



جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة -



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في  
المنظمة

- دراسة استطلاعية لمديرية البريد - وحدة عين الدفلى -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالب : فرجيج زهيرة إيمان

لجنة المناقشة:

- فؤاد سعيد منصور.....أستاذ محاضر..... رئيسا

- ب. بن عناية جلول.....أستاذ محاضر..... مشرفا

- دحمان عبد القادر.....أستاذ محاضر..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

## الإهداء

إلى رمز الكفاح في حياتي.....

إلى من أسدت إلي كل نصح وإرشاد.....

إلى التي كلما نظرت إليها أحسست بالفخر والسعادة التي تغمر عينها لما أنجزته نتيجة تربيته وتشجيعها

لي بالمتابعة و الحب والعلم والمعرفة.....

إلى والدتي الحبيبة حفظها الله و أطال في عمرها

إلى من غمرني بحبه وأثرني بدعائه فكان دعائه ينير لي الطريق...إلى الأصل الثابت والجذع الواحد

...إلى من علمني الشجاعة والثقة بالنفس...

والدي العزيز حفظه الله و أطال عمره

إلى أختي "صبرينة"....إلى أخي الغالي "لياس"

إلى أسرتي الصغيرة وصغيري "ياسين"

وكذا إلى صديقتي "نيهال الطاهر علي" التي ساعدتني قدمت لي يد العون

إلى زميلاتي وزملائي في الدفعة

إلى أستاذي البروفسور "بن عناية جلول"

"إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع"

إيمان



# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه شكرا يكافئ المزيد من إحسانه و الصلاة والسلام على رسول الهدى محمد ابن عبد الله خير خلق الله وصفوة رسله ومن والاه واتبع هداه إلى يوم الدين وبعد، قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فيسرني أن أتقدم لكل من كان له الفضل على بعد الله عز وجل في استكمال هذا العمل، أعضاء هيئة التدريس أساتذتنا الكرام، كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذ البروفسور "بن عناية جلول" الذي أمدنا برعايته الخاصة وعمله وتوجيهاته والتي كان لها أثر في ما تم التوصل إليه من علوم ومعارف تم توظيفها بالطريقة الملائمة لخدمة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى السيد "مخطاري بلقاسم" مسؤول التربص "بمديرية البريد وحدة عين الدفلى" على كل ما قدمه لي من دعم.

وكذا السيدة "العربي فاطمة الزهراء" و السيد "بوقار" وإلى صاحب المكتبة الأخ "رابح" على كل ما قدموه لي من مساعدة وعون.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا البحث وإلى كل من أسهم في ولادة هذا العمل...فكرا ومشورة ودعما....أقدم خالص شكري وعظيم امتناني.

لكل هؤلاء، جزاكم الله خيرا، ودمتم في خدمة البحث العلمي

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت إستبانة خاصة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة عشوائية من العاملين بمديرية البريد وحدة عين الدفلى حجمها 50 فرد، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 44 إستبانة. ولقد استُخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت: الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل التباين، واختبار T-test للعينات المستقلة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين، الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين، تقليل استخدام الورق يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة أهمها: يجب العمل على توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية، نشر الثقافة الإلكترونية بين العمال داخل المؤسسات، ضرورة الاستشارة والاشتراك بين العمال والمدراء في عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالنماذج العالمية الناجحة في مجال الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي

## Abstract :

The purpose of this study is to identify the subject of electronic management and its role in improving the job performance of the employees, and clarify the relationship between the two variables studied, and to achieve the objectives of the study designed a special questionnaire for data collection. A statistical sample of the employees of the Postal Department was distributed to 50 people. The number of questionnaires retrieved and valid for the analysis was 44. Statistical analysis used several methods including: arithmetic mean, standard deviation, variance analysis, T-test for samples The study reached several results, the most important:

The use of electronic management in the organization leads to quick access to information about employees. Job satisfaction is closely related to the job performance of the employees. The paper use has a positive impact on the work of the institution. The study also reached several recommendations, the most important of which is: By providing the material, human and technical resources necessary to support the use of electronic management. The dissemination of e-culture among workers within institutions, the need for consultation and participation between workers and managers in the process of transition from traditional management to electronic management, and the use of successful global models in the field of electronic management.

**Keywords: E-Management, Functionality**

الفهرس

..... كلمة شكر

..... الإهداء

..... الملخص

..... الفهرس

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

..... قائمة الملاحق

..... المقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

2..... تمهيد

3 ..... المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

3 ..... المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

4 ..... الفرع الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

7 ..... الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

9 ..... الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

10 ..... الفرع الرابع: عناصر وفوائد الإدارة الإلكترونية

12 ..... الفرع الخامس: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

13 ..... المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

14 ..... الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

14 ..... الفرع الثاني: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي

16 ..... الفرع الثالث: عناصر ومعايير الأداء الوظيفي

17 ..... الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

18 ..... المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

21 ..... المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

22 ..... المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والأجنبية

29	المطلب الثاني:أوجه الشبه والإختلاف.....
30	المطلب الثالث: القيمة المضافة في البحث .....
31	خلاصة الفصل:.....
	الفصل الثاني:آليات التدقيق الخارجي في مديرية البريد - وحدة عين الدفلى -
32	المبحث الاول:الإطا العام لمديرية البريد - وحدة عين الدفلى - .....
33	المطلب الاول: التعريف بالمديرية ونشأتها .....
36	المطلب الثاني:الخدمات التي تقترحها المديرية.....
37	المبحث الثاني:تقنيات وتحليل نتائج الدراسة.....
38	المطلب الأول:الطريقة المستخدمة في الدراسة .....
37	الفرع الأول: هدف الدراسة الميدانية:.....
37	الفرع الثاني:مجتمع وعينة الدراسة.....
38	الفرع الثالث:متغيرات الدراسة.....
38	المطلب الثاني:الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة المعطيات.....
39	المطلب الثالث:تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها .....
42	الفرع الأول:عرض نتائج الإستبيان وتحليلها .....
42	الفرع الثاني:إجراءات معالجة الإستبيان.....
43	الفرع الثالث:عرض نتائج الإحصاء الوصفي.....
55	خلاصة الفصل:.....
71	خاتمة:.....
75	قائمة المراجع .....
79	الملاحق:.....

# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد العمال حسب الرتبة	35
02	إختبار ثبات عبارات الاستبيان.	40
03	توزيع العينة النوع الإجتماعي	41
04	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	41
05	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	42
06	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	42
07	توزيع العينة حسب الدخل	43
08	توزيع العينة حسب الرتبة	34
09	اختبار shi-square	44
المحور الأول الإدارة الإلكترونية		
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإدارة الإلكترونية.	50
المحور الثاني الأداء الوظيفي		
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء الوظيفي.	54
المحور الثالث مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.		
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	60
13	اختبار t-test المحور الأول	61
14	اختبار t-test المحور الثاني	62
15	اختبار t-test المحور الثالث	62
16	ملخص النتائج t-test	63

## قائمة الجداول

63	اختبار levene النوع الإجتماعي	17
63	اختبار levene السن	18
64	اختبار levene عدد سنوات الخبرة	19
64	اختبار levene الدخل	20
65	اختبار levene المستوى التعليمي	21
66	اختبار levene الرتبة	22
66	اختبار ANOVA تباين المحاور النوع الإجتماعي	23
67	اختبار ANOVA تباين المحاور السن	24
67	اختبار ANOVA تباين المحاور عدد سنوات الخبرة	25
68	اختبار ANOVA تباين المحاور الدخل	26
68	اختبار ANOVA تباين المحاور المستوى التعليمي	27
69	اختبار ANOVA تباين المحاور الرتبة	28

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	خصائص الإدارة الإلكترونية	01
10	عناصر الإدارة الإلكترونية	02
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
42	توزيع العينة النوع الاجتماعي	04
42	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	05
43	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	06
44	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	07
45	توزيع العينة حسب الدخل	08
46	توزيع العينة حسب الرتبة	09

مقدمة

### أولاً: توطئة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية، فوجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى تلزمها مواكبة هذه التغيرات ورفع التحديات من خلال تقديم الجديد والأفضل، ومن هنا بدأت الإدارات العمومية والخاصة تستخدم أحدث الابتكارات في المجال الإداري، كونها تسعى للتحويل من الدور التقليدي في الأداء إلى الدور الحديث بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، في تنفيذ الأعمال الروتينية بكل سهولة وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد، ومن ثم توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

ومن جهة أخرى، فقد أسهمت الإدارة الإلكترونية في الحد من الأخطاء وفي ضبط العديد من العمليات لتحقيق أهداف المنظمة ومن أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المنظمات واستمرارها في المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب النظر إلى تحسين الأداء البشري لمواكبته التطور التكنولوجي وتأقلمه مع الحداثة في المؤسسات، ومحيطها والتخلي عن التعامل بالأوراق، وتبني ثقافة الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في جميع مستويات الإدارة في المؤسسة.

