:

- 1/ **الأداء لغة:** ارتبط مفهوم الأداء (Performance) لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. ويعتبر قاموس اللغة الفرنسية (Larousse) كلمة الأداء "performance" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة (performance) المأخوذة من الكلمة (performer) والتي تعني أتم وأنجز أو أدى (Accomplire).<sup>1</sup>

يمكن الإشارة إلى مصطلح الأداء يعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمة، أو القيام بعمل ما.

منصور بن عوض القحطاني، تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير- دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد11، 2017، ص251، 252.

<sup>1</sup>.Dictionnaire Larousse de la langue française :2001.P 766.

**2/الأداء اصطلاحاً:** هو سلوك وظيفي يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها، أو بمعنى أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزاً أو جيداً أو متدنياً وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، أما العوامل الداخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين، واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.<sup>1</sup> وعليه يمكن القول أن مفهوم الأداء: هو جهد أو سلوك العاملين داخل المنظمة في ظل ثلاث محددات رئيسية تتمثل في " الدافعية للفرد، مناخ العمل والقدرة على انجاز العمل" ويرتبط الأداء بمزيج من العوامل الداخلية والبيئية والثقافية والخبرات المكتسبة.

### ثانياً: مفهوم الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري أحد العناصر الرئيسية في المنظمة ولا يمكن الاستغناء عنه لأنه يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث عرف عمر وصفي عقيلي الموارد البشرية على أنها: " جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها".<sup>2</sup>

تعرف الموارد البشرية عموماً بأنها أي شخص يؤدي دوراً ولو بسيطاً في الشركة، ويساهم من خلال مهاراته الشخصية في إنجاح أعمالها في موقعه مهما كان، وبغض النظر عن طبيعة تعاقد مع الشركة، والموارد البشري هو ركن من أهم أركان الشركة يليه رأس المال والمعدات وغيرها من الموارد الأخرى، وهو المورد الأكثر حاجة للاهتمام، فالبشر لا يمكن التعامل معهم كجماعة دون وجود تنظيم وحوافز مستمرة، كما أن الشخص المسؤول عن هذا القسم يجب أن يتمتع بمؤهلات على المستوى الشخصي تساعده على التعامل مع الآخرين وحتى مع خلافاتهم.<sup>3</sup>

وتعرف الموارد البشرية أيضاً على أنها مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة معينة من رؤساء ومرؤوسين يقومون بأداء مهام مخصصة لكل فرد منهم تحت مظلة الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جبهة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019 ص 34.

<sup>3</sup> عمرو صليح ليلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر الأردن 2005، ص 11

<sup>4</sup> حنين الزهراء، زنقي خديجة، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء والغاز،

مذكر مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018، ص2

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الموارد البشرية أنها تلك جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومروّسين يتمتعون بمؤهلات وكفاءات، والذين تم توظيفهم من قبل المنظمة لأداء كافة وظائفها وأعمالها.

## الفرع الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية:

### أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية

تناول العديد من الباحثين تعريف أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر كل باحث، ونتيجة لذلك ظهرت عدة تعريفات عديدة نذكر منها ما يلي:

- عرف didit darmawan أداء الموارد البشرية على أنه: "هو النتيجة وما تم تحقيقه من خلال الجهد والسلوك الذي يتم تكييفه مع أهداف المؤسسة والموظف باعتباره المتحكم، وينص أيضاً على أن أداء الموارد البشرية هو مرحلة يقوم فيها الموظف بواجباته ومسؤولياته تجاه العمل".<sup>1</sup>
- من خلال هذا التعريف يتبين الموارد أن أداء البشرية هو نتائج ومدى تحقيق أداء العاملين ومسؤولياتهم بشكل يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة.
- أما ليلي بوحديد فقد عرفته على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعية تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف".<sup>2</sup>
- يبين هذا التعريف أن استغلال العاملين لموارد المؤسسة بشكل أمثل وبطرق ملائمة يمكنهم من الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء، المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.<sup>3</sup>
- التعريف يشير إلى أهمية تحليل الأداء لتحديد المعدل المثالي لأداء الوظائف بناءً على الكفاءة والتدريب، ويهدف إلى تحقيق توازن عادل بين كمية العمل والزمن المستغرق لتحسين الإنتاجية.
- القدرة على إنجاز المهام، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المنظمة ومستويات ودرجات الانجاز لديهم، الناتجة أساساً عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم.<sup>1</sup>

Didit Darmawan and others, "THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY", International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Mayjen Sungkono University,

Mojokerto, East Java, Indonesia, Volume 24, Issue 3, 2020, p 2582

<sup>2</sup> ليلي بوحديد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة \_ مؤسسات الإسمنت باتنة"، مجلة الباحث

الاقتصادي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 03، العدد 3، 2015، ص 48

<sup>3</sup> ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص 48.

ركز هذا التعريف أن القدرة على إنجاز المهام تعكس مدى فاعلية الموظفين في تحقيق الأهداف المحددة لهم، وتعتمد بشكل أساسي على الانضباط والجدية في أداء الأعمال.

- قياس الفاعلية والكفاءة التي يتم من خلالها إدارة وتطوير العمال لتحقيق أهداف المؤسسة، بما في ذلك تحقيق أهداف الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الفاعلية التنظيمية وزيادة الإنتاجية والربحية، في ظل معرفة العناصر المكونة لأداء الموارد البشرية.<sup>2</sup>

وضح هذا التعريف أهمية قياس فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين الأداء الفردي، والجماعي، وزيادة الإنتاجية، والربحية.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نتبنى التعريف التالي: أداء الموارد البشرية هو النتيجة المحققة من جهود الموظفين وسلوكهم داخل المؤسسة، حيث يتكيف مع أهدافها ومتطلباتها. يعتمد على التزام الموظفين بمسؤولياتهم وفق معايير محددة، مما يؤثر على كفاءة المؤسسة وفعاليتها. يشمل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويُقاس من خلال تحليل الفاعلية والكفاءة، مع التركيز على تطوير الأفراد لتحقيق أداء متميز وزيادة الفعالية التنظيمية والربحية.

## ثانياً: أهمية ومحددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه

### 1/ أهمية أداء الموارد البشرية:

يحتل موضوع أداء الموارد البشرية أهمية في إدارات المؤسسات ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة ويمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ✓ علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، و ضمان تحقيق الأداء المستهدف.
- ✓ توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- بالإضافة الى النقاط السابقة، تسمح عملية تطوير أداء الموارد البشرية بتحقيق ما يلي:
- ✓ رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، و ضمان الاستمرار في نشاطها.
- ✓ استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

### 2/ محددات أداء الموارد البشرية

<sup>1</sup> راوي حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار جامعة الاسكندرية، مصر، 2003، ص80.  
<sup>2</sup> منال نور الهدى، سعيدة ريان، أثر تبني الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بلدية قالمة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2024، ص46.

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تحتاجها المؤسسة، حيث يعتبر أدائه محصلة لسلوكه وإنجازاته وانعكاس ومقياس مدى نجاحه أو خسارته في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن الإطار الذي تحدده له<sup>1</sup>، تتمثل محددات الأداء في محددات داخلية ومحددات خارجية:

#### أ/ المحددات الداخلية:

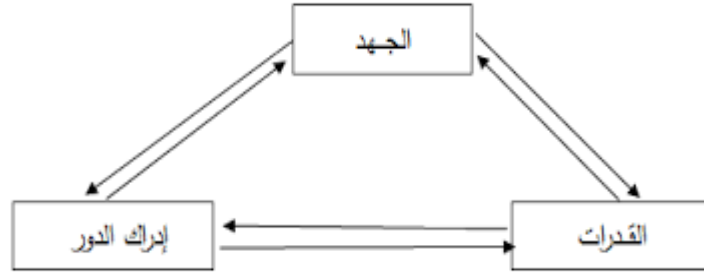
تتمثل المحددات الداخلية في:<sup>2</sup>

- ❖ **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز - الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فتجد المورد البشري داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من مورد بشري إلى آخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم، ويعود هذا التفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم، وهذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل، حيث تمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله.
- ❖ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء، وتنقسم القدرة إلى نوعين: القدرات المكتسبة (هي التي يكتسبها عن طريق التعلم والتدريب والقدرات القطرية (الموروثة)، والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية (وهي التي ترتبط بذكاء الفرد)، وأخرى غير عقلية (تشمل قدرات الحواس).
- ❖ **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. إن الفرد العامل أثناء أدائه المهنة يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات مشرفة، وردود أفعال من زملائه وما يتلقاه من أجر وحوافز وعوائد تنظيمية وغيرها من المصادر الأخرى، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

<sup>1</sup>خير الدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 106-107. تصريف

<sup>2</sup>فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 6، العدد 4، الجزائر 2014، ص 42.

الشكل رقم (6.1): محددات أداء الموارد البشرية



المصدر: راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية

ب/ المحددات الخارجية:

تتمثل المحددات الخارجية في:<sup>1</sup>

- ❖ **متطلبات العمل (الوظيفة):** ويعنى بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ❖ **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الأداء الفعال للمورد البشري منها أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة كعوامل داخلية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية والقانونية.

ثالثا: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

من أهم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار مجدد مسبقا لذلك، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- ❖ **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين.
- ❖ **اختلاف مستويات الأداء:** ضرورة وجود نظام متميز التقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد، المتوسط والضعيف فعدم جودة يؤثر على أداء العاملين وعدم الحاج الأساليب الإدارية.

<sup>1</sup>2011، ص39. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،  
<sup>2</sup>فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن باديس، مستغانم، المجلة06، العدد04، الجزائر2014، ص72.

❖ **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

❖ **التسيب الإداري:** يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

❖ **التدريب:** يرتبط نجاح أي منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح، ويهدف التدريب إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة الناحية الشركة ووضعها في مكانة أفضل لمواجهة المنافسة، وكذلك إكساب العاملين مهارات جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم للوظائف الأعلى ورفع روحهم المعنوية.

❖ **وجود نظام فعال للحوافز:** تلعب الحوافز دورا هاما في رفع مستوى أداء العاملين وفي زيادة الإنتاج، وتعتبر أداة تستطيع الشركة من خلالها زيادة معدلات الإنجاز لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وزيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وتنمية رغبتهم في الإبداع والابتكار.

#### رابعاً: أبعاد وعناصر أداء الموارد البشرية

##### 1/ أبعاد أداء الموارد البشرية

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء المورد البشري عليها وهذه الأبعاد تتمثل في:<sup>2</sup>

❖ **كمية الجهد:** وتعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

❖ **نوعية الجهد:** فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذولة المواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهتم نوعية

<sup>1</sup>سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 04، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة 2019، ص 559-560.

<sup>2</sup>سعاد عبيدة، سهام قوجيل، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، المجلد 14، العدد 2، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 499-500.

وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي المجهود الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

❖ **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار مشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة التقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

## 2/ عناصر أداء الموارد البشرية

وتتمثل هذه العناصر في:<sup>1</sup>

➤ **تخطيط أداء الموارد البشرية:** هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، أخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك ظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.

➤ **توجيه أداء الموارد البشرية:** تمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، لمواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أفهم، حيث التغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين الأسباب مختلفة، وقد الحدث الاختلالات في مستويات الأداء ما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم، وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكراً عن العادات الخلل فيها.

➤ **تشخيص أداء الموارد البشرية:** إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هي العمل على علاج أسباب القصور ومن ثم توفير أسس موضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وبالتالي تتضمن

<sup>1</sup>سبرينه مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 220-221، بتصرف.

عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار التابعة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تطوير الأداء.

➤ **تقييم أداء الموارد البشرية:** يمثل تقييم أداء الموارد البشرية أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء الموارد البشرية، مما يلزمنا إعطائه مساحة واسعة تمكننا من الضبط الدقيق لمختلف عناصره وتحديد أهدافه بالتالي سيتم تخصيص مطلب هذا العنصر.

➤ **تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:** يعتبر تطوير الأداء آخر عناصر إدارة الأداء والهدف من تطبيق هذا النظام هو تعزيز كفاءة وفعالية العمل في المؤسسة، وتحسين رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية واستدامة.

## خامسا: مفهوم تطوير أداء الموارد البشرية وأهميته

### 1/ مفهوم تطوير أداء الموارد البشرية

تعددت التعاريف من باحث إلى آخر حيث يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على أنها:

1/ خيار استراتيجي للمؤسسات لكونه يستهدف الرقي بأداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، من خلال تنمية كفاءاتها وتطوير أساليب الإنتاج وظروف العمل ، الأمر الذي يحملها تكلفة أكبر، لكنه يعود عليها بنتائج أفضل على المدى البعيد<sup>1</sup>. أي أنه استراتيجية تتضمن برامج معتمدة ومطورة لتنمية كفاءات الموارد البشرية من أجل بلوغ أهدافها.

2/ ويعرف أيضا بأنه: تطوير الأداء من خلال اعتماد نظم وأساليب وإمكانيات جديدة بالمؤسسة، فهو بذلك يتطلب القيام باستثمارات إضافية لتحقيقه<sup>2</sup>. أي أن تطوير أداء الموارد البشرية يركز على أساليب ونظم تعتمد عليها المؤسسة لضمان تحقيق أداء موظفيها.

3/ النظام الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع حيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وإعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة<sup>3</sup>. بمعنى أن مستوى الأداء يحدد مكانة الأفراد في مناصب عملهم.

4/ و ترى الباحثة أن تطوير أداء الموارد البشرية يتمثل في: العملية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تتضمن وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها ، وتطوير أساليب الإنتاج

<sup>1</sup>حمود حيمر، أهمية عملية أداء الموارد البشرية، بالمؤسسات ومعوقاتهما، دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة حوليات جامعة بشارفي العلوم الاقتصادية، مجلة5، العدد1، ص334.

<sup>2</sup>

<sup>3</sup>عبد الرحمان فؤاد يوسف، عباس مجيد سمية، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلة35، العدد91.

وظروف العمل للوصول بمستوى أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من تلك المستويات السابقة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نرى أن تطوير أداء العاملين بأنه: عملية تتضمن كل الأساليب والبرامج لتنمية كفاءات الموظفين داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة تكون بمستوى أداء أعلى من المستويات السابقة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

❖ مفهوم تطوير أداء الموارد البشرية: هو مجموعة العمليات والأساليب والبرامج المطورة التي تعتمد المؤسسة لرفع من مستوى أداء مواردها البشرية وتنمية كفاءاتهم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة بمستويات أعلى من السابقة.

## 2/ أهمية عملية تطوير أداء الموارد البشرية:

تكمّن أهمية عملية تطوير أداء الموارد البشرية:<sup>2</sup>

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف.
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها.
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الاستمرار في نشاطها.
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة.
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

## الفرع الثالث: سيرورة تطوير أداء الموارد البشرية

### أولاً: تقييم الأداء

#### 1/ مفهوم تقييم الأداء:

<sup>1</sup> عثمان مريم، دور مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، مجلة 9، العدد 1، ص 290-291.

<sup>2</sup> حمود حيمر، مرجع سابق، ص 334، بتصرف.

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين، وأعطوا العديد من التعاريف وبالتالي يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية له نذكر منها:

1/ يعرف على أنه: عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى للاستغناء عن خدماته.<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف الى أن تقييم الأداء هو عملية تقيس سلوك العاملين في المنظمة بشكل دوري خلا فترة زمني محددة من خلال المراقبة المستمر من طرف مدير المؤسسة تنتهي باتخاذ قرارات حول تطوير العامل عن طريق اجراء دورات تدريبية، أو بالترقية أو بالنقل الى مكان عمل آخر أو الاستغناء عنه في بعض الأحيان.

2/ وترى الباحثة (Marie Tresanini) أن: تقييم الأداء هو محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة<sup>2</sup>..

يبين هذا التعريف أن تقييم الأداء هو عبارة عن علاقة تتمثل في مقارنة النتائج المتوصل اليها مع أهداف المؤسسة المسطرة لتحقيقها.

3/ كما يعرف تقييم الأداء الحصول على الحقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء المورد البشري عمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل.<sup>3</sup> كما أنه يمثل عملية تقييم سنوية عادة، تمثل وضعية رسمية تحدد البعد بين ما تم إنجازه مقارنة بما هو مطلوب كما ونوعا، وتسعى هذه العملية إلى تطوير أداء الموارد البشرية.<sup>4</sup>

يوضح هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء هو تحليل الحقائق والبيانات الموارد البشرية لفهم سلوكياتهم وتقويم أعمالهم ولمعرفة مستوى كفاءتهم في مدة زمنية محددة من أجل تطوير الموظفين داخل المؤسسة.

4/ عرف تقييم الأداء أيضا على أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه، بحيث تقيم النتائج المحققة إضافة إلى مناقشة التطور الفردي والوظيفي لشاغل الوظيفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال خنشو، خير الدين جمعة، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015، ص

<sup>2</sup> Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management et société colombelles, Paris, 2004, P 18.

<sup>3</sup> سنن الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 2004، ص163.

<sup>4</sup> Yves Emery, François Gonin. Op.cit. P68

هذا التعريف يشير الى أن تقييم الأداء عملية دورية يقيم من خلالها الرئيس المباشر أيضا وليس العاملين فقط، بهدف الوصول الى نتائج يمكن من خلالها مناقشة التطور الفردي والوظيفي.

5/ ويعرف خضير كاظم وياسين كاسب الخرشنة تقييم الأداء على أنه: عملية تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، ولذا فإن التقييم في المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء أو الإيقاع بالآخرين، وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات و عدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة، ولذا فإن تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى إنجاز الأفراد العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

يبين هذا التعريف بأن عملية تقييم الأداء لا تقتصر فقط على احصاء أخطاء العاملين وسلبياتهم، بل من أجل تصحيح الانحرافات وتفايدي تراكمها، فهو عملية وقائية تطور وتحسن من كفاءة ومستوى الانجاز لدى الأفراد الموظفين في المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل كما يلي: إن مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية بأنه عملية ادارية تهتم بقياس سلوك وأعمال الموظفين مقارنة بالأهداف الموضوعية مع المراقبة المستمرة والمنتظمة لأداء الموارد البشرية وفق معايير محددة من أجل الوصول الى اتخاذ الاجراءات اللازمة، ولتحديد مستوى كفاءاتهم وانجازاتهم الموكلة إليهم بهدف تطوير وتحسين الفاعلية وكفاءة الإنجاز.

## 2/ أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية تقييم أداء العاملين تعود بفوائد على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص وبالتالي يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>3</sup>

- تمكين المؤسسة بتقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار ( yardstek or criterion ) للأعمال.

<sup>1</sup> Besseyere des horts, Gérer les ressources Humaines dans l'entreprise "Concept et outil".

Edition d'organisation. Paris, 1992, P102.

<sup>2</sup> كاظم حمود خضير ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص151.

<sup>3</sup> زكلال يمينه، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2013، ص2.

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- تقوية وتعزيز مبدأ الشفافية بالمنظمة، من خلال تقديم توضيحات وتفسير لنتائج تقييم الأداء وعرضها على الموارد البشرية.

- تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية المحرك الذي يدفع عملية تنمية الكفاءات ويوجهها، لأنها تمكننا من التحديد الدقيق للكفاءات الضرورية للنجاح وبلوغ أهداف المنظمة، وبالتالي تشجيع الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها وضمان استخدامها في العمل.

### 3/ أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية:

من الضروري أن تقييم الأداء له نتائج التي يمكن استخدامها في اتخاذ بعض القرارات الادارية من أهمها:<sup>2</sup>

\* **الترقية:** يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

\* **تحديد المكافآت والحوافز:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

\* **التعيين والنقل:** تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.

<sup>1</sup>حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2018، ص105.

<sup>2</sup>باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجيستر تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص64-65.

- \* **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية المعالجة للنقاط الضعف.
- \* **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عدم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر التقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.
- \* **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومروؤسيه فيما يخص الأهداف المخططة، والتوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل
- \* **إنهاء الخدمة (الاستغناء):** تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

#### 4/ أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تهدف عملية تقييم الأداء الى تحقيق الأهداف التالية نذكر منها:<sup>1</sup>

- الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا الغرض الاستفادة منه في تحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع العاملين بها.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء وهذا من خلال إجراء جلسات مع العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، وهذا يعرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية النقل والفصل والمكافئة .... الخ.
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمروؤسين.
- إعداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم.

#### ثانيا: مراحل ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية

##### 1/مراحل تطوير أداء الموارد البشرية:

<sup>1</sup>عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر، المجلد19، المجلد01، بسكرة، الجزائر، 2004، ص54-55.

ان نجاح المؤسسة في عملية تطوير أداء الموارد البشرية قائم على التكامل والتناسق والانسجام بين مراحله، من أجل بلوغ العامل الى أفضل مستويات الأداء وصولاً الى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **تحديد معايير الأداء:** من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء الموارد البشرية وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال من الناحية الكمية والكيفية، إذ يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم.

2. **وضع ونقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء فعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين المعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

3. **قياس الأداء:** إن تحسين أداء الموارد البشرية هو الهدف الرئيسي للمؤسسة، حيث تختتم هذه المؤسسات بمتابعة ومراقبته بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء عمالها، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها.

4. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي العاملين وقناعتهم بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء

<sup>1</sup> كل من:

- خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص128، ص130.  
- فضيلة بوطورة وآخرون، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 14، العدد 01، الجزائر، 2020، ص271.

السلبى، حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف.

6. **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين وهما: قصير المدى وهو مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني طويل المدى فقيه يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

7. **وضع القرارات لتطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تقييم أداء العاملين بحيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يتم التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل، وعلى هذا الأساس يمكن وضع برامج تدريب لتطوير وتحسين الأداء إن أمكن.

## 2/ مداخل تطوير أداء الموارد البشرية:

تلجأ المؤسسة إلى العديد من المداخل الأساسية لتطوير أداء مواردها البشرية مقسمة إلى ثلاث فئات رئيسية ونذكر منها:<sup>1</sup>

1/ **مدخل تحسين الموارد البشرية:** يستند هذا المدخل على اعتبار أن الموارد البشرية في سبب حدوث فجوة الأداء وبالتالي حل هذه المشكلة يمكن تعديل سلوكياتها، وهذا بعد التأكد من صحة هذا الافتراض، وفي هذا الإطار يمكن في تعديل بالتالي اتباع أحد السبل التالية :

أ/ **التركيز على جوانب القوة:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الايجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصير أفضل بغض النظر عن الجوانب السلبية.

ب/ **التركيز على الأداء المرغوب:** يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظائف ومن دوافع الموارد البشرية التي تشعلها حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مرجع سبق ذكره، ص154-155.

ج/ ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية: المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى طالما أنها ترى فيها تحقيقها لتطلعاتها، فتسود بالمؤسسة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها.

2/ مدخل الوظيفة : يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطا ضروريا لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:

➤ تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف.

➤ تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام.

➤ تصميم الوظائف على الوجه الملائم.

➤ توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة.

➤ تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

3/ مدخل تحسين بيئة العمل: تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية مثل: أسلوب القيادة، والإشراف بالمؤسسة، التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة في العمل، دون إهمال الجانب المعنوي للموارد البشرية.

اقترح محمد قدرى حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية<sup>1</sup> :

1. القيادة الناجحة: يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالأخرين، والقدرة على

التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت

2. تمكين الموارد البشرية: تعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية

بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهدا بالاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات

3. تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من

التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي

4. التحفيز الفعال: يعتبر التحفيز الفعال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير

في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها المصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

### ثالثا: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا أساسيا في عملية تطوير أداء الموارد البشرية والقيام بالإصلاح الإداري حيث أنها تقدم الخدمات بشكل إلكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر كفاءة وفعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للعاملين، وتحسين مستوى أدائهم وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق

<sup>1</sup>محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2015، ص129.

للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات وهذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء ويعزز الاتصال بين الرؤوسين والرئيس في المؤسسة .

ونستنتج مما سبق، أن مكانة ودور أداء المورد البشري في المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها فأداء المورد البشري هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة وعليه وجب الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تتناسب مع الهيكلية التنظيمية وتوزيع الوظائف، قصد معرفة موضع الخلل والقصور في الأداء والعمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازمتين<sup>1</sup>.

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطورات التي شهدتها الإدارات الحديثة في السنوات الأخيرة، حيث لعبت دورا حيويا في تطوير أداء الموارد البشرية، ومن بين العمليات الرئيسية للإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية تذكر ما يلي:<sup>2</sup>

**1/ عملية توظيف الموارد البشرية إلكترونيا:** وذلك من خلال تعيين الموظفين الجدد إلكترونيا وإدخال البيانات الخاصة لكل مرشح حيث يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين المرشحين بعرض الفرص الوظيفية إلكترونيا، ويجب إدخال ومتابعة كافة البيانات للاختيار لشغل المنصب في قواعد المعلومات الخاص بنظم الموارد البشرية وبذلك يتم الاستغناء نهائيا عن الورق.

**2/ عملية تكوين الموارد البشرية إلكترونيا:** تغيير الطرق التقليدية في وظيفة التكوين واستبدالها بطرق معروفة مثل التدريب أثناء العمل، تفويض السلطة، المشاركة في تحديد الأهداف والقرارات، فريق العمل موجه ذاتيا، حلقات الجودة واستخدام الطرق الحديثة كالتيكولوجيا، نظام تقييم الأداء إلكترونيا، التعليم بواسطة الكمبيوتر ... إلخ.

**3/ إدارة الأجور والمكافآت إلكترونيا:** وذلك من خلال توفر البيانات الخاصة بدراسة التعويضات والامتيازات عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة لتقييم المناصب وتحديد التعويضات والأجر المناسب لكل منصب.

**4/ تسجيل الحضور والانصراف إلكترونيا:** من خلال إدخال بطاقات خاصة بإدخال البيانات.

**5/ عمليات إدارة أداء العمل عن بعد:** وذلك عن طريق إجراء جميع الخطوات إلكترونيا من وضع الأهداف، قيام المسيرين بمساعدة المسؤولين، تقييم الأداء كل ذلك عن طريق البريد الإلكتروني .

**رابعا: المعوقات التي تواجه عملية تطوير أداء الموارد البشرية**

<sup>1</sup>بويكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد01، جامعة الجزائر3، أفريل2023، ص378-379.

<sup>2</sup>منال حريزي، مهدية هامل، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بالجماعات المحلية. بطاقة التعريف البيوميترى وجواز السفر البيوميترى نموذج- مجلة دراسات انسانية واجتماعية، جامعة وهران2 محمد بن أحمد، المجلد11، العدد01، وهران، الجزائر، 2022، ص179.

تعتبر عملية تطوير أداء الموارد البشرية تحديا كبيرا يمكن أن تعرقل نجاح هذه العملية في المؤسسة، بسبب العوائق التي تواجهها نذكر منها:

#### 1/ معوقات شخصية: تتعلق بالموارد البشرية ذاتها ومن أهمها:<sup>1</sup>

- مركزية القرارات بالمؤسسة وعدم تفويض السلطات، أي تركيز السلطة والقرارات على مجموعة محددة في المؤسسة وبالتالي تقليل الحافز لدى العاملين الذين يشعرون أنهم غير مشاركون في عملية اتخاذ القرار.
  - التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية.
  - عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتطوير الأداء.
  - ضعف روح المعنوية للعاملين وتوقف تفكيرهم في التحسين والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل.
  - قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين.
  - اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور، وبالتالي يمكن أن يمنع العاملين من التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء.
  - تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.
- #### 2/ معوقات على مستوى المؤسسة: من بين المعوقات الصادرة عن المؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>
- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم.
  - عدم مرونة الوظائف.
  - بطء الإجراءات الإدارية.
  - سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.

<sup>1</sup> كل من

- حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، المجلد 05، العدد 01، ميله، الجزائر، 2019، ص 160-159 بتصرف.

- لمياء محمد بن قاسم آل مهري، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 24، عمان، الأردن، 2020، ص 13-17.

<sup>2</sup> - حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، المجلد 05، العدد 01، ميله، الجزائر، 2019، ص 160-159 بتصرف.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والتي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات السابقة وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ونختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة وما أضافته إلى الدراسة الحالية.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات العربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

1/ بشير عبد الحميد، صورية بوظيفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية حالة المديرية العملية الاتصالات الجزائر بولاية تبسة جامعة العربي التبسي تبسة مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارة السنة 2021 تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على مختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية إلكترونياً-E-HRM والتعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v24 وطبق هذا البحث على مجتمع المكون من 51 إداري توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- عدم اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على جذب الموارد البشرية الكترونياً وهو ما بينته الفرضية الأولى، حيث رفضت الفرضية البديلة وتم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05  $\alpha$  بين الإدارة الإلكترونية وجذب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهو ما يدل أن المؤسسة مازالت تعتمد على الطريقة التقليدية في الحصول وجذب الموارد البشرية للعمل بالمؤسسة، وهو واقع التوظيف بأغلب المؤسسات الجزائرية؛ -استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة الإلكترونية في عملية تنمية الموارد البشرية من خلال استخدامها لتقنيات حديثة باستخدام الحواسيب والبرمجيات لتدريب وتأهيل المستخدمين وهو ما ينعكس على تطوير وتحسين أدائهم، وهو أثبت من خلال من التأكد من صحة الفرضية الثانية التي تقول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05  $\alpha$  بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر "؛

- تساهم الإدارة الإلكترونية بذات المؤسسة في تحسين عملية استخدام الموارد البشرية من خلال تحسين مناخ العمل، وهو ما ينعكس على تحسين أداء المورد البشري والرفع من مستواه، حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دور المؤثر الإيجابي على أداء المورد البشري، وهو ما بينته صحة الفرضية الثالثة التي نصت على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2/ عبد الجليل هداجي ، عبد الكريم المومن ، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة أدرار (الجزائر)، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، السنة 2021 .  
هدفت الدراسة الى:

التعرف على مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وابرار أهمية الادارة الالكترونية في ممارسة نشاط المؤسسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان من خلال تحليله بالاعتماد على برنامج SPSS وتم الوصول الى جملة من النتائج التالية:

- اعتماد مؤسسة بريد الجزائر بأدرار على ممارسة جملة من الأنشطة بصفة الكترونية.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الادارة الالكترونية في تحسين أداء المورد البشري تبرز مساهمته الادارة الالكترونية على مستوى بريد الجزائر بأدرار .
- وجود علاقة تأثير متفاوتة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعد الادارة الالكترونية وأداء المورد البشري على مستوى بريد الجزائر بأدرار .

3/ حفيزة شخاب، شرف الدين زديرة، دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 9، العدد 1، السنة 2022.  
هدفت هذه الدراسة الى:

تأثير تطبيق الادارة الالكترونية في المجال الاداري للمؤسسات مما يؤدي الى تسهيل وظائف الموارد البشرية، ومعرفة أهم متطلبات التحول نحو الادارة الالكترونية لمواكبة التطورات العلمية وتسخيرها في وظيفة الموارد البشرية. حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج التالية:

- تحتل الادارة الالكترونية مكانة كبيرة في ادارة الموارد البشرية فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود، وتسجيل وحفظ العطل المرضية وأصبح التوظيف الكترونيا بإمكان طالبي الوظيفة أن يبحث على ما يتناسب مع مؤهلاته من بيته أمام شاشة الحاسوب، وكذلك مواكبة عمليات التقاعد.

- يترتب على تطبيق الادارة الالكترونية في مجال ادارة الموارد البشرية، تقديم الخدمات بشكل مبسط ومباشر وسريع، وتقليل الجهد وتحقيق الأهداف، ارضاء العاملين بإعطائهم فرصة في صياغة أعمال المارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة وآفاقها.
- 4/ جغام سعاد، خالدي محمد، بنشهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمصلحة البيوميتري لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، عدد 1، سنة 2022.

هدفنا لدراسة توضيح الإطار النظري الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأبعدها وجودة الخدمات بتقديم النموذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، واختيار العلاقة الارتباطية والتأثيرية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمات لدى العاملين بمصلحة البيوميتري واعتمدت هاته الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لاعتبارها لأنسب في مثل هذه الدراسات بالتركيز علي وصف وتحليل المتغيرات بمكوناتها وأبعاده المتمثلة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،وقد تم اعتماد أداة الاستبيان لأنها الأنسب لتحليل واستخلاص النتائج والتوصيات الدراسة وطبق هذا البحث على مجتمع المكون من 310 عامل فتوصلت الدراسة الحالية لمجموعة من النتائج كانت كالتالي:

- يحظى مستوى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مصلحة البيوميتري بدرجة متوسطة متوجهة نظر موظفيها، كما جاء تكل الأبعاد (التوظيف، التدريب التعلم، تقييم الأداء الإلكتروني) بدرجات متوسطة .
- يتمتع مستوى جودة الخدمات العمومية في مصلحة البيوميتري بدرجة مرتفعة متوجهة نظر موظفيها، وجاء بعد الملموسية بدرجة متوسطة، أما (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان التعاطف) كانت درجات مرتفعة .
- هنا كأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a > 0,05$ ) بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) وجودة الخدمة العمومية بمصلحة البيوميتري.

- 5/ مراد أحمد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة مصلحة الإدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط، الجامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية السنة 2022.
- يهدف هذا البحث إلى:

أهمية أداء إدارة الموارد البشرية وتبسيط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية، خصوصًا في ولاية الأغواط، بالإضافة إلى تأثيرها على أداء الموارد البشرية. تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للبحث في مجال الدراسات الاجتماعية والإنسانية، حيث يعتمد على تحليل الظواهر كما هي في الواقع. كما تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة لفهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتحليل تأثيراتها. استخدمت الدراسة أدوات تحليلية لجمع البيانات، منها الملاحظة، والمقابلة، وتحليل المضمون، وذلك لفهم تأثير الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- الإدارة الإلكترونية مفهوم حديث ورائج: الإدارة الإلكترونية تُعد من المفاهيم الحديثة التي حظيت بانتشار واسع، وتستخدم بتسميات متعددة مثل الحكومة الإلكترونية، الحكومة الذكية، والتجارة الإلكترونية. تتنوع المصطلحات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية: المصطلح يستخدم بشكل مترادف مع مفاهيم مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، مما يعكس تشابكها مع الأنشطة الرقمية الحديثة.
- الإدارة الإلكترونية تمثل تحولًا جذريًا في الإدارة نظريًا وعمليًا، بعيدًا عن البيروقراطية التقليدية لا تقتصر الإدارة الإلكترونية على رقمنة الخدمات، بل تتضمن تغييرات اجتماعية وإدارية واقتصادية. العنصر البشري هو العامل الأساسي في نجاح الإدارة الإلكترونية، مما يتطلب مهارات عالية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني إلغاء الوظائف، لكنه يغير المفاهيم الإدارية ويؤثر على التوظيف.

6/ درهم على القمش، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة عامة - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية المجلد 4، العدد 8، السنة .

- 2023 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال تحديث هذا المجال، حيث يعتبر ضرورة حتمية للمؤسسات لأحدث التطورات والتغيرات اللازمة لتحسين وظائف القطاعات العامة، ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، ومن ثم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وطبق هذا البحث على مجتمع مكون من 35 موظفًا وظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود اهتمام لدى المؤسسة العامة للاتصالات باستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية بمختلف أبعادها.

- هناك اهتمام من قبل المؤسسة العامة للاتصالات بتطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- وجود دور ضعيف إحصائياً لدالة الإدارة الإلكترونية في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للاتصالات عند مستوى الدلالة (0.05) أي وجود ارتباط قوي بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية (التخطيط/التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني).
- تسهم الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للاتصالات في تحسين عملية استخدام الموارد البشرية، من خلال تحسين مناخ عمل، وهو ما ينعكس على تفعيل أداء المورد البشري والرفع من مستواه، حيث تلعب عناصر الإدارة الإلكترونية دور المؤثر الإيجابي على أداء المورد البشري.

### المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات باللغة الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

1. الدراسة Mohamed BOUKLIA, Khedidja CHIKHI, Rabia BOUARIOUA

بالعنوان "The Importance of Electronic Management and Its Role in Evaluating the Activity of the Effectiveness of Human Resources Management. Case Study of Algeria Telecom (Ooredoo)"

في مجلة العلوم التجارية، الجامعة الجزائرية 3، السنة 2021 هدفت هذه الدراسة الحالية إلى اختبار أبعاد الإدارة الإلكترونية في تقييم فعالية نشاط إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيراته، حيث تم توزيعه على عينة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مؤسسة اتصالات الجزائر وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (أوريجو) لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة. أظهرت مجموعة النتائج أهمها :  
1-علاقة قوية : أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية وفعالية إدارة الموارد البشرية .

2 -المتطلبات التقنية والأمنية : سجلت أعلى معاملات ارتباط (0.447 و 0.439 على التوالي)، مما يشير إلى أهميتهما في تحسين الفعالية .

3-المتطلبات البشرية : كانت الأقل تأثيراً مقارنة بالمتطلبات الأخرى، لكنها لا تزال ذات دلالة إحصائية .

4-فوائد الإدارة الإلكترونية - : زيادة سرعة ودقة إنجاز المهام - .تخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء الإدارية - .تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية - .تعزيز كفاءة العاملين وزيادة الإنتاجية.

## 2. دراسة Sara Mohammad Saleem Shaban بعنوان : The Impact of E-HRM Practices on Employee Performance in Palestinian Higher Educational Institutions 2022

العليا بالجامعة العربية الأمريكية تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في (E-HRM) المشار إليها فيما بعد ب (الإلكترونية) مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية. استخدم الباحث أسلوباً كمياً لجمع البيانات. يمثل مجتمع الدراسة العدد الإجمالي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية - خضوري) في جنين ونابلس وطولكرم. لإجماع البيانات، أدار الباحث 300 استبياناً للموظفين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. تم جمع مائتين وثلاثين استبياناً، ولكن 201 استبياناً استوفى المعايير واستخدم. الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اختبار معامل ارتباط بيرسون اظهرت مجموعة نتائج اهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) وأداء الموظفين - .التوظيف والتدريب والتقييم والتعويض الإلكتروني ساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين من خلال : تعزيز المعرفة والمهارات، تحسين سير العمل، زيادة الالتزام بالمهام في الوقت المحدد، نظام E-HRM يساعد على تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين جودة الأداء الوظيفي، هناك حاجة ملحة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في الجامعات ودعم الموظفين بالتدريب اللازم لاستخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية.

3. دراسة Dr. Shaker Seraea MunassarSeraeal بالعنوان "The Role of

**Electronic Management in Improving Strategic Performance in Yemeni Universities through the Development of Human**

**Resources"** دراسة عبارة عن مقال علمي نشر في مجلة مركز جزيرة العرب للأبحاث

الإنسانية والتعليمية، مارس 2023 هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، مع التركيز على تنمية الموارد البشرية كعامل وسيط. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقاموا بتصميم استبانة مكونة من 81 فقرة تغطي ثلاثة أبعاد رئيسية و 11 مجالاً. تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من 246 قيادة إدارية وأكاديمية في ست جامعات يمنية (ثلاث حكومية وثلاث خاصة). أظهرت مجموعة من النتائج أهمها - :توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الاستراتيجي - .توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية - .للإدارة الإلكترونية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الاستراتيجي، مع وجود تنمية الموارد البشرية كعامل وسيط يعزز هذا الأثر - .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو سنوات الخبرة - .توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي (الصالح حاملي درجة الماجستير) ، والمسمى الوظيفي (الصالح عمداء ونواب العمداء)، ونوع الجامعة (الصالح الجامعات الخاصة)، والدورات التدريبية (حيث تفاوتت النتائج حسب عدد الدورات)

4. دراسة Hassan Mahammad zidan بعنوان Electronic management and its

**impact on enhancing human resources governance: An**

**experimental study of the opinions of a sample of workers at Tikrit**

**University2024** الدراسة عبارة عن مقال علمي صادر عن مجلة الدولية للبحوث في إدارة

الموارد البشرية بكلية حسن ماها توليد زيدان للإدارة جامعة تكريت تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية وتبسيط الضوء على آليات التحول من العمليات الورقية إلى العمليات الإلكترونية التي تعتمد كلياً على تكنولوجيا المعلومات. كما تبحث في آثار هذا التحول على حوكمة الموارد البشرية في جامعة تكريت اقتصر التحقيق على عينة مكونة من 150 فرداً من الأكاديميين والموظفين الإداريين. ولتحقيق الأهداف المرجوة، تم إجراء تحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS.V20 شمل تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات نموذج

البحث وسلسلة من الاختبارات لتقييم وموثوقية الإدارة الإلكترونية في تحسين حوكمة الموارد

البشرية أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

✓ هناك تأثير إيجابي لأجهزة الحاسوب على حوكم الموارد البشرية بنسبة 18. %

✓ هناك تأثير إيجابي لشبكات الاتصالات بنسبة 37.1%

✓ هناك تأثير إيجابي للبرمجيات بنسبة 27.9. %

✓ هناك تأثير إيجابي شامل للإدارة الإلكترونية بنسبة 52.9%

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

جدول رقم (2.1) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

| المقارنة              | الدراسات السابقة                                                                                                                                                             | الدراسة الحالية                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث الزمان والمكان | امتدت في بيئات عربية وأجنبية في سنوات 2021، 2022، 2023، 2024، 2025.                                                                                                          | تمثلت الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت.                                                                |
| مجتمع وعينة الدراسة   | وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات. | تم اسقاط الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت، ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العمال التابعين للمؤسسة. |

|                           |                                                                                                                                        |                                                                                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث<br>متغيرات الدراسة | تناولت بعض الدراسات<br>متغيرات مختلفة.                                                                                                 | تناولت دراستنا<br>متغيرين هما: الإدارة<br>الإلكترونية وأداء<br>الموارد البشرية.                                    |
| الأدوات<br>المستعملة      | أغلب الدراسات السابقة<br>اعتمدت على الاستبيان<br>وعلى البرنامج<br>SPSS. الإحصائي                                                       | في هذه الدراسة تم<br>الاعتماد على<br>الاستبيان وعلى<br>البرنامج الإحصائي<br>SPSS.                                  |
| المنهج<br>المستعمل        | معظم الدراسات<br>استخدمت المنهج<br>الوصفي لتوضيح<br>جوانب الموضوع<br>النظرية، بالإضافة إلى<br>المنهج التحليلي في<br>الدراسة التطبيقية. | اعتمدنا على المنهج<br>الوصفي في الفصل<br>النظري، وعلى منهج<br>دراسة الحالة في<br>الدراسة التطبيقية.                |
| من حيث النتائج            | اختلفت النتائج من<br>دراسة لأخرى بنسب<br>متفاوتة ومتغيرة.                                                                              | وأظهرت النتائج أن<br>هناك علاقة ارتباط<br>قوية بين تطبيق<br>الإدارة الإلكترونية<br>وتطوير أداء الموارد<br>البشرية. |

المصدر: من اعداد الطالبتين

### ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- ✓ ساعدت في توضيح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة مما سهل من إعداد الدراسة الحالية.
- ✓ المساعدة في صياغة الفرضيات وتقادي المشكلات السابقة.
- ✓ استخدامها كمراجع هامة للبحث مما وفرت الكثير من الجهد والوقت.
- ✓ ساهمت في تصميم استمارة الاستبيان.
- ✓ المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحديد الأساليب اللاتقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية حيث تم تعريف الإدارة الإلكترونية وتوضيح خصائصها وعناصرها وأهميتها وأهدافها ومعوقتها وعوامل نجاحها وبإضافة إلى مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته ومحدداته وأبعاده والعناصر والعوامل المؤثر عليه وسيرورة ومراحل ومداخل تطوير الأداء الموارد البشرية. من خلال المبحث الأول ظهر أن الإدارة الإلكترونية هي نمط حديث من أنماط الإدارة يعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في تنفيذ العمليات الإدارية، مما يساهم في تسريع الإجراءات، تقليل التكاليف، وتحقيق قدر أكبر من الدقة والشفافية في العمل. تتيح هذه الإدارة تقديم الخدمات بشكل رقمي، وتسهّل التواصل بين مختلف مستويات المؤسسة، مما يعزز الكفاءة المؤسسية بشكل عام. أما أداء الموارد البشرية، فيشير إلى مدى قدرة الموظفين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وهو عنصر أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل، منها الدافعية، القدرات، بيئة العمل، وأساليب التحفيز والتقييم، مما يجعل تحسينه وتطويره ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية. وفي المبحث الثاني تم الاطلاع على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتعرف على أهم جوانب الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، وعينتها، وطريقة المعالجة البيانات. وكذلك ذكر أهم النتائج المتوصل إليها من أجل تحديد أهم جوانب التشابه والاختلاف بينهم وبين الدراسة الحالية وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الموارد البشرية وذلك بدراسة عينة تتمثل في مجموعة من العاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر تقرت من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها.

## الفصل الثاني

دراسة قياسية حول دور الإدارة الإلكترونية في  
تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد  
الجزائر وحدة تقرت

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة بصفة عامة، وبيان أهمية الادارة الالكترونية ودوره وأثره على أداء مؤسسة البريد بصفة خاصة، ولغرض تقديم الإضافة المرجوة، وتحويل المعرفة النظرية إلى معرفة تطبيقية، ومن أجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعداً أعمق، فإننا سنحاول في هذا الفصل الانتقال بالبحث العلمي من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، من خلال المعارف النظرية والتطبيقية في مؤسسة بريد الجزائر، والوقوف على واقع الإدارة الالكترونية في تقييم المصالح الإدارية، وإيماننا منا بالدور الكبير الذي يقوم به ومساهمته في تقييم أداء الموارد البشرية، فقد تم اختياره كمجتمع أصلي لدراستنا ومنه تم تعيين وتحديد العينة البحثية.

سوف نتناول في هذا الفصل عرضاً للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة الخاصة بالدراسة، حيث احتوت على مجموعة من العبارات، الغرض منها قياس مدى دور الإدارة الالكترونية وأثرها على أداء مؤسسة البريد، وقد تم تحديد الأسلوب الإحصائي للتحقق من وجود هذا الدور والأثر، من خلال الدراسة الإحصائية لما يلي:

- فحص صدق المحتوى وثبات بنود وفقرات الاستبانة؛
- تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة؛
- تحليل المحاور الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة، ومعرفة اتجاه آراء العينة البحثية.
- اختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة مخرجاتها ونتائجها.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سننتظر في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

#### **المطلب الأول: طريقة الدراسة**

سيتم في هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS النسخة 27) من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

#### **الفرع الأول: منهج الدراسة**

##### **• منهج الدراسة:**

يبين المنهج مختلف الخطوات التي نعتد عليها في إعداد الدراسة وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحثان في دراستهما على المناهج التالية:

##### **أ- المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد

دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

##### **ب- المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن

مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

##### **ت- المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات

الإحصائية في تحليل البيانات.

لمعرفة "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت". وذلك من

خلال دراسة موضوع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة "باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

- المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من عمال المؤسسة.

#### **الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:**

سنقوم بتقديم لمحة عن نشأة وتعريف مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت.

### • مجتمع الدراسة

قبل التطرق لمجتمع الدراسة سنعرض المؤسسة محل الدراسة الا وهي مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت وسيتم تقديمها كما يلي:

- تقديم مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت:
- سنتناول نبذة تاريخية عن المؤسسة أي أهم التغيرات التي شهدتها بالإضافة الى الأهمية الاقتصادية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني.

أ. **مجتمع الدراسة:** ينكون مجتمع الدراسة من العمال في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه:

| المؤسسة                 | تأسيس | نوع المؤسسة                 | عدد العمال |
|-------------------------|-------|-----------------------------|------------|
| بريد الجزائر وحدة تقرت. | 2021. | مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري. | 170 عامل.  |

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

في هذا المطلب تم التطرق إلى بيان الطريقة التي اعتمدناها في الدراسة الميدانية عن طريق (الفرع الأول) تحديد متغيرات الدراسة وطريقة جمع البيانات (الفرع الثاني) بيان مجتمع الدراسة والتعريف به، وطريقة اختيار العينة البحثية منه.

#### الفرع الأول: تحديد المتغيرات، وطريقة جمع البيانات

يُخصص هذا الفرع لتحديد المتغيرات الأساسية المعتمدة في الدراسة (مستقلة، تابعة)، مع شرح طريقة قياسها وفق أدوات محددة كالمقاييس الكمية أو الأدوات المعيارية. كما يُبيّن فيه الأسلوب المعتمد في جمع البيانات ميدانياً، سواء عبر استبيانات، مقابلات، أو أدوات أخرى.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، فقد تم تحديد متغيرين أساسيين تجسد كل منهما من خلال أبعاد واضحة، تم التعبير عنها بواسطة مجموعة من العبارات ضمن استمارة استبيان، صُممت وفق مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة موافقة المبحوثين.

**أولاً: المتغير المستقل - الإدارة الإلكترونية:** لأنها العامل الذي يُفترض أنه يؤثر في تطوير أداء الموارد البشرية، وتشمل أبعاده:

1. أجهزة الحاسوب ولواحقها

2. الشبكات

3. البرمجيات وقواعد البيانات

4. صناع المعرفة

**ثانياً: المتغير التابع أداء الموارد البشرية:** لأنه النتيجة أو الأثر الذي يُراد قياس تأثير الإدارة الإلكترونية عليه، ويشمل أبعاده:

1. كمية الجهد

2. نوعية الجهد

3. نمط الأداء

**ثالثاً: أداة الدراسة**

تم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت مجموعة من العبارات التي تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وتم توزيعها على الأبعاد المحددة لكل من المتغير المستقل والتابع، ما يتيح إمكانية قياس العلاقة بين دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت بشكل كمي ودقيق.

### الفرع الثاني: اختيار مجتمع الدراسة والعينة

في هذا الفرع، سيتم تحديد مجتمع الدراسة الذي يشكل الإطار العام الذي تنطبق عليه نتائج البحث، بالإضافة إلى تحديد العينة الممثلة لهذا المجتمع. كما سيتم توضيح خصائص المجتمع ومبررات اختياره، نوع العينة وطريقة اختيارها.

#### 1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت، الذين يشكلون الفئة المعنية بدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية. ويضم هذا المجتمع جميع العاملين الذين يستخدمون تقنيات الإدارة الإلكترونية في أداء مهامهم اليومية، ولتمثيل هذا المجتمع بشكل مناسب وتحقيق أهداف الدراسة، تم

استخدام طريقة مورغان لتحديد حجم العينة، فتم اختيار 70 فرداً كعينة تمثيلية للمجتمع. وتم اختيار هذه العينة بعناية لضمان شمول مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة التي تتعامل مع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، مما يساعد على الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم ضمن نطاق الدراسة.