فالحاجة للأوراق أصبحت معدومة والمدير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبتقان مما كان سابقا والإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة العامة، تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز العمل الإداري، وأصبحت الإدارة الإلكترونية في منظمات اليوم أمرا ضروريا ومطلبا من الرقي والتقدم. وذلك من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة.

نظرا للثورة التقنية فقد واجهت المؤسسات مجموعة من التحديات أهمها ضرورة مواكبة التقدم التقني، لتتمكن من أداء مهامها وواجباتها بكفاءة عالية بعيدا عن العمليات البطيئة عديمة المرونة.

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأنها عملية ابتكار ناتجة عن اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة وعلى ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في مؤسسة بريد عين الدفلى.



ثانيا: الإشكالية الرئيسية: ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بريد عين الدفلى؟

✓ الأسئلة الفرعية:

- مامدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
  - ماهو مستوى أداء العاملين ؟
  - كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ؟
- الفرضية الرئيسية: نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ثالثا: فرضيات البحث

فرضيات الجانب النظري:

- الفرضية الأولى: التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية الورقية.
- الفرضية الثانية: نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- فرضيات الجانب التطبيقي:
- الفرضية الأولى: يتطلب تأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الفرضية الثانية: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى حتمية التغيير في الأداء الوظيفي
- الفرضية الثالثة: نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يعتبر عنصر فعال لتحسين الأداء الوظيفي.

رابعا: مبررات البحث

- المبررات الذاتية:

تتطلب من كوننا طلبة متخصصين في إدارة الأعمال، وكذلك اهتمامنا بمدى القدرة على تطوير الكفاءات البشرية واستقطابها نحو الاستغلال الأمثل لأنظمة المعلومات الإلكترونية، وأيضا قناعتنا أن تطوير الإدارة وتحديثها لا بد أن يكون محوره وموضوعه وتطوير كفاءة ومن ثم أداء المورد البشري. إضافة إلى ذلك نيل الشهادة.

- المبررات الموضوعية

- إقناع المؤسسات الجزائرية بضرورة انتهاز نهج الإدارة الإلكترونية عموما وخاصة علاقتها بالأداء الوظيفي.
- الإقناع أن المؤسسات المعاصرة تصنع الميزة التنافسية من خلال الإدارة المثلى لموردها البشري وتحسين أداءه وتفعيله بشكل مستمر.

## خامسا: أهمية البحث و أهداف البحث

### أهمية البحث:

- يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين أهمية بالغة من كون التحول نحو الرقمنة من الرهانات الأساسية بحكم الانفجار التكنولوجي وما أفرزه من تطبيقات واستخدامات، وتكمن هذه الأهمية في تهيئة المورد البشري، حيث يقع على عاتق المؤسسات مسؤولية توفير المهارات والتقنيات المطلوبة للتفاعل مع التقنيات الحديثة . وبالتالي فأهمية الدراسة من الناحية النظرية تأتي من العناصر التالية :
- إدراك أن الإدارة الإلكترونية أحدثت امتدادا من الاتساع وطرفت آفاقا جديدة تشبه حركة الكشوف الجغرافية للعالم الجديد والاختراعات الجوهرية التي شكلت منعطفات أساسية في تاريخ البشرية .
- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة وأداء المؤسسات و تطورها.
- زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في كافة وظائفها .

### أهداف البحث:

يحاول موضوع البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- رصد واقع استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة .
- فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة .
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

### سادسا: حدود الدراسة:

اشتملت دراستنا على فترة محددة لإجرائها وعلى مكان لإجراء التريص كما هو موضح فيما يلي:

**الحدود الزمانية:** دامت دراستنا مدة 6 أشهر منها 3 أشهر كفترة تريص في مؤسسة بريد وحدة عين الدفلى، أين تم توزيع الاستبيان على عدد من العمال في 25-11-2019

**الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة البريد وحدة عين الدفلى الواقع مقرها بحي الإخوة مناد عين الدفلى، ولاية عين الدفلى.

- **البعد البشري:** أجريت الدراسة على عينة من عمال مديرية البريد وحدة عين الدفلى.

- **بعد الأداة:** الإستبانة

### سابعا: منهج البحث

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها وجوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية واثبات صحة الفرضيات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال السرد والوصف في المبحثين الأول

## مقدمة

والثاني، بالاعتماد على المصادر المكتبية والبحوث ومواقع الإنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا المنهج التاريخي في المبحث الثالث من نفس الفصل والذي تناولنا فيه الدراسات السابقة، وكذلك تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي وللمنهج الإستقرائي الذي يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة والذي تم توزيعه على عينة من عمال مديرية البريد وحدة عين الدفلى، كما تم الاعتماد على نظام الحزمة الاقتصادية والاجتماعية spss v 5.

### ثامنا: مرجعية الدراسة

تم الإعتماد على مراجع مختلفة من أجل الدراسة تمثلت في:

- الكتب العلمية
- مذكرات الماستر والماجستير والدكتوراه.

### تاسعا: صعوبات البحث

لا يخفى علينا أن أية دراسة من الدراسات لا تخلو من صعوبات يواجهها الباحث في إعداد بحثه، ومن الصعوبات التي واجهتنا في إعداد البحث.

- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلة لإجراء تربيصي التطبيقية.
- عدم فهم مصطلح الإدارة الإلكترونية من قبل العمال مما اضطررنا لشرح أسئلة الاستبيان حتى تكون الإجابة دقيقة.
- وجود بعض العراقيل في الحصول على المراجع اللازمة لإجراء بحثنا.
- عامل الوقت الذي كان جد ضيق.

### عاشرا: هيكل البحث

قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين يضم جانب نظري وآخر تطبيقي، حسب منهجية IMRAD كمايلي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية، تناولنا فيها مفاهيم أساسية لها علاقة بموضوع الدراسة الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وأدبيات تطبيقية متمثلة في الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** يخص الجانب التطبيقي لإسقاط الدراسة النظرية السابقة الذكر على مؤسسة البريد وحدة عين الدفلى، حيث تم فيه المعالجة الإحصائية للاستبيان من ثم تحليل ومناقشة.

# الفصل الأول

### تمهيد :

لقد أحدث التطور السريع في الأنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية في المؤسسات الحكومية، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها إلى المواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم، في المدن والأرياف في وقت قياسي ومدار الساعة، مما يترتب عليه فوائد كبيرة بالاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين والمستثمرين وقطاع العمال.

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها القطاع التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن إحداث تغييرات في أساليب العمل المعتمدة وإعادة تأهيل الموارد البشرية وتحسين أدائها وذلك باتباع عدة مناهج وأساليب لرفع قدراتهم على التحكم في التكنولوجيات الحديثة خاصة مع ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، كمنط وتوجه يستجيب للتغيرات الحاصلة، كما تسمح هذه الأخيرة بإعطاء أكثر مرونة في تسيير عمل المورد البشري.

وانطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث الرئيسية، سينتظر هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية لهذا الموضوع، وبالتالي الإتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي كنموذج جديد.

ولهذا ارتأينا في هذا الفصل تسليط الضوء على جوانب مختلفة متعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، حيث أننا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين.