## 2. الحسابات:

لحساب حجم العينة من مجتمع، نحتاج إلى تحديد بعض المعايير الإحصائية، أهمها:

1. درجة الثقة – (Confidence Level) 95%
2. هامش الخطأ – (Margin of Error) عادة 5% (0.05)
3. نسبة الاستجابة المتوقعة – (P) نستخدم 50% (0.5) لأنها تعطي أقصى حجم للعينة المطلوبة

### الصيغة المستخدمة: (1)

حيث:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P(1-p)}{(E^2(N-1) + Z^2(1-P))}$$

•  $N = 90$  حجم المجتمع.  
•  $Z = 1.96$  قيمة الزد لمستوى ثقة 95%.  
•  $p = 0.5$  التقدير الأكثر تحفظاً للنسبة.  
•  $E = 0.05$  هامش الخطأ المقبول.

بتعويض القيم في المعادلة:

$$\frac{0.25 \times 3.8416 \times 90}{0.25 \times 3.8416 + 89 \times 0.0025} = \frac{(0.5 - 1) \times 0.5 \times 2(1.96) \times 90}{(0.5 - 1) \times 0.5 \times 2(1.96) + (1 - 90) \times 2(0.05)} = n$$
$$73.06 \approx \frac{86.436}{1.1829} = \frac{0.9604 \times 90}{0.9604 + 0.2225} =$$

وبذلك، فإن حجم العينة المناسب للدراسة هو حوالي 73 موظفًا، وهو عدد يكفي لتمثيل مجتمع الدراسة بدقة وتحقيق نتائج موثوقة.

وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية، حيث تم انتقاء الإداريين الذين لهم علاقة مباشرة بالإدارة الإلكترونية والرقمنة، لامتلاكهم الخبرة والقدرة على تقديم بيانات دقيقة وواعية تدعم أهداف الدراسة مما يعزز من صدق النتائج ومصداقيتها وكانت العينة مقسمة كالتالي:

<sup>1</sup>Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
بريد الجزائر وحدة تقرت

جدول رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية داخل بريد الجزائر وحدتوقرت

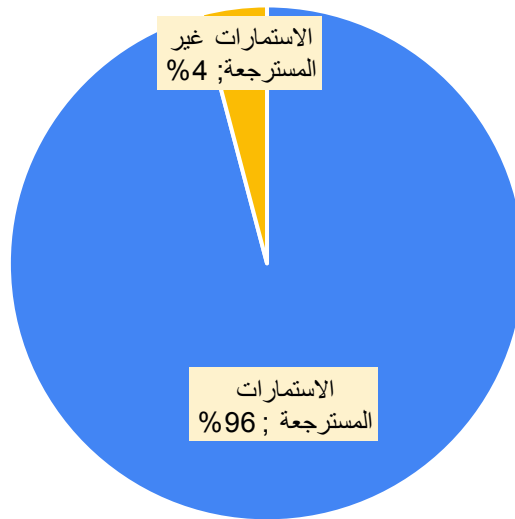
| الفئة                             | العدد | النسبة % |
|-----------------------------------|-------|----------|
| موظفون في قسم الإدارة الإلكترونية | 21    | 28,7 %   |
| موظفون عاديون في مؤسسة البريد     | 52    | 71,3 %   |
| المجموع                           | 73    | 100 %    |

جدول (2-2): محصلة توزيع الاستبانة

| البيان                   | العدد | النسبة % |
|--------------------------|-------|----------|
| الاستمارات المسترجعة     | 70    | 96 %     |
| الاستمارات غير المسترجعة | 3     | 4 %      |
| مجموع الاستمارات الموزعة | 73    | 100 %    |

المصدر: إعداد الطالبتين

شكل بياني رقم (2-1) محصلة توزيع الاستبانة



المصدر: إعداد الطالبتين

أظهرت نتائج توزيع الاستبانة نسبة استرجاع مرتفعة بلغت 96%، مما يعكس تفاعل العينة واهتمامها بموضوع الدراسة. وتُعد نسبة الاستمارات غير المسترجعة (4%) منخفضة، ولا تؤثر على مصداقية النتائج. وهذا يعزز من قوة البيانات ويُكسب الدراسة موثوقية في التحليل.  
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على أدوات منهجية تهدف إلى استقصاء آراء المبحوثين وتحليل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين، يتعلق أولهما بأداة جمع البيانات (الاستبيان)، في حين يتناول الفرع الثاني الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

### الفرع الأول: أداة القياس (استمارة الاستبيان)

تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث وقدرتها على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة في وقت وجيز وبتكلفة منخفضة. وقد صممت الاستمارة بطريقة منظمة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة المرتبة ضمن محاور أساسية، تمثل متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

- **المحور الأول:** يتعلق بمتغير الإدارة الإلكترونية، وتم تفصيله إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، وصُنَاع المعرفة.
- **المحور الثاني:** يتعلق بمتغير تطوير أداء الموارد البشرية، ويشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي: كمية الجهد، نوعية الجهد، ونمط الأداء.

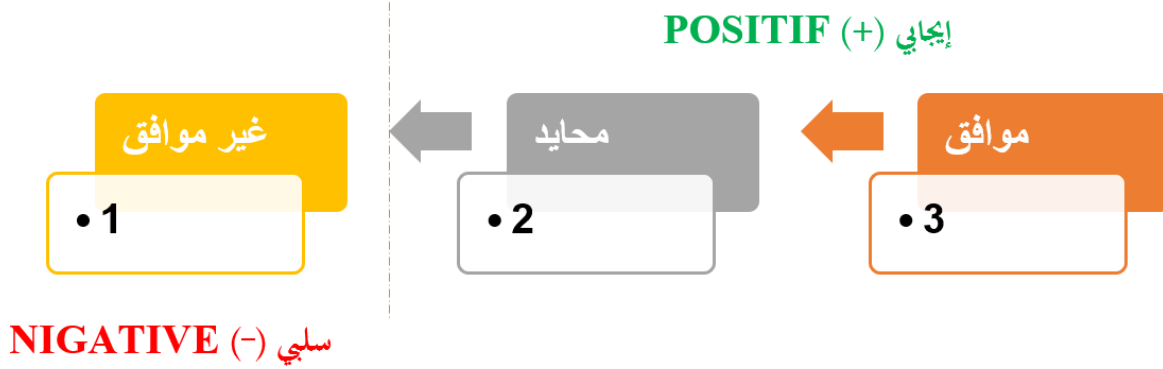
وقد تم بناء فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرث الثلاثي (غير موافق - محايد - موافق) لتسهيل تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما خضعت الاستمارة للتحكيم العلمي من طرف أساتذة مختصين للتأكد من صدقها الظاهري وسلامة صياغة فقراتها ومدى ارتباطها بمحاور الدراسة.

### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات

**الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:** للوقوف على مدى توفر المتطلبات المذكورة ومعرفتها فإننا قمنا باستخدام مقياس ليكرث الثلاثي، الذي من خلاله تم حصر رأي المبحوثين بشكل صريح بناء على موافقتهم أو مستوى اختلافهم. مما يسمح هذا المقياس بتحديد مستوى الاتفاق أو الخلاف بين المستجيبين. حيث يفترض مقياس ليكرث أن قوة التجربة وشدها خطية. لذلك ينتقل من اتفاق كامل إلى خلاف كامل، بافتراض أنه يمكن قياس المواقف.<sup>1</sup>

**شكل بياني رقم (2-2):** مقياس ليكرث الثلاثي وقوة التجربة الخطية وشدها من الاتفاق الكامل إلى الخلاف الكامل

(1)Academic Research:What is a Likert Scale – Definition, example, characteristics, & advantages, <https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/> The date and time of the site visit: Friday April 26, 2025- 00 :09 / Rensis Likert, “A Technique for The Measurement of Attitudes” page 18. NEW YORK UNIVERSITY.



Source : <https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale>

جدول رقم (2-3) قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكرت الثلاثي<sup>1</sup>

| غير موافق  | محايد         | موافق      |
|------------|---------------|------------|
|            |               | (2,34 – 3) |
|            | (1,67 – 2,33) |            |
| (1 – 1,66) |               |            |

المصدر Jonald L Pimentel “A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis”

وللإجابة على الاشكالية المطروحة، واختبار مدى تحقق فرضيات الدراسة أو انتفائها، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS 27<sup>2</sup>، وبما أن مقياس ليكرت يعد مقياساً ترتيبياً (Ordinal) حسب كثير من المختصين الإحصائيين منهم: مايكل ر. هارويل في جامعة مينيسوتا، وجويدو جي جاتي- المركز الطبي- بجامعة بيتسبرغ ( Michael R. Harwell University of Minnesota; & Guido G. Gatti University of Pittsburgh Medical Center ) في مقالة نشرت سنة 2001 في مجلة مراجعة البحوث التربوية بعنوان " إعادة تحجيم البيانات الترتيبية إلى بيانات الفاصل الزمني في البحوث التربوية" Rescaling Ordinal Data to Interval Data in Educational Research<sup>3</sup> ومقالة نشرت في مجلة التعليم الطبي العالي، ديسمبر 2013 العدد 542 بعنوان "تحليل وتفسير البيانات من مقاييس

<sup>1</sup>Jonald L Pimentel, "A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis" Department of Mathematics and Statistics, College of Arts and Sciences, University of Southern Mindanao

Kabacan, Cotabato, Philippines, page 111.

<sup>2</sup>Statistical Package for the Social Sciences

<sup>3</sup>Review of Educational Research Spring 2001, Vol. 71, No. 1, pp. 105–131

نوع ليكرت" ل غيل إم سوليفان (Gail M. Sullivan)، وأنتوني آر أرتينو جونيور (Anthony R. Artino Jr)<sup>1</sup>، ومنهم الاحصائي " جيف نورمان" من جامعة ماكماستر بكندا في مقالة نشرت في 10 يناير 2010 بعنوان "مقاييس ليكرت ومستويات القياس و"قوانين" الإحصاء" " Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics"<sup>2</sup>.

وبنا على ذلك نجد العالم الإحصائي الأمريكي " ستانلي سميث ستيفنز " Stanley Smith Stevens في مقالة نشرت في 7 جوان 1946، بجامعة هارفارد، بعنوان " العلوم في نظرية موازين القياس " SCIENCON the Theory of Scales of Measurement<sup>3</sup> يذكر أن المستوى الرتبي (Ordinal) لقياسه يستخدم الوسيط "Median" والنسب المئوية "Percentiles" في وصف البيانات الرتبية. ويستخدم المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard deviation) في حالة التعامل مع الدرجات الكلية.

تستخدم عناصر ليكرت لقياس اتجاهات المستجيبين تجاه سؤال أو عبارة معينة. لتحليل البيانات عادة ما يتم ترميزها على أنها بيانات من نوع ليكرت هي بيانات ترتيبية، أي أنه يمكننا فقط أن نقول أن درجة واحدة أعلى من الأخرى، وليس المسافة بين النقاط.<sup>4</sup> ولنقدم ملخص اختيار الأسلوب الاحصائي كما يلي:

#### جدول رقم: (4.2) الأسلوب الاحصائي للبيانات الرتبية على الفقرات والدرجات الكلية

| الأسلوب الاحصائي                                                | مقياس ليكرت الرتبي                                                                                                                                  | مقياس ليكرت للدرجات الكلية ( الفتري)                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| الثبات والاتساق الداخلي<br>Reliability and internal consistency | ماكدونالد أوميغا<br>McDonald's Omega<br>ألفا كرونباخ<br>Cronbach's alpha                                                                            | ماكدونالد أوميغا<br>McDonald's Omega<br>ألفا كرونباخ<br>Cronbach's alpha |
| النزعة المركزية<br>Central tendency                             | نسب المئوية، الوسيط أو المنوال<br>Median or Mode<br>النسب المئوية<br>Percentiles                                                                    | المتوسط الحسابي<br>Mean                                                  |
| المتغيرات<br>variability                                        | التكرارات<br>Frequency                                                                                                                              | Standard deviation الانحراف المعياري                                     |
| العلاقات<br>relationships                                       | سبيرمانرو<br>Spearman Rho                                                                                                                           | بيرسون<br>Pearson                                                        |
| الفروق الإحصائية بين المتغيرات                                  | مان ويتني<br>Chi-square, Mann Whitney U-test<br>مربع كاي                                                                                            | ANOVA اختبار الأنوفا ، اختبار ت.... الخ                                  |
| التنبؤ بالمتغير التابع                                          | نحدر اللوجستي الترتيبي: يستخدم للتنبؤ بالمتغير للمستوى الترتيبي<br>Ordinal logistic regression: used to predict an ordinal level dependent variable | الاتحدار الخطي<br>Linear regression                                      |

<sup>1</sup>Analyzing and Interpreting Data from Likert-Type Scales 542 Journal of Graduate Medical Education, December 2013

<sup>2</sup>Geoff Norman , "Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics" p 4; McMaster University, 1200 Main St. W., Hamilton, ON L8N3Z5, Canada

<sup>3</sup>Stanley Smith Stevens, "SCIENCON the Theory of Scales of Measurement", Vol. 103, No. 2684, H Harvard University.

<sup>4</sup>A research paper on Likert scale published by University of St Andrews Scotland's.

## المصدر: Choosing the Correct Statistical Test

### ANALYSING LIKERT SCALE/TYPE DATA.

كما تم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. عن طريق استخدام اختبار كلومغروفسمينروف واختبار شايبرو ويلك، للتوزيع الطبيعي للبيانات. والذي على أساسه يتم تحديد الاختبارات الإحصائية المعلمية إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والاختبارات الإحصائية اللامعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما هي مبينة أدناه:

- استخدام اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، للوقوف على الفروقات الإحصائية؛
- استخدام اختبار ولوكوسن للعينات المستقلة للدراسة الفروقات بين المتوسطات في البيانات اللامعلمية؛
- استخدام اختبار مان وينتي لدراسة الفروقات البعدية بين المتوسطات؛
- استخدام اختبار كوركسال للدراسة الفروقات بين المتوسطات في البيانات اللامعلمية؛
- استخدام معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين المتغيرات؛
- كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانياً.

قبل التطرق لنتائج الدراسة، قمنا بتنظيف البيانات للتحقق من مصداقية نتائج الدراسة:

#### تنظيف البيانات:

بعد عملية استرجاع الاستمارات، قمنا بترتيبها، مع مراعاة الاستمارات غير مكتملة المعلومات حيث لم يتعامل معها بفاعلية وتجاوب من طرف المبحوثين، فإنها تستبعد إثر ذلك. وتُعد عملية تنظيف البيانات خطوة أساسية في المعالجة الإحصائية، حيث يتم ذلك بعد إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS والذي من خلاله يتم التأكد من خلوّ البيانات من الأخطاء مثل القيم الناقصة أو المكررة أو غير المنطقية. ويتم في هذه المرحلة مراجعة إجابات الاستبيانات، واستبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل. يساهم هذا الإجراء في تحسين دقة النتائج وضمان موثوقية التحليل النهائي للدراسة.

#### جدول رقم (2-5) يوضح مؤشرات الحالات المتكررة والحالات الأصلية في قاعدة البيانات

| النسبة % | التكرار | النوع      |
|----------|---------|------------|
| 12,9 %   | 09      | حالة مكررة |
| 87,1 %   | 61      | حالة أصلية |
| 100 %    | 70      | المجموع    |

## المصدر إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27 ملحق (02)

تشير نتائج جدول رقم (5-2) إلى أن عدد الحالات الأصلية ضمن البيانات المستخلصة بلغ 61 حالة بنسبة 87,1% من إجمالي العينة، بينما تم رصد 9 حالات مكررة تمثل نسبة 12,9% فقط. ويُعزى سبب التكرار إلى تسجيل بعض الاستمارات أكثر من مرة أو إدخال بيانات مكررة عن غير قصد أثناء جمع المعلومات، بالإضافة إلى احتمال الإجابة الجماعية على الاستبيان بشكل غير منته، مما أدى إلى تكرار بعض البيانات. وتعكس هذه النتائج جودة مقبولة في عملية جمع البيانات، حيث إن نسبة التكرار منخفضة نسبياً ولا تؤثر بشكل كبير على مصداقية العينة. وتم التعامل مع هذه الحالات المكررة خلال مرحلة تنظيف البيانات لضمان دقة المعالجة الإحصائية وموثوقية النتائج النهائية للدراسة، وبناءً على ذلك تم استبعاد الحالات المكررة أثناء عملية تنظيف البيانات لضمان جودة التحليل الإحصائي وصحة النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (2-6) يوضح عدد الحالات الأصلية في قاعدة البيانات بعد حذف التكرارات

| النوع      | العدد | النسبة % |
|------------|-------|----------|
| حالة أصلية | 61    | 100 %    |

## المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27 ملحق (02)

يوضح الجدول أعلاه أن جميع البيانات المتبقية بعد عملية التنظيف هي حالات أصلية وعددها 61، وهو ما يمثل نسبة 100% من إجمالي البيانات المعتمدة في التحليل. ويؤكد هذا على نجاح مرحلة تنظيف البيانات واستبعاد الحالات المكررة، مما يعزز من موثوقية العينة ويضمن دقة النتائج الإحصائية في الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

في هذا المبحث تم التطرق لتحليل الدراسة البحثية وفق مطلبين اثنين: المطلب الأول: عرض النتائج الإحصائية والمطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج.

### المطلب الأول: عرض النتائج الإحصائية

#### الفرع الأول: فحص الصدق والثبات والاتساق الداخلي:

#### 1. موثوقية وثبات أداة الدراسة العامة (معامل الثبات ألفا كرونباخ)

#### جدول رقم (2-6): معامل ألفا كرونباخ العام

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------|--------------|
| 0,776              | 21 عبارة     |

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27 ملحق (02)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0.776) أي نسبة تقارب 77,6% لإجمالي عبارات الاستبيان البالغ عددها واحد وعشرون عبارة. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein) <sup>(1)</sup> الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات. وبالتالي تتسم باتساق داخلي مقبول، وتوفر نتائج قابلة للتعميم والاستناد في التحليل الإحصائي.

#### 1.1. موثوقية وثبات (معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول)

جدول رقم (2-8): معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الإدارة الإلكترونية

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------|--------------|
| 0,731              | 12 عبارة     |

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27 ملحق (03)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الأول لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0,731) أي نسبة 73,1% لإجمالي عبارات المحور الأول البالغ عددها اثنا عشر عبارة. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein) الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

#### 1.2. موثوقية وثبات (معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني)

<sup>1</sup>Reliability, Validity and Uni-Dimensionality Nunnally and Bernstein, 1994: 264–265

جدول رقم (2-9): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------|--------------|
| 0.593              | 9 عبارة      |

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27 ملحق (04)

بالرغم من أن مقياس نانلي (Nunnally, 1978) يوصي بأن تكون قيمة ألفا كرونباخ  $\leq 0.70$  للثبات الداخلي المقبول، بيرج ورجومالري (George & Mallery, 2003) أن القيم  $\leq 0.60$  تُعد مقبولة خصوصاً عند التعامل مع محاور قصيرة أو جديدة. وبمأن قيمة لمحور الثاني بلغت 0.593، فهي تقع أدنى بقليل من معيار جورج ومالري، ويمكن اعتبارها هامشية، ولكن مقبولة مع الانتباه إلى ضرورة تحسين بعض العبارات.

صدق الاتساق الداخلي:

يعتمد الاتساق الداخلي على دراسة الارتباطات بين العبارات في كل بعد أو محور في أداة الدراسة، وقد قمنا باستخدام مصفوفة الارتباط الداخلية بين العناصر «Inter-Item Correlation Matrix» وأظهرت النتائج التالية:

جدول رقم (2-10) مصفوفة الارتباط الداخلي بين العناصر (العبارات)

| العبارة  | عبارة 1 | عبارة 2 | عبارة 3 | عبارة 4 | عبارة 5 | عبارة 6 | عبارة 7 | عبارة 8 | عبارة 9 | عبارة 10 | عبارة 11 | عبارة 12 | عبارة 13 | عبارة 14 | عبارة 15 | عبارة 16 | عبارة 17 | عبارة 18 | عبارة 19 | عبارة 20 | عبارة 21 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| عبارة 1  | 1,000   | 0,671   | 0,416   | 0,110   | 0,078   | 0,222   | -0,045  | -0,035  | 0,119   | 0,171    | 0,128    | 0,248    | 0,465    | 0,171    | 0,021    | 0,392    | 0,178    | 0,002    | 0,267    | 0,134    | 0,223    |
| عبارة 2  | 0,671   | 1,000   | 0,236   | 0,228   | 0,020   | 0,124   | -0,159  | 0,104   | 0,117   | 0,358    | 0,189    | 0,186    | 0,282    | 0,040    | -0,002   | 0,374    | 0,107    | 0,082    | 0,088    | 0,165    | 0,252    |
| عبارة 3  | 0,416   | 0,236   | 1,000   | 0,563   | 0,169   | 0,308   | 0,250   | -0,096  | 0,037   | 0,390    | 0,382    | 0,304    | 0,417    | 0,123    | 0,207    | 0,293    | 0,304    | 0,189    | 0,091    | 0,076    | 0,115    |
| عبارة 4  | 0,110   | 0,228   | 0,563   | 1,000   | 0,230   | 0,096   | 0,204   | -0,083  | -0,024  | 0,474    | 0,483    | 0,246    | 0,116    | -0,124   | 0,090    | 0,179    | 0,090    | 0,019    | 0,076    | 0,146    | 0,188    |
| عبارة 5  | 0,078   | 0,020   | 0,169   | 0,230   | 1,000   | -0,080  | 0,185   | 0,133   | 0,186   | 0,189    | 0,042    | -0,149   | 0,010    | -0,107   | 0,020    | -0,264   | 0,024    | 0,062    | 0,276    | 0,025    | -0,032   |
| عبارة 6  | 0,222   | 0,124   | 0,308   | 0,096   | -0,080  | 1,000   | 0,043   | 0,007   | 0,046   | 0,077    | 0,096    | 0,066    | 0,224    | 0,111    | -0,018   | 0,038    | 0,191    | 0,051    | 0,226    | 0,349    | -0,101   |
| عبارة 7  | -0,045  | -0,159  | 0,250   | 0,204   | 0,185   | 0,043   | 1,000   | 0,255   | 0,182   | 0,086    | 0,193    | 0,198    | 0,007    | -0,073   | -0,113   | -0,046   | -0,179   | 0,097    | 0,170    | 0,046    | 0,318    |
| عبارة 8  | 0,119   | 0,035   | 0,117   | 0,037   | -0,096  | 0,046   | 0,255   | 1,000   | 0,506   | 0,044    | 0,003    | 0,114    | 0,183    | 0,111    | 0,031    | 0,002    | -0,056   | 0,089    | 0,223    | 0,042    | 0,087    |
| عبارة 9  | 0,171   | 0,358   | 0,390   | 0,474   | 0,186   | 0,077   | 0,182   | 0,506   | 1,000   | 0,224    | 0,044    | 0,428    | 0,435    | 0,231    | 0,106    | 0,293    | 0,112    | 0,141    | 0,052    | -0,018   | 0,004    |
| عبارة 10 | 0,128   | 0,186   | 0,382   | 0,483   | 0,189   | 0,096   | 0,204   | 0,474   | 0,224   | 1,000    | 0,691    | 0,519    | 0,394    | 0,286    | -0,061   | 0,238    | 0,079    | 0,113    | 0,052    | -0,031   | 0,215    |
| عبارة 11 | 0,248   | 0,186   | 0,304   | 0,246   | 0,189   | 0,077   | 0,186   | 0,474   | 0,224   | 0,691    | 1,000    | 0,519    | 0,428    | 0,231    | 0,106    | 0,293    | 0,112    | 0,141    | 0,052    | -0,031   | 0,215    |
| عبارة 12 | 0,465   | 0,282   | 0,417   | 0,116   | 0,042   | 0,096   | 0,133   | 0,506   | 0,224   | 0,519    | 0,428    | 1,000    | 0,482    | 0,394    | 0,216    | 0,680    | 0,338    | 0,193    | 0,084    | -0,019   | 0,249    |
| عبارة 13 | 0,171   | 0,040   | 0,123   | 0,090   | -0,107  | 0,224   | 0,133   | 0,236   | 0,111   | 0,236    | 0,231    | 0,519    | 1,000    | 0,482    | 0,394    | 0,216    | 0,338    | 0,193    | 0,084    | -0,019   | 0,249    |
| عبارة 14 | 0,021   | -0,002  | 0,207   | 0,090   | 0,020   | -0,018  | -0,073  | 0,111   | 0,031   | 0,114    | 0,003    | 0,428    | 0,435    | 1,000    | 0,299    | 0,216    | 0,338    | 0,193    | 0,084    | -0,019   | 0,249    |
| عبارة 15 | 0,392   | 0,374   | 0,293   | 0,179   | -0,264  | 0,038   | -0,113  | 0,024   | 0,002   | 0,131    | 0,002    | 0,293    | 0,435    | 0,231    | 0,106    | 0,293    | 0,112    | 0,141    | 0,052    | -0,031   | 0,215    |
| عبارة 16 | 0,178   | 0,107   | 0,304   | 0,090   | 0,024   | 0,191   | -0,179  | 0,089   | -0,056  | 0,024    | 0,172    | 0,148    | 0,394    | 0,286    | -0,061   | 0,238    | 0,079    | 0,113    | 0,052    | -0,031   | 0,215    |
| عبارة 17 | 0,002   | 0,082   | 0,189   | 0,019   | 0,062   | 0,051   | 0,097   | 0,089   | 0,223   | 0,089    | 0,223    | 0,141    | 0,112    | 0,293    | 0,106    | 0,293    | 0,112    | 0,141    | 0,052    | -0,031   | 0,215    |
| عبارة 18 | 0,267   | 0,088   | 0,091   | 0,076   | 0,276   | 0,226   | 0,170   | 0,223   | 0,042   | 0,170    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    |
| عبارة 19 | 0,134   | 0,165   | 0,091   | 0,146   | 0,025   | 0,349   | 0,046   | 0,170   | 0,042   | 0,170    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    |
| عبارة 20 | 0,223   | 0,252   | 0,115   | 0,188   | -0,032  | -0,101  | 0,318   | 0,046   | 0,170   | 0,042    | 0,170    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    |
| عبارة 21 | 0,223   | 0,252   | 0,115   | 0,188   | -0,032  | -0,101  | 0,318   | 0,046   | 0,170   | 0,042    | 0,170    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    | 0,046    | 0,318    |

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27 ملحق (6)

يتضح من خلال مصفوفة الترابط بين العبارات (Inter-Item Correlation Matrix) أن هناك تفاوتاً واضحاً في الارتباط الداخلي في العلاقة بين العبارات؛ إذ يصل أقوى ارتباط موجب إلى 0,691 بين «عبارة 10» و«عبارة 11»، تليه روابط مرتفعة مثل 0,680 بين «عبارة 13» و«عبارة 14» و0,519 بين «عبارة 11» و«عبارة 12». كما يبرز ارتباط متوسط بـ 0,506 بين «عبارة 8» و«عبارة 9». في المقابل، تظهر أضعف

القيم الموجبة قرب الصفر، مثل 0,002 بين «عبارة 1» و«عبارة 18»، بينما تسجل أقوى قيمة سالبة -0,264 بين «عبارة 5» و«عبارة 16». عموماً، تتراوح معظم معاملات الارتباط بين 0,30 و0,70، مما يعكس مزيجاً من الاتساق المعتدل والتنوع في استجابات العبارات داخل المقياس. بشكل عام، تعكس المصفوفة درجة مقبولة من الصدق الداخلي، وتُظهر أن بنود المقياس مترابطة بشكل معقول، مما يدعم صلاحيتها لقياس الظاهرة المدروسة.