➤ المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

➤ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

### المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

تناول موضوع الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال ثلاث مطالب ذكرنا من خلال نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية، خصائص الإدارة الإلكترونية، فوائد وعناصر الإدارة الإلكترونية وفي الأخير مزايا وعيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية. سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، أنواعه ومحدداته وكذا عناصره ومعاييرها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين.

#### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تتمثل نشأة ومفهوم الادارة الإلكترونية في مايلي :

#### الفرع الاول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

##### 1- نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كي تحسن من مستوى أعمالها ، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الإلكترونية ، أو الإدارة الإلكترونية ، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية ، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>1</sup> في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات و توجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .<sup>2</sup>

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة أو بأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا حيث بدأت الظهور عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب الى المؤسسة. ومن ثم فإنا الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرارات تعتمد وسائل تقنية متطورة ، تساعدهم على انجاز المهام المناط بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل.

فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية تبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

<sup>1</sup>- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة للطباعة و النشر، المملكة العربية السعودية 2005 ، ص : 3

<sup>2</sup>- سعيد بن معلا العمري ، المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2003 ، ص14



ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث ، هي نتائج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا.<sup>1</sup>

- 1- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية .
  - 2- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التقني في الإدارة متمثلا ببدء من الحرفية عندما يكون الفرد فيها هو العامل الأساسي في الإنتاج، ومن ثم استخدام الآلات ببرمجة ورقابة العمل والإنتاج، ومن ثم استخدام الآلات التي تقلد السلوك الإنساني وهي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية، وصولا إلى استخدام شبكة الإنترنت لإنجاز العمليات إدارة الصفقات عن بعد.
  - 3- تعد الإدارة إنتاج تطور التبادل الإلكتروني للبيانات (edi- electronic data inetrchange) عندما بدأت الدول المختلفة، ولا سيما المتقدمة منها إلكترونيا بإعتماد المعلومات في أنظمة أعمالها الداخلية بين المنظمات التي تعمل ضمن بيانات إلكترونية موحدة، إذ كان هذا التبادل متخصصا في مجالات ضيقة و ضمن وظيفة معينة، لكن التبادل الإلكتروني للبيانات تطور مع شبكة الإنترنت (internet) وأصبح شبكة داخلية تسمى الإنترنت (intranet) يمكن أن تزود جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات، وشبكة أخرى خارجية تسمى (extranet) وهي تغطي علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن وأصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، وعليه فإن تطور الإدارة الإلكترونية للبيانات لتتسع مع التجارة الإلكترونية، ومن ثم الأعمال الإلكترونية وتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الحكومة الإلكترونية.
  - 4- إن الإدارة الإلكترونية تعد وجها جديدا للتفاعل الإداري، فبعد أن كان إبعاد العنصر البشري وإحلال الآلة محله هو جوهر الكفاءة من المنظور التقني في الماضي. أدى ظهور الإنترنت إلى إحلال التفاعل الآلي في إدارة مواقع المنظمات وإدارة علاقتها مع الموردين والزبائن وغيرهم مما أفقد الإدارة اللمسة الإنسانية.
- وتأسيسا على ما تقدم يتضح أنه في ظل الانتقال من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد الإلكتروني الرقمي وهي إدارة الأشياء (المكان، الأبنية، و غيرها) إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية (المعلومات، العلاقات الشبكات)، فإن ثمة مبادئ جديدة تأخذ مكانها و تفرض نفسها على منظمات الأعمال، لأن ما تعلمناه من مفاهيم الإدارة ومبادئها هو القليل جدا، ولايزال ينتظرنا الكثير، وجزء يسير من هذا الكثير هو الإدارة الإلكترونية التي غيرت في دراسات الإدارة التقليدية إلى الحداثة والمعاصرة، ويمكن تلخيص أبرز هذه التغييرات في الآتي:
- (1) إزالة الفجوة التنظيمية القائمة في ظل مبادئ الإدارة التقليدية، بين الأعلى والأدنى، بفعل الهرمية ووحدة الأمر النمطية

1- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2009، صص: 11، 12 .

(2) إشاعة ممارسة إدارة الذات "self management" بدلا من ممارسة الرقابة على الغير، فبعد أن كانت الإدارة التقليدية تحرص على توسيع نظام إشراف المدير وتثقله بمهام جانبية أكثر من المهام الأساسية أصبحت الممارسة اليوم في ظل الإدارة الإلكترونية تتمثل في إدارة الذات والتفاعل المباشر بين المدير والعاملين بإمرته من جهة وبينهم وبين السوق والزبائن من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

**تعريف الإدارة :** حسب Peter Drucker: الإدارة هي القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصي فيه فهي عملية ضبط ومراقبة أداء المنظمة وأعمال العاملين فيها.

**تعريف الإلكترونية :** يقصد بالإلكترونية عملية الإنتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال وإلكترونيات المستهلك<sup>2</sup>.

### تعريف الإدارة الإلكترونية :

**التعريف الاول :** هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة يتضح من خلال التعريف :

أن الأساس الذي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الأنترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور جميع مصطلحات الاعمال الإلكترونية.<sup>3</sup> والهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها.

كما عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون و المؤسسات التجارية مع الحكومة، للسماح بمشاركة المواطنين فيعملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات،زيادة الشفافية،وتعزيز المجتمع المدني".<sup>4</sup>

### تعريف الثاني :

**الإدارة الإلكترونية :** هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفاعلية الأداء.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش المبرجي، احمد علي صالح وآخرون ، الادارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية، جامعة قطر منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2007، ص: 7، 8

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منهج تحليلي ، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية مصر، 2008، ص 21 ، ص23

<sup>3</sup>محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص42

<sup>4</sup>- Riadh Bouriche «Le role des TIC dans la bonne gouvernance » participation avec cette communication au séminaire national intitulé «Infomation et société connaissance» La faculté des sciences sociales et humaines Université Costantine Algérie organisé les 18/19 Avril 2009، p:3.

**تعريف ثالث:** بأن الإدارة الإلكترونية تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI.

**تعريف رابع:** يقصد بها التعامل الذي يتضمن بعض تبادل القيمة خلال استخدام شبكة للإتصالات الإلكترونية ومن تعريف آخر: هي جميع عمليات التحول إلى أداء الأعمال المؤسسية إلكترونياً عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق:

- التطور في الأداء
- الإقتصادية
- المرونة
- حسن استغلال الموارد.<sup>1</sup>

**تعريف شامل:**

وبناء على ما سبق من تعريفات، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل الكترونية كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكترونية فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها ببسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وأي مكان، فهي إذا إدارة غير مسبقة، إدارة بلا ورق وبلا حدود وقتية، كما أنها إدارة بلا مباني وبلا هياكل تنظيمية تقليدية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبدالرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص: 25، ص: 27

<sup>2</sup> عنتر بن مرزوق، قرقاد عادل وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص: 26، 25

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

في هذا الفرع سنتناول أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

#### 1- أهمية الإدارة الإلكترونية :

تتجلى الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل ، وهي تمثل الاستجابة في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة فورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين. اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد يسعى القائلون على مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تغيير الأسلوب الذي تؤدي به المنظمة أعمالها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل إداري منفتح، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير منها: <sup>1</sup>

**1- تحسين أداء المنظمة:** فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين وتبسيط الإجراءات وتطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

**2- انخفاض التكاليف و زيادة الربحية:** يختلف الشكل التقليدي للمنظمة الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة، عن الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عالية أقل الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف و يؤدي إلى انخفاضها.

**3- تلافي مخاطر التعامل الورقي:** ففي ظل الإدارة الإلكترونية يمكن للمنظمة استخدام الحاسوب و تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج و توفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والفقْد والضياع. <sup>2</sup>

تتمثل أهميتها الإدارية الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة.

أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة إذا جاز لنا إستعارة تعبير تروتسكي عن "الثورة الدائمة".

فضلا عن ذلك ، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات و المعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2004، ص: 127

<sup>2</sup> - محمد الصادق اسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة 1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 25

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 35

### 2- أهداف الإدارة الإلكترونية :

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي :

- التحول نحو الإعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني، بدلا من الصادر والوارد ؛
- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار؛
- تخفيض حدة الجهد البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها؛
- التحول نحو الخدمة العامة المعلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة ؛
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...

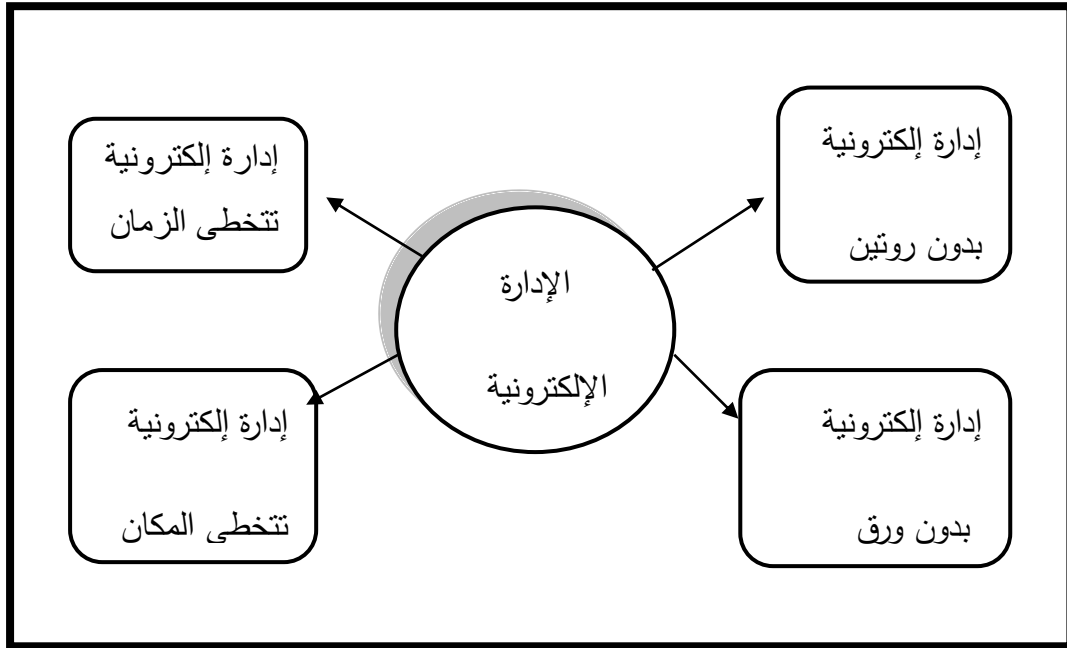
ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار المنظمات عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي .

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية بالدرجة الأولى على توفير بنية تحتية جيدة وكفؤة لكل من الأنترنت والتي هي عماد العمل الإلكتروني وقبل كل شيء لابد من الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية وكما هي معروضة في الشكل التالي:

شكل رقم (1) خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع

الأردن، 2014، ص: 189

-إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.

- إدارة إلكترونية تتخطى حدود الزمان، فبإمكانك مواصلة العمل على مدار اليوم أي خلال 24 ساعة من اليوم الواحد، ويتواصل، حيث إن عامل الزمن مهم جدا هنا لإتمام الصفقات والعمليات الكبيرة والكثيرة حول العالم، نظرا لإختلاف التوقيتات فيما بين دول العالم<sup>1</sup>

- إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات ونظم المتابعة الإلكترونية.

- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية

- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر ولا تتقيد بحدود زمنية.

1- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن



- تقوم بالإعتماد على النظم المنظورة : والبعد عن التنظيمات الجامدة،حيث أن المؤسسات الشبكية والذكية تقوم على أساس المعلومات والمعرفة ،إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
  - استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
  - تتميز بالإبتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
  - تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني،والتجارة الإلكترونية و البنوك الإلكترونية...إلخ
  - تهتم بكشف المشاكل بدلا من حلها
  - التركيز على الإجراءات التنفيذية و الإنجازات.<sup>1</sup>
- الفرع الرابع:عناصر وفوائد الإدارة الإلكترونية**
- 1- عناصر الإدارة الإلكترونية:**

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفر عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية، و تخلق وظائف تدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، و التي يمكن توضيحها وفق التالي:
- **العنصرالأول:عتاد الحاسوب HARDWARE:**يمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
  - **العنصر الثاني البرمجيات SOFTWARE:**فتعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب ،وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام و برامج التطبيقات.
  - **العنصر الثالث والأهم صناع المعرفة:**يقع في قلب هذه المكونات وهم يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية للمنظومة من القيادات الرقمية ،والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ،ورأس المال الفكري في المنظمة،ويتولى صناع المعرفة إدارة تعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

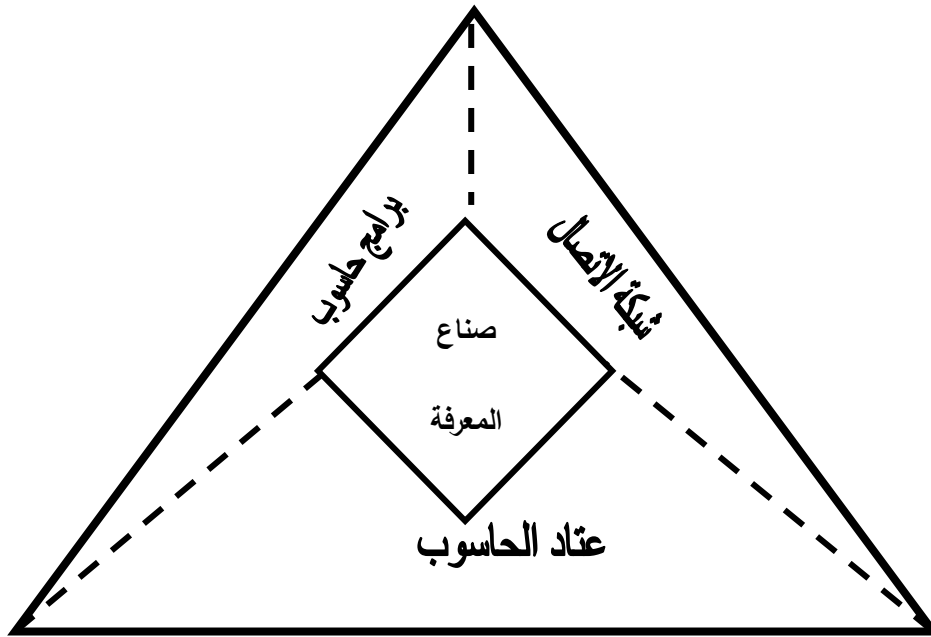
بالإضافة إلى العنصر الرابع شبكات الإتصال .COMMUNICATION NETWORK.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup>محمود أحمد عبدالفتاح رضوان،الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية،الطبعة الأولى،المجموعة العربية للتدريب والنشر،القااهرة مصر،2013،ص:21،20

<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي،الإدارة الإلكترونية-إدارة بلا ورق،بلا مكان، بلا زمان،إدارة بلا تنظيمات جامدة.-دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،دمشق،2011،ص:77،76

الشكل (2): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، ص:76

2- فوائد الإدارة الإلكترونية:

تتجلى فوائد الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين، الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة، وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية، كل متغيراته و حركة اتجاهاته.<sup>1</sup>

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات و ينعكس ذلك إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- الدقة والموضوع في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة
- تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج البلد.
- الإنجاز السريع للأعمال وتقليل ساعات العمل؛
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعلومات.<sup>2</sup>

1- علاء عبد الرزاق السالمي، اتممة المكاتب المتقدمة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:37.

2- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص:38، 37.