### الفرع الثاني: نتائج عينة الدراسة

#### أولاً نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

جدول رقم (2-11) توزيع البيانات الشخصية لأفراد العينة

| النسبة % | التكرار | البيانات الشخصية |               |
|----------|---------|------------------|---------------|
| 44,3%    | 27      | ذكر              | الجنس         |
| 55,7%    | 34      | أنثى             |               |
| 100,0%   | 61      | المجموع          |               |
| 23,0%    | 14      | أقل من 30 سنة    | السن          |
| 39,3%    | 24      | من 30 إلى 40 سنة |               |
| 26,2%    | 16      | من 41 إلى 50 سنة |               |
| 11,5%    | 7       | أكثر من 50 سنة   |               |
| 100,0%   | 61      | المجموع          |               |
| 14,8%    | 9       | ثانوي            | المؤهل العلمي |
| 23,0%    | 14      | بكالوريوس        |               |
| 59,0%    | 36      | ماجستير          |               |
| 3,3%     | 2       | دكتوراه          |               |
| 100,0%   | 61      | المجموع          |               |
| 26,2%    | 16      | أقل من 5 سنوات   | سنوات الخبرة  |
| 45,9%    | 28      | 5-10 سنوات       |               |
| 27,9%    | 17      | 10 سنوات فأكثر   |               |

|        |    |         |         |
|--------|----|---------|---------|
| 100,0% | 61 | المجموع |         |
| 73,8%  | 45 | الإدارة | الوظيفة |
| 26,2%  | 16 | القسم   |         |
| 100,0% | 61 | المجموع |         |

### المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27 (ملحق 6)

من خلال الجدول رقم (11-2) يمكن ترتيب الفئات من الأكبر تمثيلاً إلى الأصغر على النحو الآتي:

**الجنس:** تمثل الإناث النسبة الأكبر بـ 34 فرداً (55.7%)، يليهم الذكور بـ 27 فرداً (44.3%)

**السن:** تُعد فئة «30-40 سنة» الأكبر تمثيلاً بـ 24 مشاركاً (39.3%)، تليها «41-50 سنة» بـ 16 مشاركاً (26.2%)، ثم «أقل من 30 سنة» بـ 14 مشاركاً (23%)، وأصغرها «أكثر من 50 سنة» بـ 7 مشاركين (11.5%)

**المؤهل العلمي:** يحظى حاملو الماجستير بأكبر نسبة بـ 36 فرداً (59%)، يليهم حملة البكالوريوس بـ 14 فرداً (23%)، ثم الشهادة الثانوية بـ 9 أفراد (14.8%)، وأخيراً الدكتوراه بـ 2 فقط (3.3%)

**سنوات الخبرة:** كبر شريحة خبرة هي «5-10 سنوات» بـ 28 فرداً (45.9%)، تليها «10 سنوات فأكثر» بـ 17 فرداً (27.9%)، ثم «أقل من 5 سنوات» بـ 16 فرداً.

**الوظيفة:** يشكّل العاملون في الإدارة الغالبية بـ 45 فرداً (73.8%)، بينما يمثل العامل ونفيا لأقسام الأخرى الأصغر عدداً بـ 16 فرداً (26.2%)

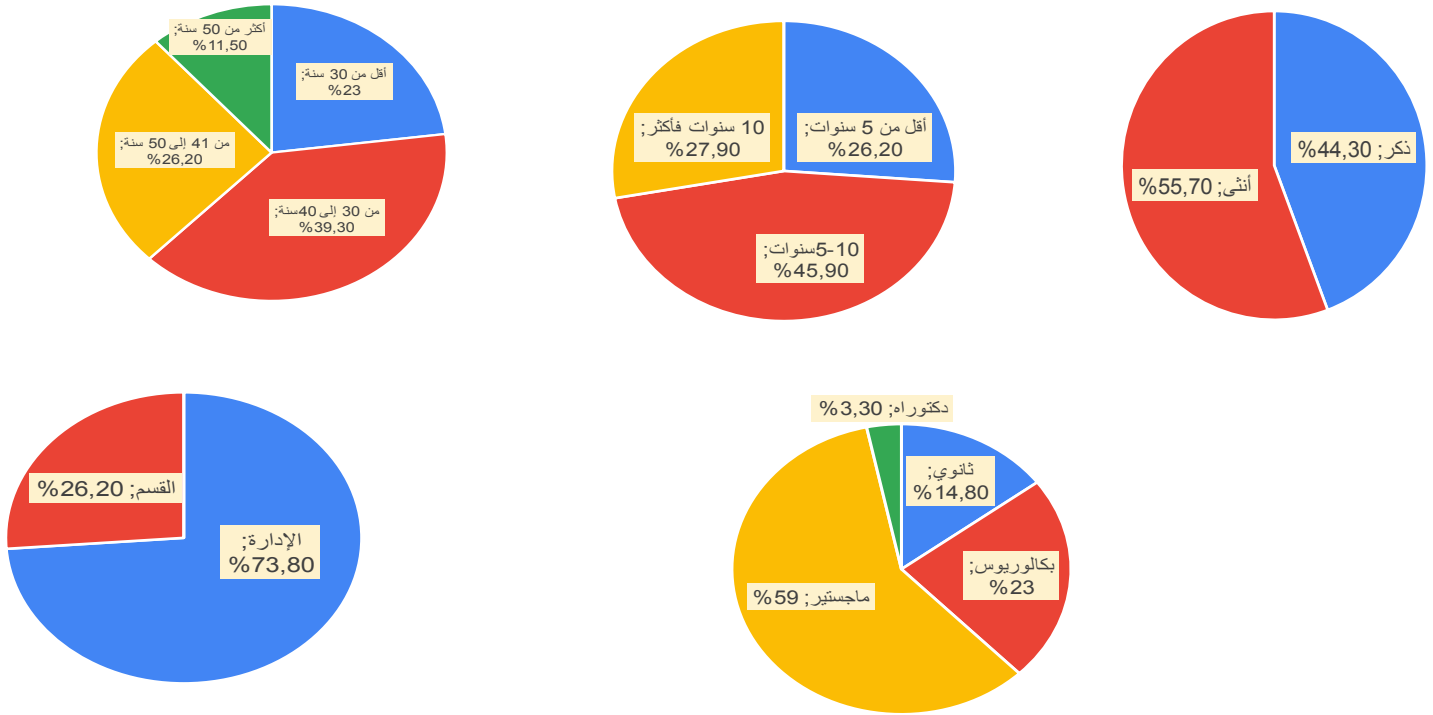
يتضح إذن أن التمثيل الأعلى في العينة يتركز لدى الإناث، الفئة العمرية 30-40 سنة، حاملو الماجستير، ذوي خبرة 5-10 سنوات، وشاغلي المناصب الإدارية، بينما تظهر أدنى تمثيلات عند فئة العمر فوق 50 سنة، حملة الدكتوراه، والعاملين خارج المناصب الإدارية

### التمثيل البياني:

شكل بياني رقم: (2-3) متغير الجنس      شكل بياني رقم: (2-4) متغير العمر      شكل بياني رقم: (2-5) متغير المؤهل العلمي      شكل بياني رقم: (2-6) متغير الخبرة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة

### بريد الجزائر وحدة تقرت



شكل بياني رقم (7-2) متغير الوظيفة

### المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يتضح من نتائج الجدول رقم (11-2) والأشكال البيانية، أن أغلبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (73.10%) مقابل (26.90%) للذكور، ما يشير إلى هيمنة العنصر النسوي في العينة محل الدراسة. أما من حيث الفئة العمرية، فنُظهر النتائج أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (31 - 40 سنة) بنسبة (48.10%)، تليها فئة (41 - 50 سنة فأكثر) بنسبة (42.30%)، وهو ما يدل على أن العينة تتكون في الغالب من فئة ذات خبرة ونضج مهني. وبالنسبة إلى مستوى التعليمي، فإن أكبر نسبة من المشاركين يحملون شهادة الليسانس بنسبة (20.44%)، تليها شهادة الماستر بنسبة (38.50%)، مما يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي لأفراد العينة. أما من حيث سنوات الخبرة، فقد بيّنت النتائج أن أكثر من نصف العينة تقريباً (51.90%) يمتلكون خبرة تتراوح ما بين (5 - 15 سنة)، مما يعزز موثوقية إجاباتهم المهنية. وفيما يخص الوظيفة، فقد تصدّر منصب مساعد محاسب النسبة الأعلى (53.80%)، يليه محاسب معتمد بنسبة (34.60%)، في حين أن محافظي الحسابات مثّلوا (11.50%) من إجمالي العينة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
بريد الجزائر وحدة تقرت

تعكس هذه البيانات تنوعاً في الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين، مما يساهم في إثراء نتائج الدراسة وتوفير تمثيل واقعي لميدان البحث.

**ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد الدراسة وبيان اتجاهها:**

ذكرنا فيما سبق أن مقياس ليكارت هو مقياس رتبي، والمقياس الرتبي يتم تحليله من الناحية الوصفية بواسطة التكرارات والنسب المئوية والمئينيات والوسيط. كما تم ذكره آنفاً في الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات من المطلب الثاني في المبحث الأول السابق.

**1- التحليل الوصفي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية**

جدول رقم (2-12): توزيع استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

| العبرة                                                     | غير موافق | محايد  | موافق  | المجموع |
|------------------------------------------------------------|-----------|--------|--------|---------|
| تتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب حديثة تدعم أداء المهام بكفاءة | 5         | 7      | 49     | 61      |
| النسبة %                                                   | 8,20%     | 11,50% | 80,30% | 100%    |
| يتم صيانة وتحديث الأجهزة بشكل دوري لضمان الأداء الأمثل.    | 6         | 15     | 40     | 61      |
| النسبة %                                                   | 9,80%     | 24,60% | 65,60% | 100%    |
| تتوفر أجهزة ملحقة (طابعات، ماسحات ضوئية) تسهل سير العمل.   | 4         | 5      | 52     | 61      |
| النسبة %                                                   | 6,60%     | 8,20%  | 85,20% | 100%    |
| تتوفر شبكة إنترنت مستقرة وسريعة داخل المؤسسة.              | 7         | 19     | 35     | 61      |
| النسبة %                                                   | 11,50%    | 31,10% | 57,40% | 100%    |
| يتم تأمين الشبكة لحماية البيانات والمعلومات. الحساسة.      | 4         | 18     | 39     | 61      |
| النسبة %                                                   | 6,60%     | 29,50% | 63,90% | 100%    |
| تُمكن الشبكة من التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة.       | 1         | 13     | 47     | 61      |
| النسبة %                                                   | 1,60%     | 21,30% | 77,00% | 100%    |
| تستخدم المؤسسة برمجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.    |           |        |        |         |
| النسبة %                                                   | 13,10%    | 27,90% | 59,00% | 100%    |
| تُحدث البرمجيات بانتظام لمواكبة التطورات التقنية.          | 4         | 20     | 37     | 61      |
| النسبة %                                                   | 6,60%     | 32,80% | 60,70% | 100%    |
| توفر البرمجيات تقارير دقيقة تساعد في                       | 6         | 17     | 38     | 61      |

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
بريد الجزائر وحدة تقرت

|          |        |        |        |      |                                                  |
|----------|--------|--------|--------|------|--------------------------------------------------|
| النسبة % | 9,80%  | 27,90% | 62,30% | 100% | اتخاذ القرارات.                                  |
| التكرار  | 9      | 12     | 40     | 61   | تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة والخبرات          |
| النسبة % | 14,80% | 19,70% | 65,60% | 100% | بين الموظفين.                                    |
| التكرار  | 3      | 20     | 38     | 61   | يتم تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز المهارات |
| النسبة % | 4,90%  | 32,80% | 62,30% | 100% | الرقمية.                                         |
| التكرار  | 3      | 18     | 40     | 61   | تحفز المؤسسة على الابتكار واستخدام التقنيات      |
| النسبة % | 4,90%  | 29,50% | 65,60% | 100% | الحديثة في العمل.                                |

(ملحق 8)

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يبين جدول رقم (12-2) أنّ محور «دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة»، المكوّن من اثنتي عشرة فقرة مقاسة بمقياس ليكرت الثلاثي، يُظهر تبايناً واضحاً في مستويات الموافقة بين أفراد العينة. فقد تصدرت الفقرة المتعلقة بتوافر الأجهزة الملحقة، مثل الطابعات والمساحات الضوئية المساندة لسير العمل، قائمة الموافقات بنسبة بلغت 85.20٪، تلتها مباشرة الفقرة الخاصة بتوافر أجهزة الحاسوب الحديثة الداعمة لأداء المهام كفاءة بنسبة 80.30٪، ثم جاء تقدر الشبكة على تمكين التواصل الفعّال بين الأقسام بنسبة 77.00٪. في المقابل، تمحورت أدنى درجات الاتفاق حول مسألة استقرار وسرعة شبكة الإنترنت داخل المؤسسة، إذ لم تتجاوز نسبة الموافقة فيها 57.40٪، بينما توزّعت بقية الفقرات بين هذين الحدّين؛ إذ سجلت صيانة الأجهزة وتحديثها الدوري، وتشجيعاً لابتكار، وتشجيع تبادل المعرفة نسب موافقة متماثلة بلغت 65.60٪، أعقبها تأمين الشبكة لحماية البيانات بنسبة 63.90٪، وتحديث البرمجيات بانتظام بنسبة 60.70٪. كما بيّنت النتائج أن برمجيات إدارة الموارد البشرية، وتوفّر التقارير الدقيقة لاتخاذ القرار، وتنظيم ورش العمل والدورات التدريبية حققت نسباً تراوح بين 59.00٪ و62.30٪. تجدر الإشارة إلى أنّ نسب فئة «غير موافق» جاء تم حدود، حيث لمتعد 14.80٪ في أقصاها، في حين ظهر نسبة «محايد» بنسب لافتة في بعض الفقرات، ولاسيما تلك المتصلة باستقرار الإنترنت وتأمين الشبكة وتحديث البرمجيات، ما يعكس تردد أنسبياً لدى جزء من المبحوثين إزاء هذه الجوانب. يعكس هذا الترتيب الإجمالي أنّ المكوّنات المادية للإدارة الإلكترونية تحظى بأعلى مستويات القبول، بينما ما زالت جوانب البنية التحتية للشبكة تحتل مرتبة متأخرة في رضا العاملين.

## 2- نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية

جدول رقم (2-13): توزيع استجابات أفراد العينة حول تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
بريد الجزائر وحدة تقرت

| العبارة                                                                     | غير موافق | محايد | موافق | لمجموع |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|--------|
| أتمكن من إنجاز عدد أكبر من المهام بفضل استخدام التكنولوجيا.                 | التكرار   | 2     | 5     | 54     |
|                                                                             | النسبة %  | 3,3%  | 8,2%  | 88,5%  |
| يقل الوقت المستغرق في أداء المهام نتيجة للأدوات الإلكترونية المتاحة.        | التكرار   | 2     | 10    | 49     |
|                                                                             | النسبة %  | 3,3%  | 16,4% | 80,3%  |
| أستطيع التعامل مع حجم عمل أكبر دون التأثير على الجودة.                      | التكرار   | 7     | 20    | 34     |
|                                                                             | النسبة %  | 11,5% | 32,8% | 55,7%  |
| قدم أعمالاً ذات جودة عالية بفضل الدعم التكنولوجي المتوفر.                   | التكرار   | 2     | 18    | 41     |
|                                                                             | النسبة %  | 3,3%  | 29,5% | 67,2%  |
| ساعدني الأدوات الإلكترونية في تقليل الأخطاء وتحسين الدقة                    | التكرار   | 3     | 7     | 51     |
|                                                                             | النسبة %  | 4,9%  | 11,5% | 83,6%  |
| أتمكن من تقديم حلول مبتكرة للمشكلات بفضل المعلومات المتاحة.                 | التكرار   | 3     | 19    | 39     |
|                                                                             | النسبة %  | 4,9%  | 31,1% | 63,9%  |
| أظهر مرونة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية في العمل.                      | التكرار   | 2     | 8     | 51     |
|                                                                             | النسبة %  | 3,3%  | 13,1% | 83,6%  |
| أستخدم أساليب عمل حديثة تتناسب مع التطورات الرقمية.                         | التكرار   | 2     | 9     | 50     |
|                                                                             | النسبة %  | 3,3%  | 14,8% | 82,0%  |
| أشارك بفاعلية في المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء باستخدام التكنولوجيا. | التكرار   | 0     | 8     | 53     |
|                                                                             | النسبة %  | 0,0%  | 13,1% | 86,9%  |

(ملحق 9)

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يبرز جدول رقم (13-2)، الذي يختصّ بمحور «تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة» والمكوّن من تسع فقرات مقاسة بمقياس ليكرت الثلاثي، تفاوتاً في مستويات الموافقة بين أفراد العينة البالغ عددهم 61 موظفاً. فقد حقّقت الفقرة المتعلّقة بـ«إنجاز عدد أكبر من المهام بفضل استخدام التكنولوجيا» أعلى نسبة موافقة، إذ بلغت 88.5٪، تلتها مباشرة فقرة «المشاركة الفاعلة في المبادرات الهادفة إلى تحسين الأداء باستخدام التكنولوجيا» بنسبة 86.9٪، ثم فقرة «تقليل الأخطاء وتحسين الدقة عبر الأدوات الإلكترونية» بنسبة 83.6٪، وهي النسبة عينها التي سجّلتها فقرة «إظهار المرونة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية». كما سجّلت فقرة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
بريد الجزائر وحدة تقرت

«استخدام أساليب عمل حديثة تتناسب مع التطورات الرقمية» نسبة موافقة مرتفعة بلغت 82 ٪، في حين بلغت موافقة المبحوثين على «تقليل الوقت المستغرق في أداء المهام» 80.3 ٪. بالمقابل، جاءت أدنى نسبة موافقة عند فقرة «القدرة على التعامل مع حجم عمل أكبر دون التأثير على الجودة»، حيث لم تتجاوز 55.7 ٪، بينما سجلت فقرة «تقديم أعم الذات جودة عالية بفضل الدعم التكنولوجي» نسبة متوسطة قدرها 67.2 ٪، وبلغت موافقة المبحوثين على «تقديم حلول مبتكرة للمشكلات بفضل المعلومات المتاحة» 63.9 ٪. تجدر الإشارة إلى أن فئة «غير موافق» لتمتد 11.5 ٪ في أسوأ الحالات وأن نسبة «محايد» بلغت ذروتها عند 32.8 ٪ في الفقرة ذات الموافقة الأدنى، ما يعكس تبايناً محدوداً في التحفظ بين الموظفين حي البعض التأثيرات التكنولوجية على الجودة. عموماً، تفصح هذه النتائج عن اتفاق واسع بين أفراد العينة على الدور الإيجابي للتكنولوجيا في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء، مع تحفظ نسبي عند ربطها بزيادة حجم العمل دون المساس بالجودة.

### 3- نتائج اتجاه العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة البريد

جدول رقم (2-14): نتائج اتجاه عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي

| أبعاد ومحاور الدراسة                                  | المتوسط الحسابي | راف المعياري | اتجاه العينة | مقياس ليكرت الثلاثي | نسبة بالموافق |
|-------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|---------------------|---------------|
| المحور الأول: الإدارة الإلكترونية                     | 2,5888          | 0,31837      | موافق        | (3 - 2,34)          | 67,1%         |
| أجهزة الحاسوب ولواحقها                                | 2,6885          | 0,48637      | موافق        |                     | 77%           |
| الشبكات                                               | 2,5956          | 0,38062      | موافق        |                     | 66,1%         |
| البرمجيات وقواعد البيانات                             | 2,5082          | 0,49294      | موافق        |                     | 60,7%         |
| صناع المعرفة                                          | 2,5628          | 0,5359       | موافق        |                     | 64,5%         |
| المحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية             | 2,7268          | 0,25139      | موافق        |                     | 76,9%         |
| كمية الجهد                                            | 2,6885          | 0,41664      | موافق        |                     | 74,9%         |
| نوعية الجهد                                           | 2,6721          | 0,34152      | موافق        |                     | 71,6%         |
| نمط الأداء                                            | 2,8197          | 0,31957      | موافق        |                     | 84,2%         |
| دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية | 2,6479          | 0,25097      | موافق        |                     | 71,3%         |
| حجم العينة                                            | 61              |              |              |                     |               |

## المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27 (ملحق 10)

يُظهر جدول رقم (14-2) أنَّ اتجاه عينة الدراسة، البالغ حجمها 61 مفردة، جاء في مجال «موافق» على جميع الأبعاد والمحاور وفق مقياس ليكرت الثلاثي. بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول «الإدارة الإلكترونية» 2.5888 بنسبة موافقة 67.1 %، مع أعلى متوسط فرعي لأجهزة الحاسوب ولواحقها 2.6885 بنسبة موافقة 77 %، تليه الشبكات 2.5956 بنسبة موافقة 66.1 %، ثم صنّاع المعرفة 2.5628 بنسبة موافقة 64,5 %، وأخيراً البرمجيات وقواعد البيانات 2.5082 بنسبة موافقة 60,7 %  
أما المحور الثاني «تطوير أداء الموارد البشرية» فقد سجّل متوسطاً أعلى قدره 2.7268 بنسبة موافقة 76.9 %، حيث حقّق بُعد نمط الأداء أعلى متوسط 2.819784.2 %، يليه كمية الجهد 2.6885 بنسبة موافقة 74.9 %، ثم نوعية الجهد 2.672171.6 %، وعلى صعيد المؤشر الكلي، بلغ متوسط دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية 2.6479 مع نسبة موافقة إجمالية 71.3 %، مما يضع الاتجاه العامل لعينة في فئة «موافق» ضمن نطاق مقياس ليكرت المحدّد (2,34 - 3).

### 4- نتائج تحليل الإحصاء الاستدلالي:

#### 4-1: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

ولأجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا أولاً باختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي حول الدراسة لكي يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل النتائج الإحصائية.  
ولأجل اختبار التوزيع الطبيعي فإننا نفترض ما يلي:

- الفرض الصفري ( $H_0$ ) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة

دلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 Sig

- الفرض البديل ( $H_1$ ) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة

دلالة أقل أو يساوي مستوى المعنوية 0.05 Sig

وبما أن حجم عينة الدراسة يساوي 61 وهو أكبر 50، فإننا سنختار اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> لمعرفة اعتدالية التوزيع الطبيعي.<sup>1</sup>

### جدول رقم (2-15) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كلوموغوروفسميرنوف

| البيان | إحصائية الاختبار | درجة الحرية | قيمة الدلالة الإحصائية |
|--------|------------------|-------------|------------------------|
|--------|------------------|-------------|------------------------|

Ann Card Anaesth. 2019 Jan-Mar; 22(1) Article in Annals of Cardiac Anesthesia · January 2019 “Descriptive<sup>1</sup> Statistics and Normality Tests for Statistical Data”

|        |    |       |                        |
|--------|----|-------|------------------------|
| 0,200* | 61 | 0,091 | توزيع الطبيعي للبيانات |
|--------|----|-------|------------------------|

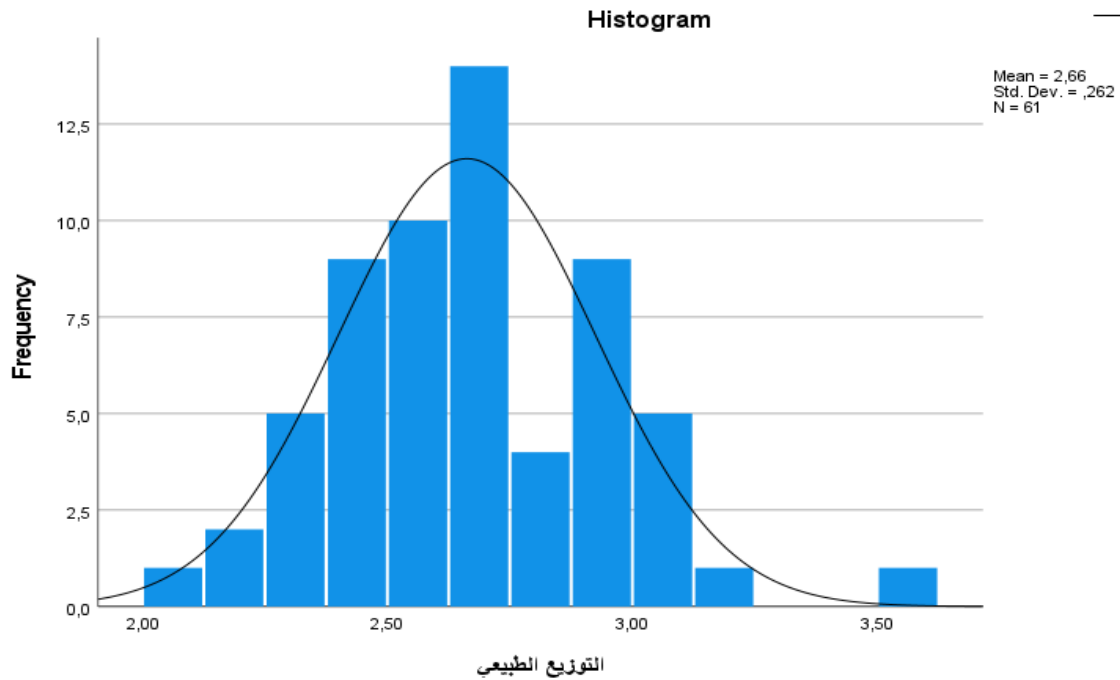
\*. This is a lower bound of the true significance

a. Lilliefors Significance Correction

(ملحق 11)

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

شكل بياني رقم (2-8) شكل التوزيع الطبيعي للبيانات



(ملحق 11)

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

نظرًا لأن قيمة الدلالة الإحصائية اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كلوموغوروفسميرنوف (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>)، بلغت (0.200) وهي أكبر من (0.05)، فإننا نقبل الفرض الصفري ( $H_0$ )، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) في تحليل البيانات. كما يتبين من الرسم أن توزيع البيانات يقترب إلى حد كبير من الشكل الجرس (Normal Curve)، حيث تتركز غالبية القيم حول المتوسط الحسابي البالغ (2,66) بانحراف معياري قدره (0.262). كما تُظهر الأعمدة توازنًا نسبيًا حول مركز التوزيع، دون وجود تشتتات متعددة أو انحراف واضح، مما يعزز نتيجة اختبار Kolmogorov-Smirnov التي أشارت إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه، فإن هذا يدعم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) في تحليل متغيرات الدراسة.

#### 4-2: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

##### 4-2-1- نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ومستوى أداء الموارد البشرية فيها "

صياغة الفروض:

الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

الفرضية البديلة: ( $H_1$ ) توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

جدول رقم (2-16) تحليل الارتباط بين مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

| المتغيرين                                        | معامل الارتباط (Pearson) | دلالة الإحصائية (Sig.) | قوة العلاقة | الدلالة  |
|--------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|-------------|----------|
| الإدارة الإلكترونية - تطوير أداء الموارد البشرية | 0.466                    | 0.000                  | متوسطة      | عند 0.01 |
| أجهزة الحاسوب - تطوير الأداء                     | 0.454                    | 0.000                  | متوسطة      | عند 0.01 |
| صناع المعرفة - تطوير الأداء                      | 0.409                    | 0.001                  | متوسطة      | عند 0.01 |
| الشبكات - تطوير الأداء                           | 0.200                    | 0.122                  | ضعيفة       | غير دالة |
| برمجيات وقواعد البيانات - تطوير الأداء           | 0.158                    | 0.224                  | ضعيفة       | غير دالة |

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27 (ملحق 12)

يُظهر جدول (2-16) نتائج اختبار الارتباط بين متغيرات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية: سجّل الارتباط الكلي بين «الإدارة الإلكترونية» و«تطوير أداء الموارد البشرية» قيمة معامل بيرسون 0.466، مع قيمة دلالة  $Sig.=0.000$ . جاء ارتباط «أجهزة الحاسوب» مع «تطوير الأداء» بقيمة 0.454 ودلالة 0.000، بينما بلغ ارتباط «صُنّاع المعرفة» مع «تطوير الأداء» 0.409 ودلالة 0.001. في المقابل، أظهر ارتباط «الشبكات» مع «تطوير الأداء» معاملًا قدره 0.200 مع دلالة 0.122، وسجّل ارتباط «البرمجيات وقواعد البيانات» مع «تطوير الأداء» قيمة 0.158 ودلالة 0.224.

وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة بالنسبة للعلاقة الكلية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة لبعدي أجهزة الحاسوب وصُنّاع المعرفة. أمّا بعد الشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات فنُقبلي فيهما على الفرضية الصفرية.

#### 4-2-2- نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر معنوي دال إحصائياً لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة البريد، يساهم بفاعلية في زيادة الكمية ونوعية الجهد ونمط الأداء"  
صياغة الفروض:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : لا يوجد أثر معنوي دال إحصائياً لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة البريد.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : يوجد أثر معنوي دال إحصائياً لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة البريد

جدول رقم (2-17): نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | $R^2$ المعدل | الخطأ المعياري للتقدير | الثابت B | Beta  | قيمة t | Sig.  |
|---------|------------------|---------------------|--------------|------------------------|----------|-------|--------|-------|
| 1       | 0.466            | 0.217               | 0.204        | 0.22427                | 1.774    | 0.466 | 4.049  | 0.000 |

(ملحق 13)

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال جدول رقم (2-17) المتعلق بنموذج الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت، يتضح وجود علاقة إيجابية ومهمة إحصائياً بين المتغيرين. حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.466$ ، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين دور الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية. كما أظهر النموذج أن الإدارة الإلكترونية تفسر 21.7% من التباين في تطوير أداء الموارد البشرية) معامل التحديد ( $R^2 = 0.217$ )، وهو مؤشر على تأثيرها الملحوظ. وتؤكد قيمة معامل الانحدار Beta البالغة 0.466 مع قيمة  $t = 4.049$  ودلالة إحصائية عند مستوى ( $p = 0.000$ ) أن دور الإدارة الإلكترونية له أثر معنوي دال إحصائياً على تطوير أداء الموارد البشرية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً فاعلاً في تحسين كمية الجهد، نوعية الجهد، ونمط الأداء لدى الموارد البشرية في المؤسسة.

#### 4-2-4- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: "يوجد اختلاف في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى الى متغيرات ديمغرافية".  
صياغة الفروض:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : لا يوجد اختلاف في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى الى متغيرات ديمغرافية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : يوجد اختلاف في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى الى متغيرات ديمغرافية

### صياغة الفروض الفرعية:

#### - نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير الجنس:

- الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية البديلة: ( $H_1$ ) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (2-18) الفرق بين الذكور والإناث في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت

| الجنس | العدد (N) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجة الحرية (df) | قيمة الاحتمالية (Sig.) | الفرق في المتوسطات | حجم التأثير (Cohen's d) |
|-------|-----------|-----------------|-------------------|--------|------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|
| ذكر   | 27        | 2.56            | 0.35              | -0.72  | 59               | 0.472                  | -0.06              | -0.19                   |
| أنثى  | 34        | 2.62            | 0.30              |        |                  |                        |                    |                         |

#### المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27 (ملحق 14)

تشير نتائج جدول رقم (2-18) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت. حيث بلغت قيمة  $t = -0.72$  عند درجة حرية  $df = 59$ ، وكانت القيمة الاحتمالية  $(Sig.) = 0.472$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05)$ ، مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لا يختلف بشكل ملحوظ بين الذكور والإناث، مما يشير إلى قدر من التوازن أو التساوي في الإدراك أو التفاعل مع ممارسات الإدارة الإلكترونية بغض النظر عن الجنس.

#### - نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير الفئة العمرية:

- الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الافراد العينة يعزى لمتغير السن.

- **الفرضية البديلة: ( $H_1$ )** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الأفراد العينة يعزى لمتغير السن.

**جدول رقم (2-19) الفرق بين الفئات العمرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت**

| فئة العمرية (I)  | الفئة العمرية (J) | ق المتوسط (I-J) | خطأ المعياري | قيمة الاحتمالية (Sig.) |
|------------------|-------------------|-----------------|--------------|------------------------|
| أقل من 30 سنة    | من 30 إلى 40 سنة  | 0.071           | 0.109        | 0.519                  |
|                  | من 41 إلى 50 سنة  | 0.054           | 0.119        | 0.655                  |
|                  | أكثر من 50 سنة    | 0.054           | 0.151        | 0.723                  |
| من 30 إلى 40 سنة | أقل من 30 سنة     | -0.071          | 0.109        | 0.519                  |
|                  | من 41 إلى 50 سنة  | -0.017          | 0.105        | 0.869                  |
|                  | أكثر من 50 سنة    | -0.017          | 0.140        | 0.902                  |
| من 41 إلى 50 سنة | أقل من 30 سنة     | -0.054          | 0.119        | 0.655                  |
|                  | من 30 إلى 40 سنة  | 0.017           | 0.105        | 0.869                  |
|                  | أكثر من 50 سنة    | 0.000           | 0.147        | 1.000                  |
| أكثر من 50 سنة   | أقل من 30 سنة     | -0.054          | 0.151        | 0.723                  |
|                  | من 30 إلى 40 سنة  | 0.017           | 0.140        | 0.902                  |
|                  | من 41 إلى 50 سنة  | 0.000           | 0.147        | 1.000                  |

**المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27 (ملحق 15)**

من خلال نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) الموضحة في الجدول، تبين أن الفروق في متوسط تطبيق الإدارة الإلكترونية بين مختلف الفئات العمرية لم تكن دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). فقد أظهرت جميع القيم الاحتمالية (Sig.) أنها أعلى من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات مقارنة بالفئة "أقل من 30 سنة". فعلى سبيل المثال، كان فرق المتوسط بين فئتي "أقل من 30 سنة" و"من 30 إلى 40 سنة" هو (0.071) بقيمة احتمالية (0.519)، وهي غير دالة، وكذلك الفرق مع فئة "من 41 إلى 50 سنة" بلغ (0.054) وبقيمة احتمالية (0.655)، ومع فئة "أكثر من 50 سنة" (0.054) أيضًا بقيمة احتمالية (0.723). وعليه، يمكن القول إن الفئة العمرية لا تمثل متغيرًا مؤثرًا بشكل معنوي على مستوى تبني أو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت، مما يشير إلى تقارب مستويات الإدراك أو الاستخدام للإدارة الإلكترونية بين مختلف الفئات العمرية داخل المؤسسة.

- **نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير المستوى التعليمي:**

الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف المستوى التعليمي  
الفرضية البديلة: ( $H_1$ ) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف المستوى التعليمي

جدول رقم (2-20): الفروق في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | متوسط الحسابي | لانحراف المعياري | قيمة F |       |
|---------------|-------|---------------|------------------|--------|-------|
| تقني سامي     | 9     | 3.92          | 0.59             | 1,279  | 2900, |
| ليسانس        | 14    | 3.86          | 0.71             |        |       |
| ماستر         | 36    | 3.78          | 0.68             |        |       |
| دكتوراه       |       | 4.09          | -                |        |       |
| لمجموع الكلي  |       | 2,5           | 0,31             |        |       |

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27 (ملحق 16)

يُظهر جدول رقم (2-20) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت، حسب المؤهل العلمي. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تختلف نسبياً حسب المؤهل العلمي، حيث سجلت فئة الدكتوراه أعلى متوسط (4.09)، تليها فئة التقني السامي بمتوسط (3.92)، ثم الليسانس (3.86)، وأخيراً الماستر بمتوسط (3.78). ورغم هذه الفروقات البسيطة، إلا أن اختبار (F) الذي بلغت قيمته (1.279) يشير إلى أن هذه الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig = 0.290)، وهو أعلى من المستوى المعتمد (0.05) وبالتالي، يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، مما يشير إلى أن مستوى التعليم لا يؤثر بشكل جوهري على مدى استخدام أو تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المدروسة. ومنه فإننا نقبل الفرض الصفرى ونرفض البديل.

- نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة:

الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب عدد سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: ( $H_1$ ) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (21-2): الفروق في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | العدد | متوسط الحسابي | انحراف لمعياري | F     | (Sig.) | الدلالة |
|----------------|-------|---------------|----------------|-------|--------|---------|
| أقل من 5 سنوات | 16    | 2,6719        | 0,3462         | 1,383 | 0,259  | —       |
| 5-10 سنوات     | 28    | 2,5179        | 0,2994         |       |        | غير دال |
| 10 سنوات فأكثر | 17    | 2,6275        | 0,31474        |       |        | غير دال |
| المجموع الكلي  | 61    | 2,5888        | 0,31837        |       |        |         |

المصدر إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27 (ملحق 17)

تشير نتائج الجدول رقم (21-2) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت حسب متغير عدد سنوات الخبرة. حيث أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أن قيمة ( $F = 1.383$ ) غير دالة إحصائياً، إذ بلغت القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig.} = 0.259$ ) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ ). وقد سجل أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات أعلى متوسط حسابي ( $2.67$ )، يليهم أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر ( $2.63$ )، ثم أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ( $2.52$ )، إلا أن هذه الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. وعليه، تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق، ويُستنتج أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

#### النتيجة العامة لاختبار الفرضية الثالثة:

تشير النتائج العامة لاختبار الفرضية الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المدروسة، والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع القيم الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $0.05$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اختلاف

في التطبيق يعزى إلى هذه المتغيرات، وبالتالي رفض الفرضية البديلة. ويُستنتج من ذلك أن العوامل الديمغرافية المدروسة لا تؤثر بشكل معنوي على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت.

### **المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج**

تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة موضوع البحث، حيث استُخدم التحليل الوصفي، واختبارات الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات المتعلقة بهذه العلاقة. وخلصت النتائج إلى ما يلي:

#### **1- نتائج محور تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

أظهرت البيانات الوصفية أن أغلب أفراد العينة أبدوا قبولاً إيجابياً نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع نسب موافقة مرتفعة على توافر الأجهزة التقنية الحديثة وشبكة التواصل الداخلية، مما يعكس جاهزية نسبية للبنية التحتية التقنية بالمؤسسة. غير أن انخفاض نسب الموافقة على استقرار شبكة الإنترنت وارتفاع نسب المحاييد في بعض الجوانب التقنية مثل الصيانة وتأمين الشبكة يعكس تحديات تقنية واضحة قد تحد من كفاءة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتؤثر على أدائها.

هذا التفاوت في مستويات القبول يشير إلى وجود فجوات في بعض المكونات التقنية التي تتطلب تعزيزاً وتحسيناً لضمان استمرارية وفعالية الأداء الإلكتروني داخل المؤسسة.

#### **2- نتائج محور تطوير أداء الموارد البشرية**

أكدت النتائج وجود إدراك واضح لدى الموظفين للدور الإيجابي الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين أدائهم الوظيفي، حيث أظهرت نسب موافقة عالية على زيادة عدد المهام المنجزة وتحسين نوعية العمل نتيجة استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية. هذا يؤكد أن الإدارة الإلكترونية تسهم فعلياً في رفع كفاءة الإنتاج وتحسين نمط الأداء. مع ذلك، لوحظ وجود تحفظات نسبية فيما يتعلق بقدرة التكنولوجيا على التعامل مع أحجام عمل أكبر دون التأثير على جودة الأداء، مما يبرز أهمية التوازن بين التكنولوجيا والمهارات البشرية، والحاجة إلى تدريب مستمر لدعم عملية التحول الرقمي.

#### **3- العلاقة الإحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية**

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ودالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية  $r = 0.445$   $\text{sig} = (0.000)$  هذا يعني أن هناك ارتباطاً ملموساً بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية مثل أجهزة الحاسوب وصُنَاع المعرفة.

ومع ذلك، لم تظهر العلاقة ذات الدلالة مع أبعاد البرمجيات والشبكات، مما قد يعكس ضعفاً في استغلال هذه الموارد أو نقصاً في الكفاءة التشغيلية والتدريب اللازم. هذا يشير إلى ضرورة الاهتمام بتحسين استخدام البرمجيات وتحديثها، بالإضافة إلى تعزيز مهارات المستخدمين.

#### 4- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية

أثبتت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية، حيث فسرت الإدارة الإلكترونية حوالي 21.7% من التغير في الأداء الوظيفي، وهو تأثير متوسط لكنه مهم.

تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة الإلكترونية تُعد أداة فعالة لتحسين الأداء، لكن نجاحها يعتمد على عوامل أخرى مكملة، مثل القيادة الإدارية، بيئة العمل، نظام الحوافز، والتدريب المستمر للموظفين، إذ أن التحول الرقمي وحده لا يكفي لضمان تحسين الأداء بشكل شامل.

#### 5- تأثير المتغيرات الديمغرافية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

أظهرت نتائج اختبارات الفروق T و ANOVA عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً للجنس، العمر، المستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة. هذه النتيجة تعكس وجود نوع من التجانس في الإدراك والتعامل مع نظم الإدارة الإلكترونية بين كافة فئات الموظفين، مما يشير إلى سياسة مؤسسية موحدة في تطبيق وتعميم نظم الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

### الخلاصة العامة

تؤكد الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يلعب دوراً حيوياً في تطوير أداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت، حيث يسهم بشكل فعال في زيادة كفاءة العمل وتحسين جودة أداء الموارد البشرية. يُظهر الموظفون تفهماً وإيجابية واضحة نحو هذا التحول الرقمي، إلا أن بعض التحديات التقنية والمعرفية ما زالت قائمة، خاصة فيما يتعلق بالاستقرار الشبكي واستخدام البرمجيات المتقدمة.

نتائج الدراسة تبرز أهمية التركيز على تطوير البنية التحتية التقنية، وتحديث النظم البرمجية، مع ضرورة تعزيز مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة، لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإدارة الإلكترونية.

كما تؤكد عدم وجود فروق ديمغرافية في تقييم التطبيق على أن التحول الرقمي يشمل كافة الموظفين بشكل متساوٍ، ما يستدعي اعتماد استراتيجيات مؤسسية شاملة لضمان تعميم الفائدة وتحقيق التكامل بين التقنية والموارد البشرية.

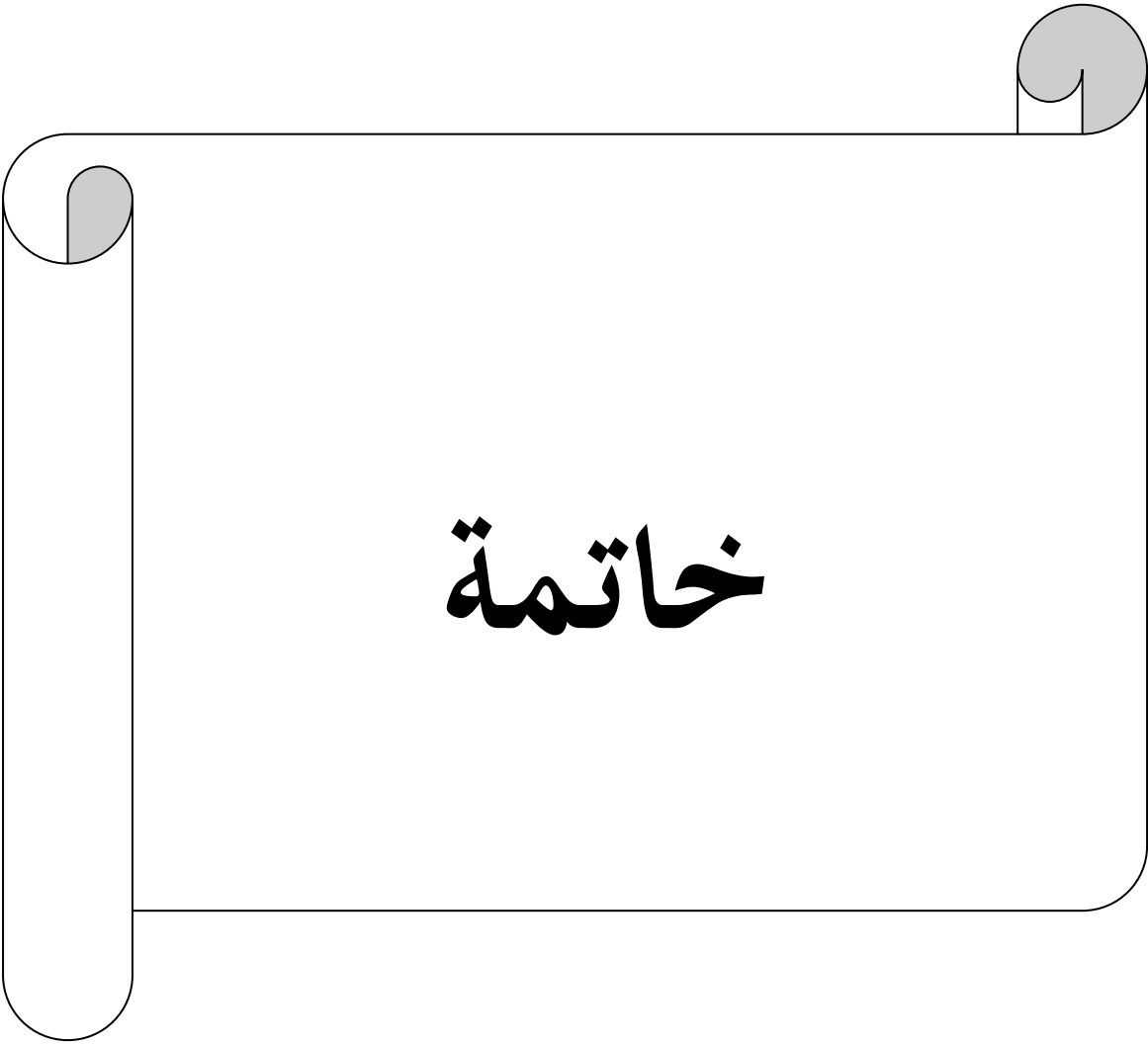
بناءً على ذلك، يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية عاملاً أساسياً في تعزيز أداء الموارد البشرية، ولكن تحقيق الأثر الكامل يتطلب مقاربة متكاملة تجمع بين التكنولوجيا، التدريب، والقيادة الإدارية الفعالة.

## خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر - وحدة تقرت. وقد بيّنت النتائج وجود مستوى مقبول من تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، تجلّى في توافر التجهيزات التقنية الأساسية واعتماد الموظفين على الوسائل الرقمية في تنفيذ المهام.

كما أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير دالّين إحصائياً بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي، لا سيما فيما يتعلق بزيادة كمية الجهد وتحسين نمط الأداء. إلا أن هذه العلاقة لم تكن قوية بما يكفي لتُعزى إليها كامل مسؤولية تطوير الموارد البشرية، ما يشير إلى ضرورة تكامل الإدارة الإلكترونية مع عوامل تنظيمية وبشرية أخرى مثل التدريب، والتحفيز، وتوفير بيئة داعمة للتحول الرقمي.

كذلك، لم تُسجَل فروق دالة بين أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية، مما يدل على إدراك موحد نسبياً لدى الموظفين تجاه الإدارة الإلكترونية، بغض النظر عن الجنس أو العمر أو المؤهل أو سنوات الخبرة. بناءً على ما سبق، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يُعد خطوة استراتيجية نحو تحسين الأداء المؤسسي، لكنه يتطلب مزيداً من التحديثات، والدعم الفني، والتكوين المستمر لضمان استدامة فعاليته ونجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة.



خاتمة

## خاتمة:

إن الإدارة الإلكترونية اليوم ضرورة حتمية فرضتها التطورات الرقمية المتسارعة، ما دفع المؤسسات إلى إعادة صياغة هياكلها التنظيمية والأنظمة المالية والإدارية والسلوكية والتقنية، بهدف تعزيز كفاءة الإدارة ورفع أداء الموارد البشرية. وقد شكّل هذا التحول مرحلة مفصلية نحو تقديم خدمات عامة رقمية، تُغني عن الاتصال التقليدي المباشر وتعتمد على شبكات الاتصال الحديثة. ومن هنا، تبرز الإدارة الإلكترونية كعنصر محوري في تمكين الموارد البشرية من أداء مهامها بكفاءة أعلى، ومواجهة التحديات بأساليب مبتكرة وأكثر مرونة، وهذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت ؟ والتي سعينا من خلالها إنجاز هذه الدراسة للإجابة عنها من خلال الاستبيان وقد تم تحليل النتائج والبيانات وفق برنامج SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج والحلول وبعض التوصيات المتمثلة في:

## أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت، وكذا دراسة لحالة العاملين في شركة توصلنا على مجموعة النتائج:

## 1. النتائج النظرية:

- أن الموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي لكل مؤسسة وهي من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات؛
- قوة تطبيق الإدارة الإلكترونية لها صلة وثيقة بفعالية وكفاءة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- إن تبني نظام الإدارة الإلكترونية يعد كنظام إداري معتمد في عصرنا الحالي، إذ يعتبر الحجر الأساسي واللبنة القوية لنمو وبقاء المؤسسة ومنه استمرارها.