### الفرع الخامس: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

#### 1- مزايا الإدارة الإلكترونية:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من المصادر الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة الأفراد العاملين؛
- تفسير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة كافة الموارد؛<sup>1</sup>
- تسهم في تبادل الخبرات بين العاملين والتواصل مع بعضهم البعض باختلاف إداراتهم وأقسامهم، وتزيد من درجة مشاركتهم في حل المشكلات التي تواجه عملهم؛
- تسهم في إبداع العاملين ويخفف من ضغط العمل، ويوفر لهم العديد من الإمكانيات التي تزيد من قدرتهم على الإبداع؛
- تساعد على تقويم أداء العاملين يصاحب ذلك استخدام أنظمة معلومات وتقارير دقيقة تتيح للرؤساء متابعة مرؤسيهم وتوجيههم، مما يساعد في تقويم أداء العاملين؛<sup>2</sup>

#### 2- عيوب الإدارة الإلكترونية:

- 1- انتشار التجسس الإلكتروني: وهو من المشكلات كثيرة الانتشار في هذا النوع من الأنظمة الإدارية، والذي يؤدي إلى غياب سرية المستندات، والبيانات الأرشيفية؛ بسبب تعرض المعلومات الخاصة بالإدارة، أو المنشأة إلى التجسس من جهات منافسة بهدف تخريبها، أو من أجل الاطلاع على الخطط التي تتبعها الإدارة في تنظيم عمل المنشأة.
- 2- التوقف المؤقت للعمل الإدارة: إن التطبيق غير السليم والدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، والذي يرتبط بصعوبة التعود، أو الفهم لوسائل الإدارة الإلكترونية من قبل المدراء، أو الموظفين الإداريين مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل الإداري.

1- أبوبكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، 2006، ص 418  
2- محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المزايا، المعوقات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص: 208، 207، 206

(3) زيادة التبعية للخارج: من المعلوم أن الدول العربية ومنها الجزائر ليست رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا. فالإعتماد الكليقتنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتها وتطبيقها على الشبكات الرسمية، يضع الدول تحت سيطرة هذه الدول بغض النظر عن النوع العلاقات بينها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي**

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، أنواعه ومحدداته وكذا عناصره ومعايير، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين.

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

إن موضوع الأداء الوظيفي شغل إهتمام العديد من الباحثين والممارسين وقد تولد عن هذا الإهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهومه ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

#### 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية performe التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها كلمة الإنجليزية performan التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي بها الأهداف.<sup>2</sup>

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به.<sup>3</sup>

يعتبر الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>4</sup>

فالأداء نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.<sup>5</sup>

في مجمل القول يمكن القول أن الأداء الوظيفي: هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز.<sup>6</sup>

1- افنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في منظمات الأعمال العراقية، مجلة مركز الدراسات الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد الخامس عشر، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص123

2- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص97

3- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاء والفعالية مفهوم التقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001، ص86

4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص209

5- عبد البارى إبراهيم ردة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص15

6- الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007، ص77

إن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله، من خلال جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

### 2- أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج و تقديم الخدمات ،وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية؛
- يعتبر الأداء الوظيفي الناتج النهائي الذي من خلاله تحاول المنظمة تحقيق النجاح و التقدم؛
- كما لا تتوقف أهميته على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي و محددات الأداء الوظيفي

#### 1- أنواع الأداء الوظيفي

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع:

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للإنتاج والخدمات ،وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي.
- **الأداء الظرفي:** يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي ، ويعتمد على الظرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات ، فمثلا يمكن أن يكون موجها نحو الزملاء لمساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل ، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي.

#### 1- محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ويميز بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي :

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

1- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة، 2013، ص60

- القدرات :هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور والمهمة : يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.<sup>1</sup>

ويمكن صياغة الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} * \text{القدرات} * \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين ، وفي نفس المنحنى يميز الباحثين أن الفرد في العمل محصلة ثلاث عوامل متمثلة في الرغبة والقدرة وبيئة العمل:

- 1- الموظف: ما يمتلكه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ودوافع.
- 2- الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وماتحتويه من فرص عمل ممتع.
- 3- الموقف: وهي ما تتصف البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

كما أشار الباحثان عامر والخلف بأن القدرة والدوافع متوفران لدى العامل وهما المتغيران الأساسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل العكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي ولكن دون قدراته على العمل.<sup>2</sup>

ونظراً لصعوبة إتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات فئة أخرى؛
- إن محددات الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأفراد العاملين في منظمة أخرى؛

1- سعيد حجال، أسامة هجلة ، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي ، مداخلة في المؤتمر الدولي الثاني ، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2014، ص 9

2- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير

منظمات، جامعة بومرداس ، 2009-2010، ص 66

- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي وإيجابي في تحديد محددات الاداء.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: عناصر ومعايير الأداء الوظيفي

### 1- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من 6 عناصر المتمثلة في:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** يقصد بها معرفة مستوى إمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.<sup>2</sup>
- **جودة العمل:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتفاق ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى رؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة.
- **المهارة في العمل:** لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.
- **القدرة على تطوير أساليب العمل:** أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة، ومدى قدرة الموظف على تطوير العمل، ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور.
- **التعاون في العمل:** تشجيع الموظفين للتفاعل و الإختلاط فيما بينهم وذلك لتحقيق الهدف والوصول إلى المقصود.
- **كمية العمل المنجز:** أي المقدار الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.<sup>3</sup>

### 2- معايير الأداء الوظيفي:

هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.

يجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز، وغالباً ما يجري تحديد المعايير بالآتي:

-كمية المخرجات؛

-نوعية المخرجات؛

-التوقيت الملائم للنتائج؛

-طريقة الأداء؛

1-زهير ثابت ،سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للنشر والتوزيع

2001،ص125

2- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2013، ص26،25

3- منير عبدالله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ،دراسة وصفية تحليلية،رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، إندونيسيا، 2016، ص49

- الفاعلية في استخدام الموارد.<sup>1</sup>

لمعايير الأداء ثلاثة أنواع:

- أ- **المعايير أو المعدلات الكمية** : بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا
- ب- **المعايير النوعية** : وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- ج- **المعايير النوعية والكمية** : وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية.
- الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي**

### 1- العوامل الداخلية(متعلقة بالفرد):

- الظروف المادية ودوافع وحاجات العاملين وحالتهم المزاجية .
- الإضاءة،الضوضاء،ترتيب الآلات والأجهزة.
- التصميم التنظيمي،السياسات
- التعليم،التدريب،الإشراف.<sup>2</sup>
- مشكلات الرضا الوظيفي:فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي،فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين؛
- التسبب الإداري،والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة.<sup>3</sup>

### 2- العوامل الخارجية:

#### 1- البيئة الاجتماعية :

- العادات والتقاليد
- العرف وأمور الدين
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه .

#### 2- البيئة السياسية و القانونية:

- طبيعة النظام السياسي
- مدى الاستقرار السياسي
- مرونة القوانين والتشريعات

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة 2، المجموعة العربي للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص138

<sup>2</sup> -إيمان زريق وأمنة بهلول، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علم المكتبات والتوثيق، إدارة المؤسسات والوثائقية، أم البواقي، 2017/2018، ص52.

<sup>3</sup> -موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية(مفاهيم، أسس، تطبيقات)، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:37،38



- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

### 3- البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي
- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر ، موجه)
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

#### 1- تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات، وسيغير كثيرا من المفاهيم التقليدية في الإدارة ، وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في إنجاز المعاملات داخل التنظيمات ليشكل جزءا مهماً من نظام الإدارة الإلكترونية الذي يهدف للإرتقاء بالخدمات التي يقدمها العاملين في الإدارة.