## 2. نتائج الدراسة الميدانية:

- للإجابة عن التساؤلات المطروحة للدراسة وهذا بهدف معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية والذي حاولنا من خلالها دراسة الإشكالية على أرض الواقع وتطبيق أليات ومؤشرات الدراسة حول عينة من عمال في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت والتي بلغ عددها 70 عينة للوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة وهي كما يلي:
- بيان أن تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت له أثر إيجابي وفعال على أداء الموارد البشرية ، لاسيما في جوانب الدقة وفي تنفيذ المهام؛

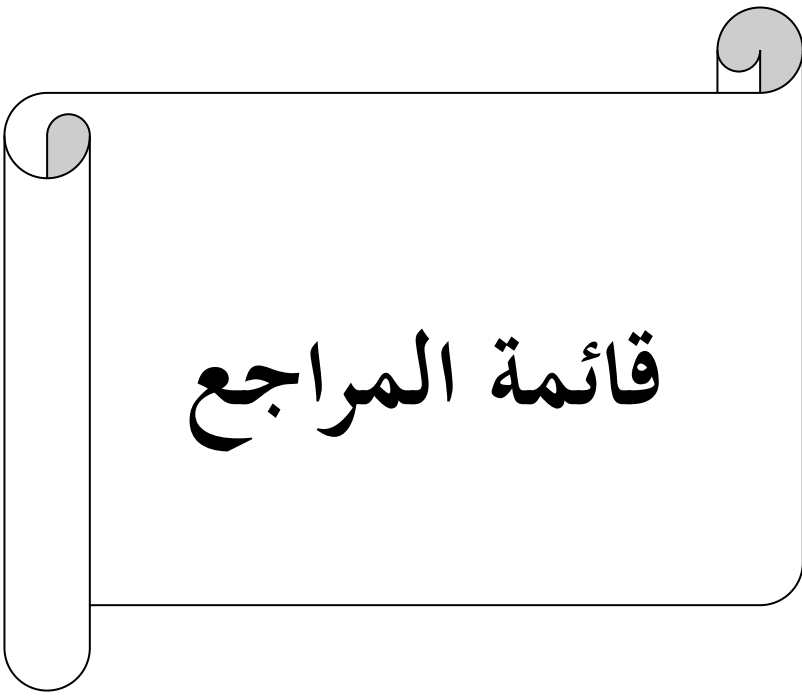
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية وفعالية اتخاذ القرار الإداري؛
- رغم الجهود المبذولة لاتزال هناك تحديات تقنية وبشرية تعيق التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية مثل ضعف التكوين ونقص بعض الموارد التكنولوجية؛

#### ثانيا: الحلول والتوصيات :

- على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج نقترح ما يلي على المؤسسة:
- تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير أجهزة حديثة؛
- تنظيم دورات تكوينية متواصلة للموظفين حول استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية؛
- تعزيز الدعم الفني لضمان استمرارية العمل الإلكتروني دون أعطال؛
- تفعيل نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات الإدارية؛
- تبني خطة استراتيجية للتحويل الرقمي الشامل داخل المؤسسة؛

#### ثالثا: آفاق الدراسة:

- وفي ختام الدراسة وبناءا على النتائج والتحليل النظري والميداني التي توصلنا إليهم، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال الدراسة ومنها:
- أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- تقدير تكاليف تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية؛
- إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية من أجل ضمان فعالية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية.



## قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

1. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار جامعة الاسكندرية، مصر، 2003.
  2. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2011.
  3. سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 2004.
  4. كاظم حمود خيضر ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
  5. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء. تقييم الأداء. تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2015.
  6. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة لطباعة والنشر، معهد الإدارة، الرياض، 2005.
  7. مزهر شعبان العائى، وشوقي ناجي جواد، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- #### الأطروحات والمذكرات:
8. خيرالدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
  9. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 6، العدد 4، الجزائر 2014.
  10. سبرينه مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد لخيسر ، بسكرة، الجزائر، 2015.

11. جمال خنشو، خير الدين جمعة، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015.
  12. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2013.
  13. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.
  14. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر، المجلد 19، المجلد 01، بسكرة، الجزائر، 2004.
  15. أحمد الدحدوح ، درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الالكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
  16. عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
  17. مراد أحمد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة مصلحة الإدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط، الجامعة الجزائر 3كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية السنة 2022.
  18. منال حريزي، مهدية هامل، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بالجماعات المحلية بطاقة التعريف البيوميترى وجواز السفر البيوميترى نموذجا. مجلة دراسات انسانية واجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، المجلد 11، العدد 01، وهران، الجزائر، 2022.
- المجلات والملتقيات:**
19. ليلي بوحديد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة\_ مؤسسات الإسمنت بباتنة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الحاج لخضر بباتنة الجزائر، المجلد 03، العدد 2015، 3.

20. سيد هارون جمعة، استراتيجيات ادارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد04، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة2019.
21. سمير عماري، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المجلد01، العدد01، المسيلة، الجزائر، 2017.
- 22.
23. فضيلة بوطورة وآخرون، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد14، العدد01، الجزائر، 2020.
24. سعاد عبيدة، سهام قوجيل، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، المجلد14، العدد2، بسكرة، الجزائر، 2020.
25. حمود حيمر، أهمية عملية أداء الموارد البشرية، بالمؤسسات ومعوقاتهما، دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مجلة5، العدد1.
26. عبد الرحمان فؤاد يوسف، عباس مجيد سمية، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلة35، العدد91.
27. عثمان مريم، دور مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، مجلة9، العدد1.
28. بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد01، جامعة الجزائر3، أبريل2023.
29. لمياء محمد بن قاسم آل مهري، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد24، عمان، الأردن، 2020.
30. بشير عبد الحميد، صورية بوطرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية حالة المديرية العملية الاتصالات الجزائر بولاية تبسة جامعة العربي التبسي تبسة مخبر المقاوالاتية وإدارة المنظمات مجلة أبحاث الاقتصادية وإدارة السنة 2021

31. عبد الجليل هدايجي ، عبد الكريم المومن ، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة أدرار (الجزائر)، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد5، العدد2، السنة2021
32. حفيز تشخاب، شرف الدين زديرة، دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد9، العدد1، السنة 2022.
33. سعاد جغام، خالد محمد، بنشرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمصلحة البيومتري لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، عدد1، سنة 2022.
34. درهم على القمش، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة عامة- كلية التجارة والاقتصاد-جامعة عمران، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية المجلد 4، العدد8، السنة 2023.

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. BOUARIOUA , "The Importance of Electronic Management and Its Role in Evaluating the Activity of the Effectiveness of Human Resources Management. Case Study of Algeria Telecom (Ooredoo)" Yves Emery, François Gonin. Op.cit. .
2. Besseyere des horts, Gérer les ressources Humaines dans l'entreprise "Concept et outil" . Edition d'organisation. Paris, 1992.
3. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management et société colombelles, Paris, 2004.
4. DiditDarmawan and others, "THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY", International Journal of Psychosocial Rehabilitation, MayjenSungkono University, Mojokerto, East Java, Indonesia, Volume 24, Issue 3, 2020.
5. Dictionnaire Larousse de la langue française :2001.
6. Academic Research:What is a Likert Scale – Definition, example, characteristics, & advantages, <https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/> The date and time of the site visit: Friday April 26, 2025- 00 :09 / Rensis Likert, "A Technique for The Measurement of Attitudes". NEW YORK UNIVERSITY.
7. Jonald L Pimentel," A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis" Department of Mathematics and Statistics, College of Arts and Sciences, University of Southern Mindanao
8. Kabacan, Cotabato, Philippines,.
9. Statistical Package for the Social Sciences
- 10.Review of Educational ResearchSpring 2001, Vol. 71, No. 1.
- 11.Analyzing and Interpreting Data from Likert-Type Scales542 Journal of Graduate Medical Education, December 2013.
- 12.Geoff Norman , "Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics"; McMaster University, 1200 Main St. W., Hamilton, ON L8N3Z5, Canada.
- 13.Stanley Smith Stevens, "SCIENCOOn the Theory of Scales of Measurement", Vol. 103, No. 2684, H Harvard University.
- 14.A research paper on Likert scale published byUniversity of St Andrews Scotland's.
- 15.Reliability, Validity and Uni-Dimensionality Nunnally and Bernstein, 1994.

16. Ann Card Anaesth. 2019 Jan-Mar; 22(1) Article in Annals of Cardiac Anesthesia · January 2019 “Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data”.
17. Sara Mohammad Saleem Shaban ‘The Impact of E-HRM Practices on Employee Performance in Palestinian Higher Educational Institutions2022.
18. Dr. Shaker Seraea Munassar Seraeal ‘"The Role of Electronic Management in Improving Strategic Performance in Yemeni Universities through the Development of Human Resources".
19. Hassan Mahamid zidan ‘Electronic management and its impact on enhancing human resources governance: An experimental study of the opinions of a sample of workers at Tikrit University2024.

ملاحق

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

| الرقم | اسم الأستاذ       | الدرجة العلمية | جهة العمل   |
|-------|-------------------|----------------|-------------|
| 01    | ميلودي عبد العزيز | أستاذ          | جامعة ورقلة |
| 02    | سعيدات النجمي     | أستاذ محاضرا   | جامعة ورقلة |
| 03    | حاج مراد          | أستاذ محاضر    | جامعة ورقلة |

## الملحق رقم (02): الاستبيان

## جامعة قاصدي مرباح ورقلة

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي الموظف، أخي الموظفة

تحية طيبة وبعد يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة تخرج ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر وحدة تقورت. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة حسب رأيكم، حيث أن كافة المعلومات التي ستقدمها تكون موضع السرية التامة ولن نستخدمها إلا لأغراض الدراسة العلمية.

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ : محمد الهادي خنوس

رقية المشري: mecherirekia39@gmail.com

أماني بن هارون: [amanibenh6@gmail.com](mailto:amanibenh6@gmail.com)

مع فائق الشكر والاحترام

بن شرودة سهيلة: [shylt34@gmail.com](mailto:shylt34@gmail.com)

بولحية خولة: khoulaboulahia@gmail.com

مع فائق الشكر والاحترام.

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك:

المحور الأول : المعلومات العامة:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
  2. السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
  3. المستوى التعليمي: ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
  4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐
  5. الوظيفة: القسم ☐ الإدارة ☐
- أخرى هي: .....

المحور الثاني : أبعاد الإدارة الإلكترونية

| أبعاد الإدارة الإلكترونية       | رقم العبارة | العبارة                                                     | غير موافق | محايد | موافق |
|---------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| عتاد الحاسوب (الأجهزة والمعدات) | 01          | تتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب حديثة تدعم أداء المهام بكفاءة. |           |       |       |
|                                 | 02          | يتم صيانة وتحديث الأجهزة بشكل دوري لضمان الأداء الأمثل.     |           |       |       |
|                                 | 03          | تتوفر أجهزة ملحقة (طابعات، ماسحات ضوئية) تسهل سير العمل.    |           |       |       |
| البرمجيات                       | 04          | تستخدم المؤسسة برمجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.     |           |       |       |
|                                 | 05          | تحدث البرمجيات بانتظام لمواكبة التطورات التقنية.            |           |       |       |
|                                 | 06          | توفر البرمجيات تقارير دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات.        |           |       |       |
| الشبكات                         | 07          | تتوفر شبكة انترنت مستقرة وسريعة داخل المؤسسة.               |           |       |       |

|  |  |  |    |                                                               |
|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------|
|  |  |  | 08 | يتم تأمين الشبكة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.          |
|  |  |  | 09 | تمكن الشبكة من التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة.           |
|  |  |  | 10 | تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.         |
|  |  |  | 11 | يتم تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية.     |
|  |  |  | 12 | تحفز المؤسسة على الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في العمل. |

## المحور الثالث: أبعاد أداء الموارد البشرية

| أبعاد أداء الموارد البشرية | رقم العبارة | العبارة                                                              | غير موافق | محايد | موافق |
|----------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| كمية الجهد                 | 01          | أتمكن من إنجاز عدد أكبر من المهام بفضل استخدام التكنولوجيا.          |           |       |       |
|                            | 02          | يقل الوقت المستغرق في أداء المهام نتيجة للأدوات الإلكترونية المتاحة. |           |       |       |
|                            | 03          | أستطيع التعامل مع حجم عمل أكبر دون التأثير على الجودة.               |           |       |       |
| نوعية الجهد                | 04          | أقدم أعمالاً ذات جودة عالية بفضل الدعم التكنولوجي المتوفر.           |           |       |       |
|                            | 05          | تساعدني الأدوات الإلكترونية في تقليل الأخطاء وتحسين الدقة.           |           |       |       |
|                            | 06          | أتمكن من تقديم حلول مبتكرة للمشكلات بفضل المعلومات المتاحة.          |           |       |       |

|  |  |  |                                                                             |    |            |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|----|------------|
|  |  |  | أظهر مرونة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية في العمل.                      | 07 | نمط الأداء |
|  |  |  | أستخدم أساليب عمل حديثة تتناسب مع التطورات الرقمية.                         | 08 |            |
|  |  |  | أشارك بفاعلية في المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء باستخدام التكنولوجيا. | 09 |            |

وفي الاخير نقدر تعاونكم معنا وشكرا

ملحق رقم 3: تنظيف البيانات

Indicator of each last matching case as Primary

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Duplicate Case | 9         | 12,9    | 12,9          | 12,9               |
|       | Primary Case   | 61        | 87,1    | 87,1          | 100,0              |
|       | Total          | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

Indicator of each last matching case as Primary

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Primary Case | 61        | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

ملحق رقم 4: موثوقية وثبات أداة الدراسة العامة (معامل الثبات ألفا كرونباخ)

Reliability

Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
|------------------|------------|

|    |      |
|----|------|
| 21 | ,776 |
|----|------|

ملحق رقم 5: موثوقية وثبات المحور الأول (معامل الثبات ألفا كرونباخ)

### Reliability

#### Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,731             | 12         |

ملحق رقم 6: موثوقية وثبات المحور الثاني (معامل الثبات ألفا كرونباخ)

### Reliability

#### Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,593             | 9          |

ملحق رقم 7: الاتساق الداخلي للدراسة

### Inter-Item Correlation Matrix

|    | a1 | a2 | a3 | b1 | b2 | b3 | c1 | c2 | c3 | d1 | d2 | d3 | e1 | e2 | e3 | f1 | f2 | f3 | g1 | g2 | g3 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| a1 | 1  | ,6 | ,4 | ,1 | ,0 | ,2 | -  | -  | ,1 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| a2 | ,6 | 1  | ,7 | ,3 | ,0 | ,2 | ,0 | ,0 | ,1 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| a3 | ,4 | ,7 | 1  | ,3 | ,0 | ,2 | ,0 | ,0 | ,1 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| b1 | ,1 | ,3 | ,3 | 1  | ,0 | ,2 | ,0 | ,0 | ,1 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| b2 | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | 1  | ,2 | ,0 | ,0 | ,1 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| b3 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | 1  | ,0 | ,0 | ,1 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| c1 | -  | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | 1  | ,0 | ,1 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| c2 | -  | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | 1  | ,0 | ,1 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 |
| c3 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | 1  | ,0 | ,0 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 |
| d1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,0 | 1  | ,0 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 |
| d2 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,0 | ,0 | 1  | ,0 | ,1 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 |
| d3 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 |
| e1 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 |
| e2 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |
| e3 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,4 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |
| f1 | ,3 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |
| f2 | ,1 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |
| f3 | ,0 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |
| g1 | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |
| g2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |
| g3 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 | ,2 |

|      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| a ,6 | 1, | ,2 | ,2 | ,0 | ,1 | -  | ,1 | ,1 | ,3 | ,1 | ,1 | ,2 | ,0 | -  | ,3 | ,1 | ,0 | ,0 | ,1 | ,2 |
| 271  | 00 | 36 | 28 | 20 | 24 | ,1 | 04 | 17 | 58 | 89 | 86 | 82 | 40 | ,0 | 74 | 07 | 82 | 88 | 65 | 52 |
|      | 0  |    |    |    |    | 59 |    |    |    |    |    |    |    | 02 |    |    |    |    |    |    |
| a ,4 | ,2 | 1, | ,5 | ,1 | ,3 | ,2 | -  | ,0 | ,3 | ,3 | ,3 | ,4 | ,1 | ,2 | ,2 | ,3 | ,1 | ,0 | ,0 | ,1 |
| 316  | 36 | 00 | 63 | 69 | 08 | 50 | ,0 | 37 | 90 | 82 | 04 | 17 | 23 | 07 | 93 | 04 | 89 | 91 | 76 | 15 |
|      | 0  |    |    |    |    |    | 96 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| b ,1 | ,2 | ,5 | 1, | ,2 | ,0 | ,2 | -  | -  | ,4 | ,4 | ,2 | ,1 | -  | ,0 | ,1 | ,0 | ,0 | ,0 | ,1 | ,1 |
| 110  | 28 | 63 | 00 | 30 | 96 | 04 | ,0 | ,0 | 74 | 83 | 46 | 16 | ,1 | 90 | 79 | 90 | 19 | 76 | 46 | 88 |
|      |    | 0  |    |    |    |    | 83 | 24 |    |    |    |    | 24 |    |    |    |    |    |    |    |
| b ,0 | ,0 | ,1 | ,2 | 1, | -  | ,1 | ,1 | ,1 | ,1 | ,0 | -  | ,0 | -  | ,0 | -  | ,0 | ,0 | ,2 | ,0 | -  |
| 278  | 20 | 69 | 30 | 00 | ,0 | 85 | 33 | 86 | 89 | 42 | ,1 | 10 | ,1 | 20 | ,2 | 24 | 62 | 76 | 25 | ,0 |
|      |    |    |    | 0  | 80 |    |    |    |    |    | 49 |    | 07 |    | 64 |    |    |    |    | 32 |
| b ,2 | ,1 | ,3 | ,0 | -  | 1, | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | ,2 | ,1 | -  | ,0 | ,1 | ,0 | ,2 | ,3 | -  |
| 322  | 24 | 08 | 96 | ,0 | 00 | 43 | 07 | 46 | 77 | 96 | 66 | 24 | 11 | ,0 | 38 | 91 | 51 | 26 | 49 | ,1 |
|      |    |    |    | 80 | 0  |    |    |    |    |    |    |    |    | 18 |    |    |    |    |    | 01 |
| c -  | -  | ,2 | ,2 | ,1 | ,0 | 1, | ,2 | ,1 | ,0 | ,1 | ,1 | ,0 | -  | -  | ,0 | -  | ,0 | ,1 | ,0 | ,3 |
| 1 ,0 | ,1 | 50 | 04 | 85 | 43 | 00 | 55 | 82 | 86 | 93 | 98 | 07 | ,0 | ,1 | 46 | ,1 | 97 | 70 | 46 | 18 |
|      | 45 | 59 |    |    |    | 0  |    |    |    |    |    |    | 73 | 13 |    | 79 |    |    |    |    |
| c -  | ,1 | -  | -  | ,1 | ,0 | ,2 | 1, | ,5 | ,0 | ,0 | ,1 | ,1 | ,0 | ,1 | -  | ,0 | -  | ,1 | ,1 | ,1 |
| 2 ,0 | 04 | ,0 | ,0 | 33 | 07 | 55 | 00 | 06 | 44 | 03 | 83 | 14 | 31 | 31 | ,0 | 02 | ,1 | 40 | 12 | 05 |
|      | 35 |    | 96 | 83 |    |    | 0  |    |    |    |    |    |    |    | 05 |    | 59 |    |    |    |
| c ,1 | ,1 | ,0 | -  | ,1 | ,0 | ,1 | ,5 | 1, | ,2 | ,1 | ,2 | ,2 | ,1 | ,1 | ,0 | -  | ,0 | ,2 | ,0 | ,0 |
| 319  | 17 | 37 | ,0 | 86 | 46 | 82 | 06 | 00 | 24 | 11 | 36 | 09 | 67 | 72 | 24 | ,0 | 89 | 23 | 42 | 87 |
|      |    |    | 24 |    |    |    |    | 0  |    |    |    |    |    |    |    | 56 |    |    |    |    |

|                                                                  |                                                                 |          |         |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|---------|
| d ,1 ,3 ,3 ,4 ,1 ,0 ,0 ,0 ,2 1, ,6 ,4 ,4 ,2 ,1 ,2 ,1 ,1 ,0 - ,0  | 171 58 90 74 89 77 86 44 24 00 91 28 35 31 06 93 12 41 52 ,0 04 | 0        | 18      |
| d ,1 ,1 ,3 ,4 ,0 ,0 ,1 ,0 ,1 ,6 1, ,5 ,3 ,2 - ,2 ,0 ,1 ,0 - ,2   | 228 89 82 83 42 96 93 03 11 91 00 19 94 86 ,0 38 79 13 52 ,0 15 | 0        | 61 31   |
| d ,2 ,1 ,3 ,2 - ,0 ,1 ,1 ,2 ,4 ,5 1, ,4 ,3 ,1 ,3 ,1 - ,2 ,1 ,4   | 348 86 04 46 ,1 66 98 83 36 28 19 00 82 15 48 29 58 ,0 56 69 06 | 49       | 0 40    |
| e ,4 ,2 ,4 ,1 ,0 ,2 ,0 ,1 ,2 ,4 ,3 ,4 1, ,6 ,2 ,3 ,3 ,0 ,1 ,0 ,0 | 165 82 17 16 10 24 07 14 09 35 94 82 00 80 16 27 69 84 77 84 91 | 0        |         |
| e ,1 ,0 ,1 - - ,1 - ,0 ,1 ,2 ,2 ,3 ,6 1, ,2 ,2 ,1 - ,1 - ,1      | 271 40 23 ,1 ,1 11 ,0 31 67 31 86 15 80 00 99 42 95 ,0 58 ,0 15 | 24 07 73 | 0 99 68 |
| e ,0 - ,2 ,0 ,0 - - ,1 ,1 ,1 - ,1 ,2 ,2 1, ,3 ,1 ,2 ,0 ,2 ,1     | 321 ,0 07 90 20 ,0 ,1 31 72 06 ,0 48 16 99 00 38 73 06 16 34 79 | 02 18 13 | 61 0    |
| f ,3 ,3 ,2 ,1 - ,0 ,0 - ,0 ,2 ,2 ,3 ,3 ,2 ,3 1, ,1 ,0 - ,0 ,1    | 192 74 93 79 ,2 38 46 ,0 24 93 38 29 27 42 38 00 93 51 ,0 82 89 | 64 05    | 0 85    |
| f ,1 ,1 ,3 ,0 ,0 ,1 - ,0 - ,1 ,0 ,1 ,3 ,1 ,1 ,1 1, - ,0 ,1 -     | 278 07 04 90 24 91 ,1 02 ,0 12 79 58 69 95 73 93 00 ,0 30 47 ,0 | 79 56    | 0 18 66 |

|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| f | ,0 | ,0 | ,1 | ,0 | ,0 | ,0 | ,0 | -  | ,0 | ,1 | ,1 | -  | ,0 | -  | ,2 | ,0 | -  | 1, | -  | -  | -  |
| 3 | 02 | 82 | 89 | 19 | 62 | 51 | 97 | ,1 | 89 | 41 | 13 | ,0 | 84 | ,0 | 06 | 51 | ,0 | 00 | ,1 | ,0 | ,1 |
|   |    |    |    |    |    |    |    | 59 |    |    |    | 40 |    | 99 |    |    | 18 | 0  | 14 | 19 | 06 |
| g | ,2 | ,0 | ,0 | ,0 | ,2 | ,2 | ,1 | ,1 | ,2 | ,0 | ,0 | ,2 | ,1 | ,1 | ,0 | -  | ,0 | -  | 1, | ,3 | ,2 |
| 1 | 67 | 88 | 91 | 76 | 76 | 26 | 70 | 40 | 23 | 52 | 52 | 56 | 77 | 58 | 16 | ,0 | 30 | ,1 | 00 | 91 | 49 |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 85 |    | 14 | 0  |    |    |    |
| g | ,1 | ,1 | ,0 | ,1 | ,0 | ,3 | ,0 | ,1 | ,0 | -  | -  | ,1 | ,0 | -  | ,2 | ,0 | ,1 | -  | ,3 | 1, | ,2 |
| 2 | 34 | 65 | 76 | 46 | 25 | 49 | 46 | 12 | 42 | ,0 | ,0 | 69 | 84 | ,0 | 34 | 82 | 47 | ,0 | 91 | 00 | 31 |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    | 18 | 31 |    |    | 68 |    |    |    | 19 |    | 0  |    |    |
| g | ,2 | ,2 | ,1 | ,1 | -  | -  | ,3 | ,1 | ,0 | ,0 | ,2 | ,4 | ,0 | ,1 | ,1 | ,1 | -  | -  | ,2 | ,2 | 1, |
| 3 | 23 | 52 | 15 | 88 | ,0 | ,1 | 18 | 05 | 87 | 04 | 15 | 06 | 91 | 15 | 79 | 89 | ,0 | ,1 | 49 | 31 | 00 |
|   |    |    |    |    | 32 | 01 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 66 | 06 |    |    | 0  |

ملحق رقم 8: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

|       |                  | Count | Column N % |
|-------|------------------|-------|------------|
| الجنس | ذكر              | 27    | 44,3%      |
|       | أنثى             | 34    | 55,7%      |
|       | Total            | 61    | 100,0%     |
| السن  | أقل من 30 سنة    | 14    | 23,0%      |
|       | من 30 إلى 40 سنة | 24    | 39,3%      |
|       | من 41 إلى 50 سنة | 16    | 26,2%      |
|       | أكثر من 50 سنة   | 7     | 11,5%      |

|               |                |    |        |
|---------------|----------------|----|--------|
|               | Total          | 61 | 100,0% |
| المؤهل_العلمي | ثانوي          | 9  | 14,8%  |
|               | بكالوريوس      | 14 | 23,0%  |
|               | ماجستير        | 36 | 59,0%  |
|               | دكتوراه        | 2  | 3,3%   |
|               | Total          | 61 | 100,0% |
| سنوات_الخبرة  | أقل من 5 سنوات | 16 | 26,2%  |
|               | 5-10 سنوات     | 28 | 45,9%  |
|               | 10 سنوات فأكثر | 17 | 27,9%  |
|               | Total          | 61 | 100,0% |
| الوظيفة       | الإدارة        | 45 | 73,8%  |
|               | القسم          | 16 | 26,2%  |
|               | Total          | 61 | 100,0% |

### ملحق رقم 9: التحليل الوصفي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية

|                        |           | غير موافق | محايد | موافق |
|------------------------|-----------|-----------|-------|-------|
| تتوفر في المؤسسة أجهزة | Count     | 5         | 7     | 49    |
| حاسوب حديثة تدعم أداء  | Row Total | 8,2%      | 11,5% | 80,3% |
| المهام بكفاءة          | N %       |           |       |       |
| يتم صيانة وتحديث       | Count     | 6         | 15    | 40    |

|                           |           |       |       |       |
|---------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| الأجهزة بشكل دوري         | Row Total | 9,8%  | 24,6% | 65,6% |
| لضمان الأداء الأمثل.      | N %       |       |       |       |
| تتوفر أجهزة ملحقه         | Count     | 4     | 5     | 52    |
| (طابعات، ماسحات           | Row Total | 6,6%  | 8,2%  | 85,2% |
| ضوئية) تسهل سير           | N %       |       |       |       |
| العمل.                    |           |       |       |       |
| تتوفر شبكة إنترنت         | Count     | 7     | 19    | 35    |
| مستقرة وسريعة داخل        | Row Total | 11,5% | 31,1% | 57,4% |
| المؤسسة.                  | N %       |       |       |       |
| يتم تأمين الشبكة لحماية   | Count     | 4     | 18    | 39    |
| البيانات والمعلومات       | Row Total | 6,6%  | 29,5% | 63,9% |
| الحساسة.                  | N %       |       |       |       |
| تُمكن الشبكة من           | Count     | 1     | 13    | 47    |
| التواصل الفعال بين        | Row Total | 1,6%  | 21,3% | 77,0% |
| الأقسام المختلفة.         | N %       |       |       |       |
| تستخدم المؤسسة            | Count     | 8     | 17    | 36    |
| برمجيات متخصصة في         | Row Total | 13,1% | 27,9% | 59,0% |
| إدارة الموارد البشرية.    | N %       |       |       |       |
| تُحدث البرمجيات بانتظام   | Count     | 4     | 20    | 37    |
| لمواكبة التطورات التقنية. | Row Total | 6,6%  | 32,8% | 60,7% |
|                           | N %       |       |       |       |
| توفر البرمجيات تقارير     | Count     | 6     | 17    | 38    |
| دقيقة تساعد في اتخاذ      | Row Total | 9,8%  | 27,9% | 62,3% |
| القرارات.                 | N %       |       |       |       |
| تشجع المؤسسة على          | Count     | 9     | 12    | 40    |

|                        |           |       |       |       |
|------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| تبادل المعرفة والخبرات | Row Total | 14,8% | 19,7% | 65,6% |
| بين الموظفين.          | N %       |       |       |       |
| يتم تنظيم ورش عمل      | Count     | 3     | 20    | 38    |
| ودورات تدريبية لتعزيز  | Row Total | 4,9%  | 32,8% | 62,3% |
| المهارات الرقمية.      | N %       |       |       |       |
| تُحفز المؤسسة على      | Count     | 3     | 18    | 40    |
| الابتكار واستخدام      | Row Total | 4,9%  | 29,5% | 65,6% |
| التقنيات الحديثة في    | N %       |       |       |       |
| العمل.                 |           |       |       |       |

### ملحق رقم 10: نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية

|                       |           | غير موافق | محايد | موافق | Total  |
|-----------------------|-----------|-----------|-------|-------|--------|
| أتمكن من إنجاز عدد    | Count     | 2         | 5     | 54    | 61     |
| أكبر من المهام بفضل   | Row Total | 3,3%      | 8,2%  | 88,5% | 100,0% |
| استخدام التكنولوجيا.  | N %       |           |       |       |        |
| يقل الوقت المستغرق في | Count     | 2         | 10    | 49    | 61     |
| أداء المهام نتيجة     | Row Total | 3,3%      | 16,4% | 80,3% | 100,0% |
| للأدوات الإلكترونية   | N %       |           |       |       |        |
| المتاحة.              |           |           |       |       |        |
| أستطيع التعامل مع حجم | Count     | 7         | 20    | 34    | 61     |
| عمل أكبر دون التأثير  | Row Total | 11,5%     | 32,8% | 55,7% | 100,0% |
| على الجودة.           | N %       |           |       |       |        |
| أقدم أعمالاً ذات جودة | Count     | 2         | 18    | 41    | 61     |

|                                                                                      |                           |           |             |             |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| عالية بفضل الدعم<br>التكنولوجي المتوفر.                                              | Row Total<br>N %          | 3,3%      | 29,5%       | 67,2%       | 100,0%       |
| تساعدني الأدوات<br>الإلكترونية في تقليل<br>الأخطاء وتحسين الدقة                      | Count<br>Row Total<br>N % | 3<br>4,9% | 7<br>11,5%  | 51<br>83,6% | 61<br>100,0% |
| أتمكن من تقديم حلول<br>مبتكرة للمشكلات بفضل<br>المعلومات المتاحة.                    | Count<br>Row Total<br>N % | 3<br>4,9% | 19<br>31,1% | 39<br>63,9% | 61<br>100,0% |
| أظهر مرونة في التكيف<br>مع التغيرات التكنولوجية<br>في العمل.                         | Count<br>Row Total<br>N % | 2<br>3,3% | 8<br>13,1%  | 51<br>83,6% | 61<br>100,0% |
| أستخدم أساليب عمل<br>حديثه تتناسب مع<br>التطورات الرقمية.                            | Count<br>Row Total<br>N % | 2<br>3,3% | 9<br>14,8%  | 50<br>82,0% | 61<br>100,0% |
| أشارك بفاعلية في<br>المبادرات التي تهدف<br>إلى تحسين الأداء<br>باستخدام التكنولوجيا. | Count<br>Row Total<br>N % | 0<br>0,0% | 8<br>13,1%  | 53<br>86,9% | 61<br>100,0% |

ملحق رقم 11: نتائج اتجاه العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة البريد

#### Descriptive Statistics

|                        | N  | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------|----|--------|----------------|
| أجهزة الحاسوب ولواحقها | 61 | 2,6885 | ,48637         |

|                                                       |    |        |         |
|-------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| الشبكات                                               | 61 | 2,5956 | ,38062  |
| البرمجيات وقواعد البيانات                             | 61 | 2,5082 | ,49294  |
| صناع المعرفة                                          | 61 | 2,5628 | ,53590  |
| كمية الجهد                                            | 61 | 2,6885 | ,41664  |
| نوعية الجهد                                           | 61 | 2,6721 | ,34152  |
| نمط الأداء                                            | 61 | 2,8197 | ,31957  |
| المحور الأول: الإدارة الالكترونية                     | 61 | 2,5888 | ,31837  |
| المحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية             | 61 | 2,7268 | ,25139  |
| دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية | 61 | 2,6479 | 0,25097 |
| Valid N (listwise)                                    | 61 |        |         |

## Frequencies1\$البعد1

|                        |           | Responses |         |                  |
|------------------------|-----------|-----------|---------|------------------|
|                        |           | N         | Percent | Percent of Cases |
| a\$البعد1 <sup>a</sup> | غير موافق | 15        | 8,2%    | 24,6%            |
|                        | محايد     | 27        | 14,8%   | 44,3%            |
|                        | موافق     | 141       | 77,0%   | 231,1%           |
| Total                  |           | 183       | 100,0%  | 300,0%           |

a. Group

## Frequencies2\$البعد2

| Responses | Percent of Cases |
|-----------|------------------|
|-----------|------------------|

|                       |           | N   | Percent |        |
|-----------------------|-----------|-----|---------|--------|
| \$البعد <sup>a2</sup> | غير موافق | 12  | 6,6%    | 19,7%  |
|                       | محايد     | 50  | 27,3%   | 82,0%  |
|                       | موافق     | 121 | 66,1%   | 198,4% |
| Total                 |           | 183 | 100,0%  | 300,0% |

a. Group

Frequencies \$البعد<sup>3</sup>

|                       |           | Responses |         | Percent of Cases |
|-----------------------|-----------|-----------|---------|------------------|
|                       |           | N         | Percent |                  |
| \$البعد <sup>a3</sup> | غير موافق | 18        | 9,8%    | 29,5%            |
|                       | محايد     | 54        | 29,5%   | 88,5%            |
|                       | موافق     | 111       | 60,7%   | 182,0%           |
| Total                 |           | 183       | 100,0%  | 300,0%           |

a. Group

Frequencies \$البعد<sup>4</sup>

|                       |           | Responses |         | Percent of Cases |
|-----------------------|-----------|-----------|---------|------------------|
|                       |           | N         | Percent |                  |
| \$البعد <sup>a4</sup> | غير موافق | 15        | 8,2%    | 24,6%            |
|                       | محايد     | 50        | 27,3%   | 82,0%            |
|                       | موافق     | 118       | 64,5%   | 193,4%           |
| Total                 |           | 183       | 100,0%  | 300,0%           |

a. Group

## Frequencies2\_1\$البعد2\_1

|                         |           | Responses |         | Percent of Cases |
|-------------------------|-----------|-----------|---------|------------------|
|                         |           | N         | Percent |                  |
| البعد2_1\$ <sup>a</sup> | غير موافق | 11        | 6,0%    | 18,0%            |
|                         | محايد     | 35        | 19,1%   | 57,4%            |
|                         | موافق     | 137       | 74,9%   | 224,6%           |
| Total                   |           | 183       | 100,0%  | 300,0%           |

a. Group

## Frequencies2\_2\$البعد2\_2

|                         |           | Responses |         | Percent of Cases |
|-------------------------|-----------|-----------|---------|------------------|
|                         |           | N         | Percent |                  |
| البعد2_2\$ <sup>a</sup> | غير موافق | 8         | 4,4%    | 13,1%            |
|                         | محايد     | 44        | 24,0%   | 72,1%            |
|                         | موافق     | 131       | 71,6%   | 214,8%           |
| Total                   |           | 183       | 100,0%  | 300,0%           |

a. Group

## Frequencies2\_3\$البعد2\_3

| Responses |         | Percent of Cases |
|-----------|---------|------------------|
| N         | Percent |                  |

|                          |           |     |        |        |
|--------------------------|-----------|-----|--------|--------|
| \$البعد_3_2 <sup>a</sup> | غير موافق | 4   | 2,2%   | 6,6%   |
|                          | محايد     | 25  | 13,7%  | 41,0%  |
|                          | موافق     | 154 | 84,2%  | 252,5% |
| Total                    |           | 183 | 100,0% | 300,0% |

a. Group

### \$المحور1 Frequencies

|                        |           | Responses |         |                  |
|------------------------|-----------|-----------|---------|------------------|
|                        |           | N         | Percent | Percent of Cases |
| \$المحور1 <sup>a</sup> | غير موافق | 60        | 8,2%    | 98,4%            |
|                        | محايد     | 181       | 24,7%   | 296,7%           |
|                        | موافق     | 491       | 67,1%   | 804,9%           |
| Total                  |           | 732       | 100,0%  | 1200,0%          |

a. Group

### \$المحور2 Frequencies

|                        |           | Responses |         |                  |
|------------------------|-----------|-----------|---------|------------------|
|                        |           | N         | Percent | Percent of Cases |
| \$المحور2 <sup>a</sup> | غير موافق | 23        | 4,2%    | 37,7%            |

|       |       |     |        |        |
|-------|-------|-----|--------|--------|
|       | محايد | 104 | 18,9%  | 170,5% |
|       | موافق | 422 | 76,9%  | 691,8% |
| Total |       | 549 | 100,0% | 900,0% |

a. Group

|                      |           | Responses |         | Frequencies \$الدور |
|----------------------|-----------|-----------|---------|---------------------|
|                      |           | N         | Percent | Percent of Cases    |
| \$الدور <sup>a</sup> | غير موافق | 83        | 6,5%    | 136,1%              |
|                      | محايد     | 285       | 22,2%   | 467,2%              |
|                      | موافق     | 913       | 71,3%   | 1496,7%             |
| Total                |           | 1281      | 100,0%  | 2100,0%             |

a. Group

## ملحق رقم 12: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

## Case Processing Summary

|                    |  |       |         |         |         | Cases |         |
|--------------------|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|                    |  |       |         |         |         | Total |         |
|                    |  |       |         |         |         |       |         |
|                    |  | Valid |         | Missing |         |       |         |
|                    |  | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| التوزيع<br>الطبيعي |  | 61    | 100,0%  | 0       | 0,0%    | 61    | 100,0%  |
|                    |  |       |         |         |         |       |         |

## Descriptives

|                 |                                  |             | Statistic | Std. Error |
|-----------------|----------------------------------|-------------|-----------|------------|
| التوزيع الطبيعي | Mean                             |             | 2,6623    | ,03356     |
|                 | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 2,5951    |            |
|                 |                                  | Upper Bound | 2,7294    |            |
|                 | 5% Trimmed Mean                  |             | 2,6558    |            |
|                 | Median                           |             | 2,6479    |            |
|                 | Variance                         |             | ,069      |            |
|                 | Std. Deviation                   |             | ,26214    |            |
|                 | Minimum                          |             | 2,11      |            |
|                 | Maximum                          |             | 3,58      |            |
|                 | Range                            |             | 1,47      |            |
|                 | Interquartile Range              |             | ,40       |            |
|                 | Skewness                         |             | ,570      | ,306       |
|                 | Kurtosis                         |             | 1,391     | ,604       |

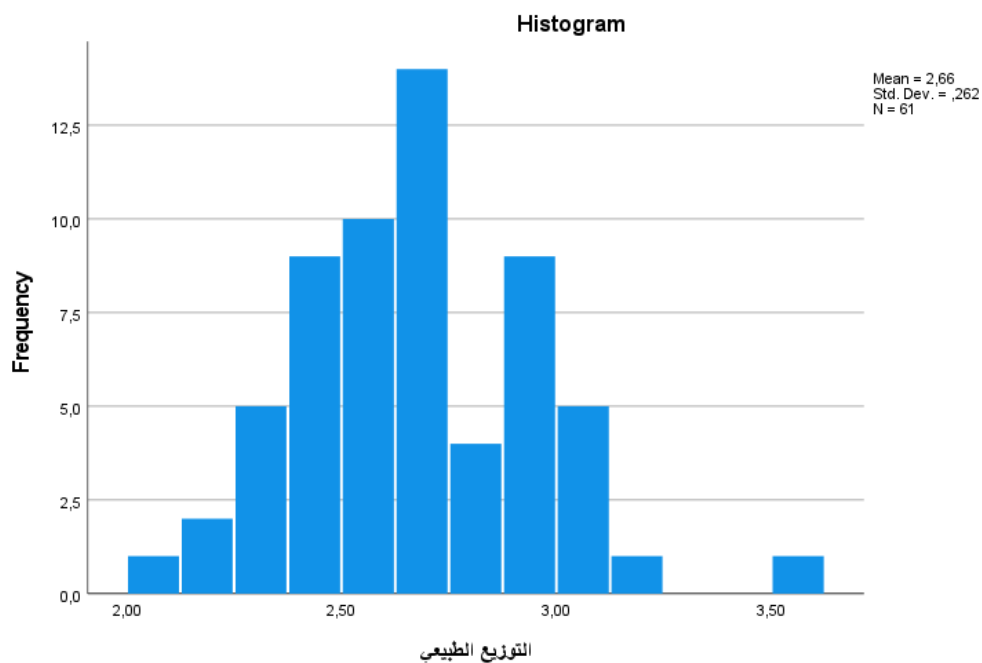
### Tests of Normality

|                 | Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro–Wilk |    |      |
|-----------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                 | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| التوزيع الطبيعي | ,091                            | 61 | ,200* | ,970         | 61 | ,132 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## التوزيع الطبيعي



## Stem-and-Leaf Plotالتوزيع الطبيعي

| Frequency | Stem & Leaf         |
|-----------|---------------------|
| 1,00      | 2 . 1               |
| 9,00      | 2 . 222233333       |
| 15,00     | 2 . 444444455555555 |

20,00 2 . 66666666777777777777

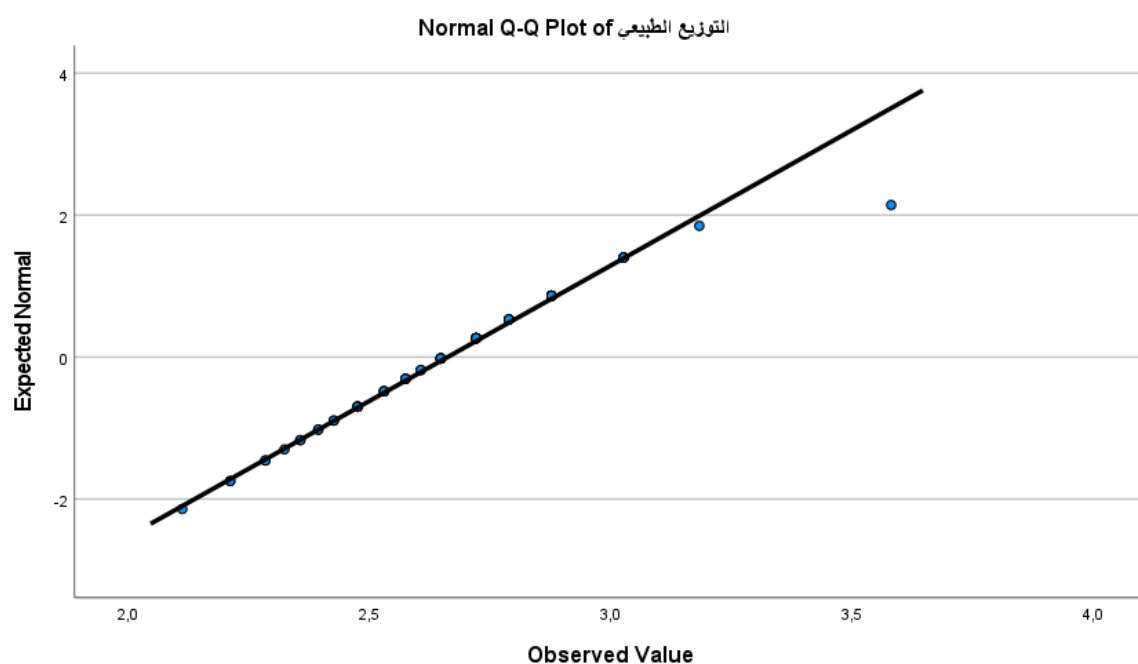
9,00 2 . 8888888888

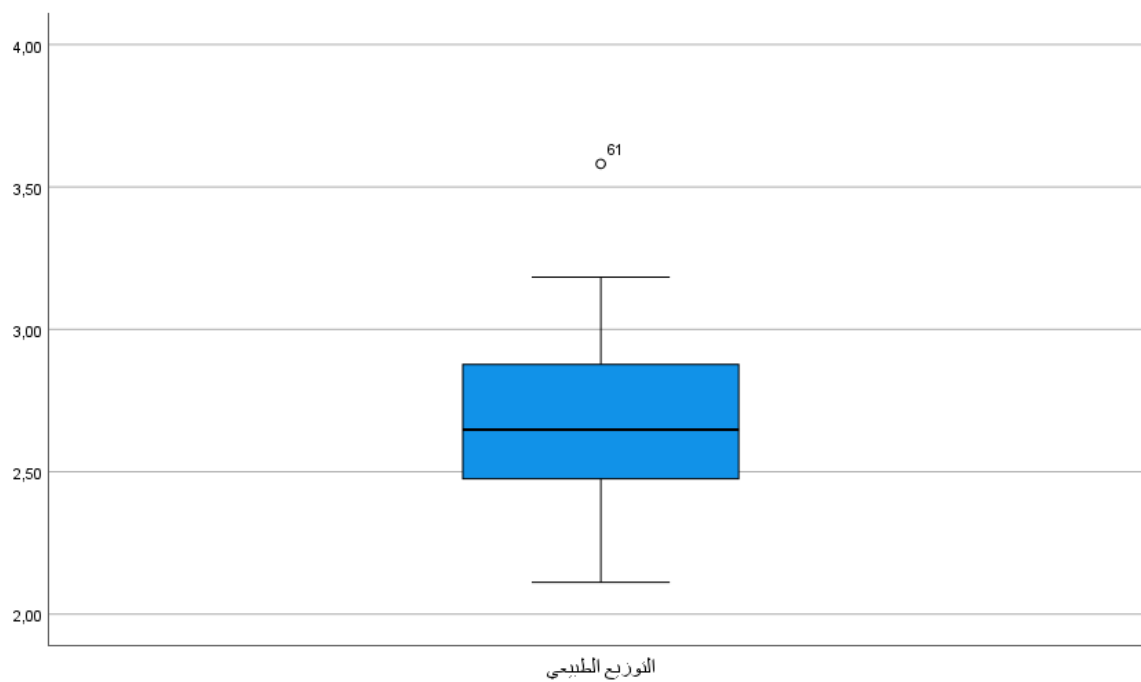
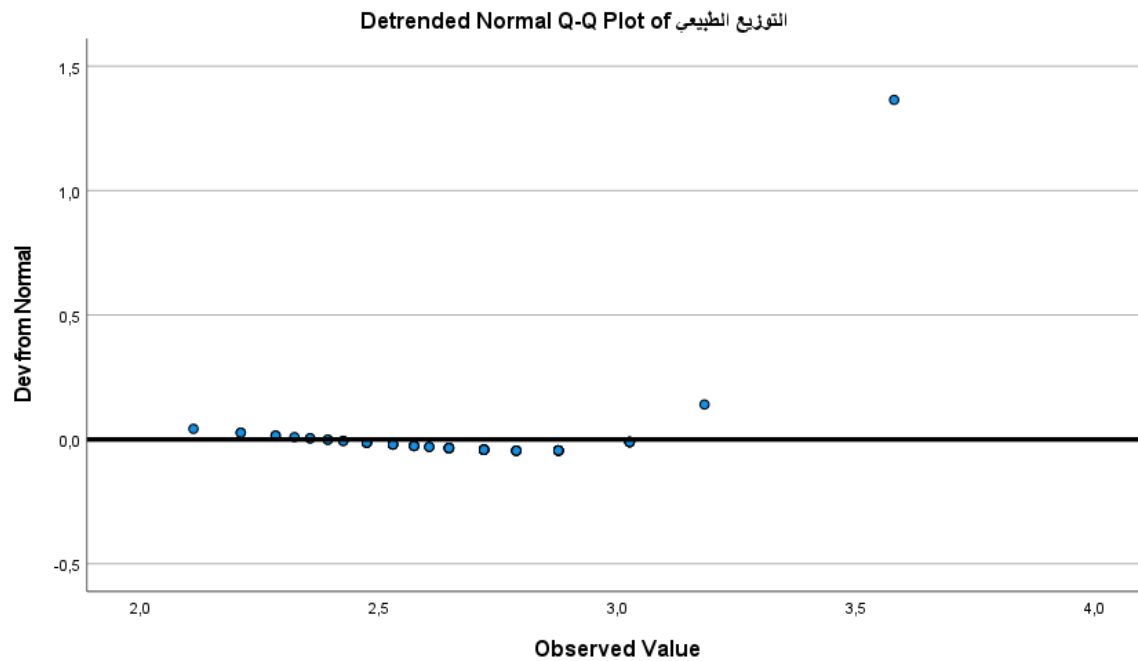
6,00 3 . 000001

1,00 Extremes ( $\geq 3,6$ )

Stem width: 1,00

Each leaf: 1 case(s)