وهنا ينبغي أن نتوقف بشيء من التفصيل حول تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الموازنة بين مكونات الأداء الوظيفي والإدارة الإلكترونية، من خلال الآتي:<sup>2</sup>

- الخطة تمكن العاملين من العمل خارج الخطة، وقدرتها على الإستجابة للظروف المتغيرة المحيطة مما يتيح فرصاً عديدة للإبداع والابتكار. حيث يمكن أن تصبح وسائل الخطة ومعاييرها أداة رئيسة في ترشيد الأداء وتعزيزه؛
- أما بالنسبة للتنظيم الإلكتروني فتكون الهياكل التنظيمية قائمة على فرق العمل والعمل الجماعي، ويتميز بوحدة تنظيمية مصغرة، والتنظيم الأفقي يكون مخطط من اليمين إلى اليسار ،بمعنى لا توجد فجوة أو فواصل بين الإدارة والعاملين؛
- يكمن لإدارة الإلكترونية في التوجيه أنها تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها وبالتالي يساعد ذلك على زيادة الأداء؛

1- علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 69

2-أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه،مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 64

العدد 4، 2012، ص 3392

أما دورها في الوظيفة الرقابية تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حد سواء.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع التكنولوجي المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره وظهور شبكة الانترنت وانتشارها بوصفها وسيلة للاتصالات والمعلومات، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كصفة، بوصفها تمثل تحولاً جذرياً في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، بحيث تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والإرتقاء به بعيداً عن كل مظاهر الفساد سواء كان فساداً أخلاقياً أم مالياً أم إدارياً.

مما سبق يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال النقاط التالية :

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

-**تقليل الأخطاء في العمل**:حيث يمكن رصدها وكشفها لاتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها.

-**تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن**: وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.<sup>1</sup>

يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات صناع المعرفة بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

- يتيح فرص واسعة من الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود المرونة في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف يتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها .

- يقلل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

1- هوبكنز ماركهام، نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار المريخ للنشر، عمان، 2007، ص65

- يسهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرًا على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية، وهكذا لابد من الاهتمام بتنمية قدرات العاملين بالتنظيم أو المنظمة ليكون أداؤهم فاعلاً ويتحملون المسؤولية تجاه ما ينسب إليهم من أعمال بموجب التفويض، ويكون ذلك ضمن خطة إصلاحات إدارية واسعة يتطلبها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

- يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة. وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانباً حيوياً في تكوين المنظمة لأهميته في تطورها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة علماً أن عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنضوين تحت لواء المنظمة بعيداً عن نمط اتخاذ القرار التسلسلي أو المركزي السائد في الإدارة التقليدية ما يسهم في خلق العديد من البدائل المتاحة.<sup>1</sup>

### 2- قدرة الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء العاملين:

لقد حدث تطور هائل في عمل تلك المنظمات ولاسيما في نهايات القرن العشرين بعد أن شاع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، وظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث شكلت ثورة إدارية تنموية في أعمال المنظمات الاجتماعية من خلال إعادة عملها الإداري على وفق منظور المتغيرات التكنولوجية الجديدة والعمل على تلافي نقاط الضعف أعلاه فكان ذلك إيذاناً بدخول المنظمات إلى عالم تكنولوجيا المعلومات، وهكذا وجدت المنظمات الحديثة الحكومية والأهلية نفسها أمام تحد كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يوجب عليها:<sup>2</sup>

- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية.
- إعادة توزيع المهام والصلاحيات.
- تفويض السلطات.
- مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية.
- إعادة هندسة البناء التنظيمي.
- تدريب العمال والعمل على إكسابهم ثقافة الحاسوب.<sup>3</sup>

1- أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مرجع سبق ذكره، ص3402

2- نفس المرجع، ص3404

3- نبشي إسرائ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص76

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

ورد في موضوع الإدارة الإلكترونية جملة من الأدبيات والدراسات والتي تركز على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، تعتبر الدراسات السابقة أساسا مهما تبنى عليها الدراسات اللاحقة ومصدرا غنيا لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات، ومن بين تلك الدراسات يمكن أن نذكر مايلي:

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والأجنبية

##### الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية

- لخذاري شريهان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة) في مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية، والتحكم في الإعلام الآلي). وبين مستوى الإدارة الإلكترونية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- وتوصلت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالإدارة الإلكترونية (الحاسب الآلي، البرمجيات، شبكات الإتصال، صناع المعرفة) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، إذ وجدنا أن الإدارة الإلكترونية تفسر (10.7%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).
- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع إلى قدرة العاملين على ابتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه وتنفيذه بشكل سليم... إلخ
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر تلتزم بأبعاد الإدارة الإلكترونية التي تمت دراستها بمتوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: برامج الحاسوب، الحاسب الآلي، صناع المعرفة، شبكات الإتصال.
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تحقق الربط الإلكتروني بين جميع كليات الجامعة.
- أظهرت الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة تمتلك المبرمجين والفنيين في مجال الأجهزة الإلكترونية.

1. افنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في منظمات الأعمال العراقية، مجلة مركز الدراسات الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد الخامس عشر، جامعة الكوفة، العراق.

هدف البحث إلى دراسة الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال:

- التعرف على أهم المفاهيم والأهداف والسمات التي تناولت الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أسلوب التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على معوقات ومتطلبات التطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال بشكل عام.
- إمكانية تصميم هيكل تنظيمي مقترح للإدارة الإلكترونية ضمن إدارة المنظمات العراقية ينصب اهتمامه على الأداء والتحسين المستمر لأنشطة المنظمة.
- التكنولوجيا والاتصالات من المجتمع الورقي إلى مجتمع اللاورقي أي استخدام المداخل الحديثة والتكنولوجية في التعامل الإداري.

خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- هنالك نقص في المنظمات من المتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية لذا ينبغي على المنظمات الحكومية والخدمية والقطاع الخاص استقطاب رأس مال بشري وذو مهارات عالية وقدرات جوهرية في الابتكارية أي القدرة على الابتكار، المعلوماتية، وأن تكون لديه المعلومة حاضرة ويمتلك لغات عالمية بثقافة ويتصف بالتعددية، الحيوية، وينبغي أن يتصف بالحيوية دائماً.
  - هناك اختلاف بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية ويتمثل هذا الاختلاف بعدم وجود علاقة مباشرة أو وثائق ورقية متبادلة بين منظمات الأعمال العراقية.
  - عدم وجود سياسة أمنية واضحة لحماية البيانات ونظم وإجراءات فنية وإدارية تضمن المحافظة على الأمن والسرية والخصوصية.
  - اتضح بأن الإدارة الإلكترونية هي عملية إنشاء حلول تقنية لتنظيم وجدولة ترتيب العديد من مجالات الأعمال والسكرتارية والاستشارات بأنواعها وهي عملية لا تقضي أن يكون هناك عملية دفع نقدي بقدر ما تركز على عملية تحويل الأعمال إلى شكل إلكتروني منظم وسهل الاستخدام.
  - اتضح وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة بالإضافة إلى عدم وجود وثائق ورقية ووجود وثائق إلكترونية مما يعني إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.
  - يجب تنظيم قوانين ولوائح من قبل منظمات الأعمال لتنظيم عمل إدارتها إلكترونياً وممارستها حتى يطمئن المستخدم لها وأن لدولة هي التي ترعى تشريع مثل تلك القوانين.
- خلصت الدراسة إلى التوصيات وهي كالآتي:

- ضرورة وضع استراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري لمنظمات الأعمال العراقية من أجل الإنطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة للرازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم لإدارة الإلكترونية.
  - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
  - ضرورة تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل على تشريع القوانين لاستخدام الإدارة الإلكترونية مع مقتضيات العمل الإلكتروني واستبعاد اللوائح من كافة أشكال التعقيد ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.
2. أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية

وهدف البحث الى:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة.
  - التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتا في مؤسساتنا الاجتماعية.
  - التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه وكانت أهم الاستنتاجات هي:
  - الإدارة الإلكترونية — نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين.
  - أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات وبتفويض السلطات.
3. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.
  - التعرف على الأداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته .
  - التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- نتائج الدراسة:
- اظهرت النتائج أن العاملين بحاجة إلى أجواء عمل جيدة وذلك من خلال إهتمام المسؤولين بالمناخ التنظيمي للمؤسسة، من أجل أداء أعمالهم بصورة مناسبة.

- الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين .
- عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز)، تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلبا أو إيجابا.
- هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة.

#### 4. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة قسنطينة، 2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية. تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للممرضين.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.
- وخرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية:
- تؤدي الحوافز المادية كالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية إلى زيادة أداء العاملين.
- تساهم الحوافز المعنوية (الترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار) في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين.