## ملحق رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الأولى

## Correlations

| المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء | المحور<br>أجهزة<br>الحاسو<br>ب الإدارة<br>الالكترونية | أجهزة<br>الحاسو<br>ب الإدارة<br>الالكترونية | البرمجيات<br>قواعد<br>البيانات | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| نمط<br>الأداء                      | نوعية<br>الجهد                                        | كمية<br>الجهد                               | الموارد<br>البشرية             | صناع<br>المعرفة                    | قواعد<br>البيانات                  | الشبكات                            | لوحاتها                            | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء | المحور<br>الثاني:<br>تطوير<br>أداء |
| Pearson Correlation                | 1                                                     | ,684*                                       | ,668*                          | ,557**                             | ,769*                              | ,466*                              | ,317*                              | ,311*                              | ,356*                              |
| Sig. (2-tailed)                    |                                                       | ,000                                        | ,000                           | ,000                               | ,000                               | ,000                               | ,013                               | ,015                               | ,005                               |
| N                                  | 61                                                    | 61                                          | 61                             | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 |
| Pearson Correlation                | ,684**                                                | 1                                           | ,389*                          | ,053                               | ,393*                              | ,454*                              | ,272*                              | ,423*                              | ,264*                              |
| Sig. (2-tailed)                    | ,000                                                  |                                             | ,002                           | ,683                               | ,002                               | ,000                               | ,034                               | ,001                               | ,040                               |
| N                                  | 61                                                    | 61                                          | 61                             | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 |
| Pearson Correlation                | ,668**                                                | ,389*                                       | 1                              | ,176                               | ,363*                              | ,200                               | ,057                               | ,103                               | ,289*                              |
| Sig. (2-tailed)                    |                                                       |                                             |                                |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| N                                  | 61                                                    | 61                                          | 61                             | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 | 61                                 |

|                           |                     |        |       |       |      |       |       |       |        |       |
|---------------------------|---------------------|--------|-------|-------|------|-------|-------|-------|--------|-------|
|                           | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,002  |       | ,175 | ,004  | ,122  | ,664  | ,431   | ,024  |
|                           | N                   | 61     | 61    | 61    | 61   | 61    | 61    | 61    | 61     | 61    |
| البرمجيات وقواعد البيانات | Pearson Correlation | ,557** | ,053  | ,176  | 1    | ,231  | ,158  | ,116  | – ,028 | ,251  |
|                           | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,683  | ,175  |      | ,073  | ,224  | ,372  | ,832   | ,051  |
|                           | N                   | 61     | 61    | 61    | 61   | 61    | 61    | 61    | 61     | 61    |
| صناعة المعرفة             | Pearson Correlation | ,769** | ,393* | ,363* | ,231 | 1     | ,409* | ,359* | ,307*  | ,170  |
|                           | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,002  | ,004  | ,073 |       | ,001  | ,005  | ,016   | ,190  |
|                           | N                   | 61     | 61    | 61    | 61   | 61    | 61    | 61    | 61     | 61    |
| المحور الثاني: تطوير      | Pearson Correlation | ,466** | ,454* | ,200  | ,158 | ,409* | 1     | ,830* | ,694*  | ,537* |
|                           | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000  | ,122  | ,224 | ,001  |       | ,000  | ,000   | ,000  |
| أداء الموارد البشرية      | N                   | 61     | 61    | 61    | 61   | 61    | 61    | 61    | 61     | 61    |
| كمية الجهد                | Pearson Correlation | ,317*  | ,272* | ,057  | ,116 | ,359* | ,830* | 1     | ,429*  | ,197  |
|                           |                     |        |       |       |      | *     | *     |       | *      |       |

|             |                     |        |       |       |       |       |       |       |      |      |
|-------------|---------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
|             | Sig. (2-tailed)     | ,013   | ,034  | ,664  | ,372  | ,005  | ,000  |       | ,001 | ,128 |
|             | N                   | 61     | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 61   | 61   |
| نوعية الجهد | Pearson Correlation | ,311*  | ,423* | ,103  | -,028 | ,307* | ,694* | ,429* | 1    | ,009 |
|             |                     |        | *     |       |       |       | *     | *     |      |      |
|             | Sig. (2-tailed)     | ,015   | ,001  | ,431  | ,832  | ,016  | ,000  | ,001  |      | ,944 |
|             | N                   | 61     | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 61   | 61   |
| نمط الأداء  | Pearson Correlation | ,356** | ,264* | ,289* | ,251  | ,170  | ,537* | ,197  | ,009 | 1    |
|             |                     |        |       |       |       |       | *     |       |      |      |
|             | Sig. (2-tailed)     | ,005   | ,040  | ,024  | ,051  | ,190  | ,000  | ,128  | ,944 |      |
|             | N                   | 61     | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 61   | 61   |

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

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم 14: اختبار الفرضية الثانية

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                 | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | المحور الأول: الإدارة<br>الإلكترونية <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: تطوير أداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,466 <sup>a</sup> | ,217     | ,204              | ,22427                     |

a. Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | ,824           | 1  | ,824        | 16,393 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2,967          | 59 | ,050        |        |                   |
|       | Total      | 3,792          | 60 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: تطوير أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية

### Coefficients<sup>a</sup>

|       |                                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model |                                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                        | 1,774                       | ,237       |                           | 7,478 | ,000 |
|       | المحور الأول: الإدارة الإلكترونية | ,368                        | ,091       | ,466                      | 4,049 | ,000 |

Dependent Variable: a. المحور الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية

ملحق رقم 15: نتائج اختبار الفرضية الثالثة  
نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير الجنس

#### Group Statistics

|                                   |      | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------------|------|----|--------|----------------|-----------------|
| المحور الأول: الإدارة الإلكترونية | ذكر  | 27 | 2,5556 | ,34669         | ,06672          |
|                                   | أنثى | 34 | 2,6152 | ,29660         | ,05087          |

#### Independent Samples Test

| t-test for Equality of Means              |         |                       |                 |                 |        |       | Levene's Test for Equality of Variances |      |                                   |
|-------------------------------------------|---------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------|-------|-----------------------------------------|------|-----------------------------------|
| 95% Confidence Interval of the Difference |         | Std. Error Difference | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df     | t     | Sig.                                    | F    |                                   |
| Upper                                     | Lower   |                       |                 |                 |        |       |                                         |      |                                   |
| ,10523                                    | -,22451 | ,08240                | -,05964         | ,472            | 59     | -,724 | ,801                                    | ,064 | المحور الأول: الإدارة الالكترونية |
| ,10876                                    | -,22805 | ,08390                | -,05964         | ,480            | 51,342 | -,711 |                                         |      | Equal variances not assumed       |

## Independent Samples Effect Sizes

|                                      |                       |        | Point<br>Estimate | 95% Confidence<br>Interval |       |
|--------------------------------------|-----------------------|--------|-------------------|----------------------------|-------|
| Standardizer <sup>a</sup>            |                       |        |                   | Lower                      | Upper |
| المحور الأول:<br>الإدارة الالكترونية | Cohen's d             | ,31964 | -,187             | -,692                      | ,321  |
|                                      | Hedges'<br>correction | ,32378 | -,184             | -,683                      | ,316  |
|                                      | Glass's delta         | ,29660 | -,201             | -,707                      | ,308  |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

## ملحق رقم 16: نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير السن

## Descriptives

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

|               |          |                |            | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|---------------|----------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| N             | Mean     | Std. Deviation | Std. Error | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| أقل من 30 سنة | 142,6369 | ,35597         | ,09514     | 2,4314                           | 2,8424      | 1,58    | 3,00    |

|                        |    |        |        |        |        |        |      |      |
|------------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| 30 من<br>إلى<br>40 سنة | 24 | 2,5660 | ,32783 | ,06692 | 2,4275 | 2,7044 | 1,58 | 3,00 |
| 41 من<br>إلى<br>50 سنة | 16 | 2,5833 | ,28219 | ,07055 | 2,4330 | 2,7337 | 2,00 | 2,92 |
| أكثر من<br>50 سنة      | 7  | 2,5833 | ,34694 | ,13113 | 2,2625 | 2,9042 | 2,00 | 3,00 |
| Total                  | 61 | 2,5888 | ,31837 | ,04076 | 2,5073 | 2,6703 | 1,58 | 3,00 |

## ANOVA

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

|                   | Sum of<br>Squares | df | Mean<br>Square | F    | Sig. |
|-------------------|-------------------|----|----------------|------|------|
| Between<br>Groups | ,046              | 3  | ,015           | ,144 | ,933 |
| Within Groups     | 6,036             | 57 | ,106           |      |      |
| Total             | 6,082             | 60 |                |      |      |

ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

|                                      |                 | Point<br>Estimate | 95% Confidence<br>Interval |       |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|-------|
|                                      |                 |                   | Lower                      | Upper |
| المحور الأول: الإدارة<br>الالكترونية | Eta-squared     | ,007              | ,000                       | ,034  |
|                                      | Epsilon-squared | -,045             | -,053                      | -,017 |

|                                |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|
| Omega-squared<br>Fixed-effect  | -,044 | -,052 | -,017 |
| Omega-squared<br>Random-effect | -,014 | -,017 | -,005 |

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: المحور الأول: الإدارة الالكترونية

#### LSD

|               |                  | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig. | 95% Confidence<br>Interval |                |
|---------------|------------------|--------------------------|---------------|------|----------------------------|----------------|
| (I) السن      | (J) السن         |                          |               |      | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| أقل من 30 سنة | من 30 إلى 40 سنة | ,07093                   | ,10944        | ,519 | -,1482                     | ,2901          |
|               | من 41 إلى 50 سنة | ,05357                   | ,11909        | ,655 | -,1849                     | ,2920          |
|               | أكثر من 50 سنة   | ,05357                   | ,15064        | ,723 | -,2481                     | ,3552          |
| أقل من 30 سنة | من 30 إلى 40 سنة | -,07093                  | ,10944        | ,519 | -,2901                     | ,1482          |

|                               |         |        |       |        |       |
|-------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| من 41 إلى<br>50 سنة           | -,01736 | ,10503 | ,869  | -,2277 | ,1930 |
| أكثر من 50<br>سنة             | -,01736 | ,13978 | ,902  | -,2973 | ,2626 |
| أقل من 30 من 41 إلى<br>50 سنة | -,05357 | ,11909 | ,655  | -,2920 | ,1849 |
| من 30 إلى<br>40 سنة           | ,01736  | ,10503 | ,869  | -,1930 | ,2277 |
| أكثر من 50<br>سنة             | ,00000  | ,14747 | 1,000 | -,2953 | ,2953 |
| أقل من 30 أكثر من 50<br>سنة   | -,05357 | ,15064 | ,723  | -,3552 | ,2481 |
| من 30 إلى<br>40 سنة           | ,01736  | ,13978 | ,902  | -,2626 | ,2973 |
| من 41 إلى<br>50 سنة           | ,00000  | ,14747 | 1,000 | -,2953 | ,2953 |

ملحق رقم 17: نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي

### Descriptives

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

|   |      | 95%<br>Confidence<br>Interval for |               |      |                |
|---|------|-----------------------------------|---------------|------|----------------|
| N | Mean | Std.<br>Deviation                 | Std.<br>Error | Mean | MinimumMaximum |

|           |    |        |        |        | Lower<br>Bound | Upper<br>Bound |      |      |
|-----------|----|--------|--------|--------|----------------|----------------|------|------|
| ثانوي     | 9  | 2,7593 | ,21828 | ,07276 | 2,5915         | 2,9270         | 2,42 | 3,00 |
| بكالوريوس | 14 | 2,5595 | ,35269 | ,09426 | 2,3559         | 2,7632         | 1,58 | 3,00 |
| ماجستير   | 36 | 2,5486 | ,32451 | ,05409 | 2,4388         | 2,6584         | 1,58 | 3,00 |
| دكتوراه   | 2  | 2,7500 | ,11785 | ,08333 | 1,6911         | 3,8089         | 2,67 | 2,83 |
| Total     | 61 | 2,5888 | ,31837 | ,04076 | 2,5073         | 2,6703         | 1,58 | 3,00 |

## ANOVA

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

|                   | Sum of<br>Squares | df | Mean<br>Square | F     | Sig. |
|-------------------|-------------------|----|----------------|-------|------|
| Between<br>Groups | ,384              | 3  | ,128           | 1,279 | ,290 |
| Within<br>Groups  | 5,698             | 57 | ,100           |       |      |
| Total             | 6,082             | 60 |                |       |      |

## ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

|                                      |                 |                | 95% Confidence |       |
|--------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|-------|
|                                      |                 |                | Interval       |       |
|                                      |                 |                | Lower          | Upper |
|                                      |                 | Point Estimate |                |       |
| المحور الأول: الإدارة<br>الإلكترونية | Eta-squared     | ,063           | ,000           | ,172  |
|                                      | Epsilon-squared | ,014           | -,053          | ,129  |
|                                      | Omega-squared   | ,014           | -,052          | ,127  |
|                                      | Fixed-effect    |                |                |       |
|                                      | Omega-squared   | ,005           | -,017          | ,046  |
|                                      | Random-effect   |                |                |       |

- a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.
- b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

#### LSD

|               |               | Mean<br>Difference<br>(I-J) | Std.<br>Error | Sig. | 95% Confidence<br>Interval |                |
|---------------|---------------|-----------------------------|---------------|------|----------------------------|----------------|
| (I)           | (J)           |                             |               |      | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| المؤهل_العلمي | المؤهل_العلمي |                             |               |      |                            |                |
| ي             | ي             |                             |               |      |                            |                |
| ثانوي         | بكالوريوس     | ,19974                      | ,13508        | ,145 | -,0708                     | ,4702          |
|               | ماجستير       | ,21065                      | ,11783        | ,079 | -,0253                     | ,4466          |

|           |           |         |        |      |        |       |
|-----------|-----------|---------|--------|------|--------|-------|
|           | دكتوراه   | ,00926  | ,24716 | ,970 | -,4857 | ,5042 |
| بكالوريوس | ثانوي     | -,19974 | ,13508 | ,145 | -,4702 | ,0708 |
|           | ماجستير   | ,01091  | ,09958 | ,913 | -,1885 | ,2103 |
|           | دكتوراه   | -,19048 | ,23900 | ,429 | -,6691 | ,2881 |
| ماجستير   | ثانوي     | -,21065 | ,11783 | ,079 | -,4466 | ,0253 |
|           | بكالوريوس | -,01091 | ,09958 | ,913 | -,2103 | ,1885 |
|           | دكتوراه   | -,20139 | ,22969 | ,384 | -,6613 | ,2586 |
| دكتوراه   | ثانوي     | -,00926 | ,24716 | ,970 | -,5042 | ,4857 |
|           | بكالوريوس | ,19048  | ,23900 | ,429 | -,2881 | ,6691 |
|           | ماجستير   | ,20139  | ,22969 | ,384 | -,2586 | ,6613 |

ملحق رقم 18: نتائج الفروق الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة

### Descriptives

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

|                | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                |    |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| أقل من 5 سنوات | 16 | 2,6719 | ,34623         | ,08656     | 2,4874                           | 2,8564      | 1,58    | 3,00    |
| 10-5 سنوات     | 28 | 2,5179 | ,29948         | ,05660     | 2,4017                           | 2,6340      | 1,58    | 3,00    |
| 10 سنوات فأكثر | 17 | 2,6275 | ,31474         | ,07634     | 2,4656                           | 2,7893      | 2,00    | 3,00    |
| Total          | 61 | 2,5888 | ,31837         | ,04076     | 2,5073                           | 2,6703      | 1,58    | 3,00    |

## ANOVA

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | ,277           | 2  | ,138        | 1,383 | ,259 |
| Within Groups  | 5,805          | 58 | ,100        |       |      |
| Total          | 6,082          | 60 |             |       |      |

|                                      |                 | ANOVA Effect Sizes <sup>a,b</sup> |                      |                      |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
|                                      |                 | Point Estimate                    | 95% Confidence Lower | 95% Confidence Upper |
| المحور الأول: الإدارة<br>الالكترونية | Eta-squared     | ,046                              | ,000                 | ,162                 |
|                                      | Epsilon-squared | ,013                              | -,034                | ,133                 |
|                                      | Omega-squared   | ,012                              | -,034                | ,131                 |
|                                      | Fixed-effect    |                                   |                      |                      |
|                                      | Omega-squared   | ,006                              | -,017                | ,070                 |
|                                      | Random-effect   |                                   |                      |                      |

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

## Post Hoc Tests

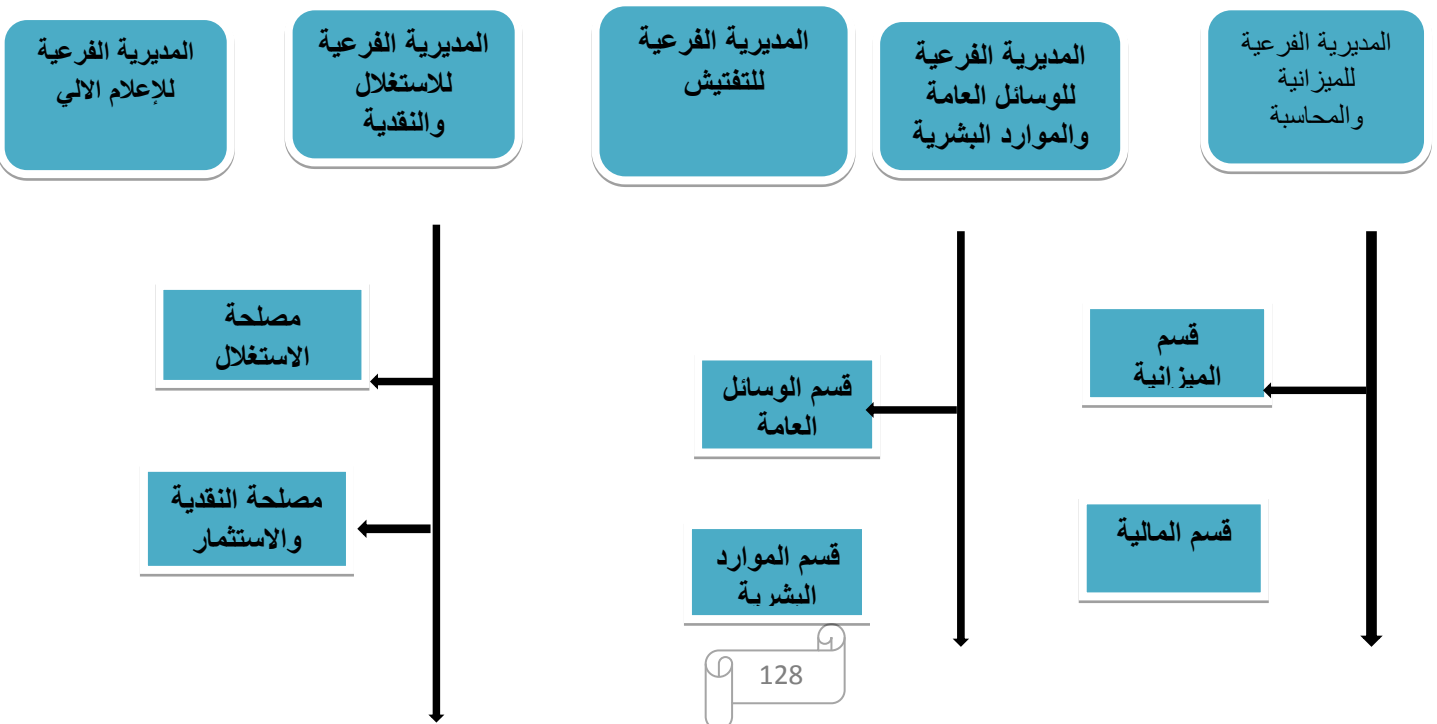
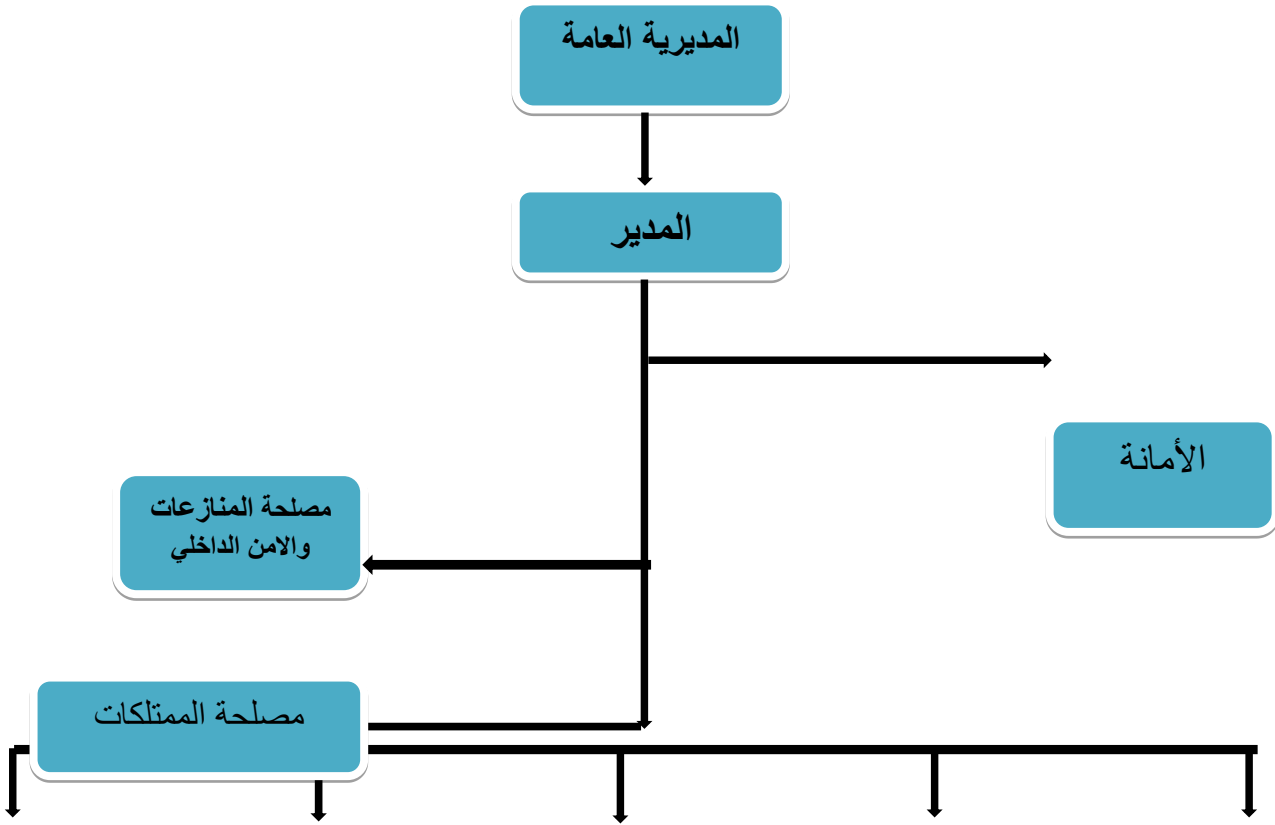
## Multiple Comparisons

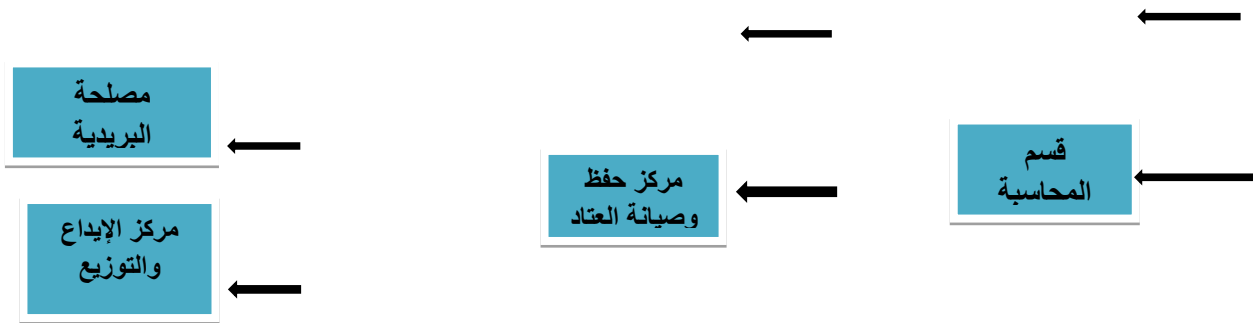
Dependent Variable: المحور الأول: الإدارة الالكترونية

LSD

|                             |                      | Mean             |            | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|-----------------------------|----------------------|------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| (I)                         | (J)                  | Difference (I-J) | Std. Error |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| سنوات_الخبرة<br>أقل من 5    | سنوات_الخبرة<br>10-5 | ,15402           | ,09914     | ,126 | -,0444                  | ,3525       |
|                             | 10 سنوات<br>فأكثر    | ,04442           | ,11019     | ,688 | -,1761                  | ,2650       |
| أقل من 55-10 سنوات<br>سنوات | 10 سنوات<br>فأكثر    | -,15402          | ,09914     | ,126 | -,3525                  | ,0444       |
|                             | 10 سنوات<br>فأكثر    | -,10959          | ,09727     | ,265 | -,3043                  | ,0851       |
| أقل من 5 سنوات<br>فأكثر     | 10 سنوات<br>فأكثر    | -,04442          | ,11019     | ,688 | -,2650                  | ,1761       |
|                             | 10-5 سنوات           | ,10959           | ,09727     | ,265 | -,0851                  | ,3043       |

الملحق رقم: 19 الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت





# فہرس

## فهرس المحتويات

|           |                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| I .....   | الإهداء                                                                           |
| II .....  | الإهداء                                                                           |
| III ..... | شكر وعرفان                                                                        |
| IV .....  | ملخص:                                                                             |
| VI .....  | قائمة المحتويات                                                                   |
| .....     | قائمة الجداول                                                                     |
| .....     | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.                                                  |
| IX .....  | قائمة الاشكال                                                                     |
| X .....   | قائمة الملاحق                                                                     |
| أ .....   | توطئة:                                                                            |
| 1 .....   | الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية |
| 1 .....   | تمهيد:                                                                            |
| 2 .....   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية          |
| 2 .....   | المطلب الأول: ماهية الادارة الإلكترونية                                           |
| 2 .....   | الفرع الأول: مفهوم الادارة الإلكترونية                                            |
| 6 .....   | الفرع الثاني: خصائص الادارة الإلكترونية وعناصرها                                  |
| 9 .....   | الفرع الثالث: أهمية وأهداف الادارة الإلكترونية                                    |
| 11 .....  | الفرع الرابع: أسباب التحول نحو الادارة الإلكترونية                                |
| 12 .....  | الفرع الخامس: معوقات الادارة الكترونية و عوامل نجاحها                             |
| 15 .....  | المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية حول تطوير أداء الموارد البشرية                   |

|    |                                                                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية و أهميته.....                                                                        |
| 17 | الفرع الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية:.....                                                                   |
| 24 | الفرع الثالث: سيرورة تطوير أداء الموارد البشرية.....                                                                         |
| 34 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية.....                                       |
|    | المطلب الأول عرض ومناقشة الدراسات باللغة العربية.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.                                        |
| 38 | المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية.....                                                                     |
| 44 | خلاصة الفصل:.....                                                                                                            |
|    | الفصل الثانيالدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تقرت...45 |
| 46 | تمهيد:.....                                                                                                                  |
| 47 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....                                                                     |
| 47 | المطلب الاول: طريقة الدراسة.....                                                                                             |
| 47 | الفرع الاول: منهج الدراسة.....                                                                                               |
|    | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية ..خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.                             |
| 48 | المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية.....                                                                      |
| 59 | الفرع الثاني: نتائج عينة الدراسة.....                                                                                        |
| 74 | المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج.....                                                                                    |
| 75 | 5- تأثير المتغيرات الديمغرافية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.....                                                            |
| 77 | خلاصة الفصل.....                                                                                                             |