#### 5. منير عبدالله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ،دراسة وصفية تحليلية،رسالة ماجستير،قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا،جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة بناء المجتمع .

- التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة بناء المجتمع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

### 6. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في

الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013

هدفت الدراسة إلى:

- تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء الموظفين لدى أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.
- حيث أشير إلى أبرز النتائج فيما يلي:
- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الإجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة:
- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات لأداء المخطط له

### 7. سعيد حجال، أسامة هجلة، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، مداخل في المؤتمر الدولي

الثاني، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مدراء البلديات المبحوثة.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى مدراء البلديات المبحوثة.



- اختبار علاقة الارتباط والأثر بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمدرء البلديات المبحوثة.
- لفت المعنيين في البلديات المبحوثة إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثماره.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تتوفر لدى مدرء بلديات ولاية الوادي جميع عناصر الإبداع الإداري بدرجة كافية.
- تتوفر لدى مدرء بلديات ولاية الوادي عناصر الأداء الوظيفي الجيد.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمدرء بلديات ولاية الوادي.
- يوجد أثر معنوي للإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمدرء البلديات ولاية الوادي.

### 8. عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر

رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم العلو السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري، قسنطينة

هدفت الدراسة لإزالة الغموض والتعرف على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.

- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية ، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي ، بإعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.
  - محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية ، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.
- استُخلصت النتائج التالية:
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية ، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.
  - الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ، والتحول للروابط الافتراضية .
  - تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية.
  - عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية ، تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية، والإستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.

### 9. سعيد بن معلا العمري ، المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على

المؤسسة العامة للموانئ رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض

هدفت الدراسة إلى:

- التأكيد على ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة .
- التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ.
- التعرف على المعوقات والتحديات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ.
- إبراز أهم فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التوعية والتنقيف بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

توصل البحث للنتائج التالية:

- أظهر البحث أن هناك وضوح وإدراك لدى العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني .
- يرى معظم المبحوثين أن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ، يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني.
- أظهر البحث العديد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وهذه المعوقات:

معوقات تكنولوجية وجاءت في المرتبة الأولى، تليها معوقات مالية ثم البشرية فالمعوقات الإدارية.

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة ماركوس وآخرون بعنوان "مراجعة نظم إدارة المعلومات العامة من أجل خدمات أكثر فاعلية للحكومة الإلكترونية". الولايات المتحدة الأمريكية،

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة، وجودة الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال تحليل الوثائق والتقارير. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- رفع الخدمات الحكومية لا يعتمد على التكنولوجيا الجديدة فحسب، ولكنه يعتمد أيضاً على رؤية وأهداف واضحة، إلى جانب إستراتيجية عمل مناسبة.
- أن تطبيق هذه التكنولوجيا يلزمه عمل تحضير في المنظمات، وفلسفة جديدة لإدارة المعلومات وإعادة توجيه نظم المعلومات لخدمة المستفيدين.

#### 2. دراسة فيلك بعنوان "مدى استخدام الإدارة الإلكترونية والبرامج الملحقة بها في إدارة الأقسام الإدارية في الجامعات".

أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية ، تكونت عينة الدراسة من ( 36 ) رئيس قسم ذكور يعملون في الأقسام الإدارية المختلفة، وتم تطبيق استبانته مكونه من (60) فقرة موزعة على المعرفة الحاسوبية واستخدام البرامج الملحقة، والرغبة في التطبيق، أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (67%) من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة مناسبة بالحاسوب، ويرغبون بتطبيقه في عملهم الإداري، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين

المعرفة بالحاسوب، وبين مستوى استخدامه في الإدارة الإلكترونية، كما بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تخفف من عبء العمل على رؤساء الأقسام، وتسرع من وتيرة العمل، وتقلل الأخطاء.

### 3. دراسة سرشت بعنوان "فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الإيرانية".

تم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة، بالإضافة إلى المقابلة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 239 ( عضو هيئة تدريس وإداري. وقد أظهرت نتائج الدراسة ) وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وعدم الدافع والرغبة، بالإضافة إلى المعوقات الثقافية والتكنولوجية، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت والجهد، وان فاعليتها تتحقق بدرجة أفضل في حال زوال معوقات تطبيقها.

### 4. دراسة ميليفل بعنوان "تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الغربية الموجودة في هونج كونج".

وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات التي تتبع النمط الغربي في أداء أعمالها ومدى فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد ورفع مستوى العمل الإداري، تكونت عينة الدراسة من (136) عضو هيئة تدريس وموظفاً وطالباً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب المقابلة المباشرة للتعبير عن تصوراتهم حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وفاعلية توظيفها، أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في جميع العمليات، ما عدا تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بتسجيل الطلبة، وبنظام الرواتب والترقيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة وذلك نتيجة لعدم التوظيف الكامل للإدارة الإلكترونية في مجالات العمل الإداري الجامعي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في النشرات والمحاضرات الخاصة بتوعية المستفيدين والتعريف بأهمية استخدام البرمجيات الإلكترونية التي تنتجها الجامعة في مجال التدريس، ومجال العمل الإداري.

### 5. دراسة مركز بحوث الأسواق العالمية: تناولت هذه الدراسة موضوع الحكومة الإلكترونية، من خلال إجراء

مسح على مستوى العالم لرصد مشاريع الحكومات الإلكترونية وقد تمت الدراسة تحت إشراف البروفيسور داريل م. ويست حيث مس هذا المسح على 196 دولة و2288 موقعا في المجالات التالية: مواقع المناصب التنفيذية، مواقع المناصب التشريعية، مواقع مناصب القضائية، مواقع المناصب الوزارية، مواقع الهيئات والوكالات الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- أكثر الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية تشمل طلب المطبوعات، شراء طابع، والتقدم بشكاوى.

- هناك تفاوت كبير في مستوى أداء الحكومات الإلكترونية على مستوى الدول.

- يعكس نموذج الحكومة الإلكترونية لكل دولة توجهاتها ونظامها السياسي.

### 6. دراسة هارت / تيتير: حيث تضمنت ثلاثة أجزاء حول موضوع الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة

الأمريكية، لصالح مجلس الإمتياز في الحكومة، وذلك سنة 2000 إذ امتدت لتشمل الجمهور، موظفي الحكومة

والعديد من الهيئات الأخرى، وحاولت الدراسة معرفة آراء المبحوثين حول التجربة المباشرة، طبيعة الخبرة العلمية في أساليب الحكومة الإلكترونية، ومختلف التوقعات، وكذا الأهداف المستقبلية المرجوة من الحكومة الإلكترونية وبالتالي أظهرت الدراسة دعماً كلياً لإدخال مفاهيم وأساليب عمل الحكومة الإلكترونية، باعتبارها تمثل تطوراً نوعياً وتحولاً إيجابياً في وظائف الإدارة العامة، بما يسهل ويرتقي بمستوى مشاركة الأفراد المواطنين في الشؤون العامة، وتعزيز الرقابة والمسؤولية وأجهزة الدولة.

### المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف

بالنظر للدراسات السابقة التي تم استعراضها اتضح الآتي:

1- تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لأحد جوانب المحور الأول لهذه الدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية، حيث تطرقت تلك الدراسات لموضوع الإدارة الإلكترونية من حيث مجالات ومعوقات ومتطلبات وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمنظمات الإدارية.

2- تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لأحد جوانب المحور الثاني لهذه الدراسة المتمثل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من حيث مفهومه ومعوقاته وتطبيقه وأثره في الفعالية الإدارية في المنظمات والأجهزة الحكومية.

3- تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي .

كما أن الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية في الآتي:

4- انفردت الدراسة هذه عن الدراسات السابقة من خلال تناولها الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بريد وحدة عين الدفلى، بينما الدراسات السابقة تشمل الجوانب الجزئية، حيث نجد بعضها تطرق للإدارة الإلكترونية بشكل مستقل، وبعضها يتكلم عن أثرها في التطوير التنظيمي وأخرى عن تنمية الموارد البشرية الذي يكون شاملاً لموضوع تطوير أداء العاملين، كما أن هناك دراستين، الأولى تعلقت بالتغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين التي أخذت بالاعتبار نظراً للإدارة الإلكترونية التي توضع في معظم المنظمات في مسار التغيير، والأخرى تحدثت عن نظم المعلومات الإدارية كمجال من مجالات الإدارة الإلكترونية وقياس أثره على أداء العاملين في مصلحة الجمارك العامة بالمملكة العربية السعودية.

5- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، وإن كان هناك بعض التشابه الجزئي لبعض الأهداف.

6- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني، حيث أجريت الدراسات السابقة في الفترة من (2001م حتى 2010م) بينما يتم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2019م.

7- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات في المجال الموضوعي والمكاني، حيث طبقت الدراسات السابقة على بعض الأجهزة الحكومية والمنظمات في المملكة العربية السعودية وغيرها من الدول، بينما طبقت الدراسة الحالية على مديرية البريد وحدة عين الدفلى-ولاية عين الدفلى- التي لم يسبق تطبيق دراسة مماثلة عليها. وسوف نستفيد من اطلاعنا على الدراسات السابقة في بناء أداة للدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة الحالية.

### المطلب الثالث: القيمة المضافة في البحث

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع هذه الدراسة قد درس من جوانب عدة ومختلفة، نستكشف من خلال نتائجها أهمية كل من موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي على حدا، إلا أن موضوع دراستنا الهدف منه والقيمة المضافة التي تسعى إلى تحقيقها، هي التوصل إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية البريد وحدة عين الدفلى، خاصة أن المؤسسة محل الدراسة تتسم ببيئتها الداخلية والخارجية بالتغيرات المتسارعة والتطورات المستمرة.

### خلاصة الفصل:

إن وجود الإدارة الإلكترونية في المؤسسات لم يعد مجرد نظرية جديدة وإنما أصبح ضرورة لابد منها، وذلك سعياً للوصول إلى رضا العمال حتى يكون هدفهم من هدف المؤسسة، وإمكانية البقاء والإستمرار، فينبغي على المؤسسة أن تتضمن الإدارة الإلكترونية لما لها من دور كبير.

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الانترنت، لذلك يجب إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية العمل والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فهي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال استخدامها لأساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى القدرة على تجاوزها لمشاكل الإدارة.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث علناً الواقع بمديرية البريد وحدة عين الدفلى، حيث اخترنا عمال المؤسسة محل الدراسة كمجتمع البحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** الإطار العام لمديرية البريد - وحدة عين الدفلى -
- ❖ **المبحث الثاني:** تقنيات وتحليل نتائج الدراسة.



❖ المبحث الأول: الإطار العام لمديرية البريد - وحدة عين الدفلى -

المطلب الأول: التعريف بالمديرية ونشأتها

أولا تعريف بريد الجزائر:

مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-43 بتاريخ 14 جانفي 2002. ومن مهامها:

القيام بخدمة البريد، الطرود البريدية، الإمداد والخدمات المالية البريدية، و تسيير خدمة التوفير من خلال صندوق التوفير والإحتياط، وتسيير كل الخدمات الأخرى التي تحدد الدولة قائمتها اعتبارا لحاجات خزينة الدولة. بالإضافة إلى إعداد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لعقد النجاعة. وتنفيذ سياسة الخدمة العامة وفقا لسياسة القطاع والتنظيم المعمول به.

توجد في كل ولاية مديرية تمثل المديرية العامة في كامل التراب الوطني.

ثانيا مديرية وحدة البريد عين الدفلى:

أنشأت بتاريخ 2003/01/01 تتكون تقبجي الإخوة مناد عين الدفلى، البريد الإلكتروني Upw.aindefla وتُسير من طرف السيد حضري بوتوشنت مدير وحدة البريد لولاية عين الدفلى تتكون من مركز واحد (01) لإيداع وتوزيع البريد و 68 مكتب بريدي.

تحتوي المؤسسة على إمكانيات بشرية معتبر حيث يقدر عدد العمال بـ 419 عامل وعاملة، يوزع العمال في المؤسسة حسب المؤهلات وهذا الجدول يبين المؤهلات لعمال المؤسسة.<sup>1</sup>

جدول يوضح عدد العمال حسب الرتبة، جدول رقم (1)

الرتبة	مدير	مدير	قسم	رئيس	محققين	مهندس	مكلفة	مكلف	تقني	إداري	مساعد	الساتفين	عون	سكرتيرة
العدد	01	05	07	03	01	01	01	11	03	05	03	03	02	02
			وحدة				بالمنازعات	بالدراسات	سام	مؤهل			امن	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على لقاء مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة

<sup>1</sup> - حوار مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة

مهامها:

- ضمان التسيير المحاسبي والمالي للمؤسسة.
  - تنظيم وضمان الخدمة للمكاتب البريدية التابعة للولاية.
  - ضمان الإمتثال لتنفيذ خطط العمل المبرمجة من طرف المديرية العامة.
  - ضمان مراقبة وتفتيش المكاتب البريدية والمراكز.
  - المساهمة في عملية الجرد.
  - ترقية وتنشيط السياسة التجارية للمؤسسة.
- وتنقسم إلى 05 مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للتفتيش.
- المديرية الفرعية للبريد والمصالح المالية.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة.
- المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية.
- المديرية الفرعية لخلية الإعلام الآلي.

1. المديرية الفرعية للتفتيش:

إعداد وتنفيذ خطة العمل السنوية، التحقق الكامل من التسجيلات المحاسبية والقواعد التشغيلية لمكاتب البريد، توجيه ودعم وإرشاد رؤساء المكاتب للتسيير الحسن لمكاتبهم، تحرير التقارير الخاصة بتفتيش المكاتب القيام بالتحقيقات الخاصة بالمحاسبة، تقييم الأعباء وتحديد الموارد البشرية الضرورية لتأدية الخدمة، متابعة عملية المراقبة، القيام بإعداد التقارير الدورية الخاصة بعملية التفتيش وأخيرا إعداد مخطط النشاطات الخاصة بالتفتيش.<sup>1</sup>

2. المديرية الفرعية للبريد والمصالح المالية:

وتنقسم إلى مكتبين:

أ- مكتب التقنيات والمصالح المالية:

- تعميم عملية النقدييات في المكاتب البريدية؛
- متابعة ومراقبة الشبائيك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية؛<sup>2</sup>
- ضمان العلاقة مع المتعامل الخاص بصيانة الشبائيك الآلية؛
- معالجة الشكاوي الخاصة بالشبائيك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية؛
- إعداد مخطط النشاطات؛

<sup>1</sup>حوار مع المدير الفرعي للتفتيش

<sup>2</sup>حوار مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة

- إعداد مخطط تنفيذ العمليات الخاصة بالصكوك البريدية وصندوق التوفير والإحتياط؛
- وضع نظام لتسهيل الدفع للصكوك بواسطة مطبوعة الصك الوحيد؛
- ضمان سيولة الدفع للحوالات في المنازل؛
- ضمان عملية التحويلات المالية السريعة للحساب الجاري البريدي ؛
- الإشراف على عمليات المقاصة (الصكوك البنكية)؛
- الإشراف وضمان عمليات الحوالات وسترن يونيون.

#### ب- مكتب البريد والطرود والتنويع:

- تنظيم البريد وإعداد مخطط النشاطات وكذا السهر على توفير المنتوجات للزبائن في المكاتب البريدية؛
- ترقية المواد الخاصة ب: سيتسلام، المياه، فواتير الكهرباء والغاز، البركة، سوسيتي جينيرال، فواتير الهاتف الثابت والنقل، ضمان الخدمة وترقية المواد في: بيع اتاوات السيارات، الطابع الضريبية، بطاقات الهاتف،
- تطوير خدمة راسيمو، تطبيق السياسة التجارية للمديرية العامة فيما يخص البريد والطرود؛
- ترقية خدمة البريد السريع وإعادة دراسة عملية توزيع البريد.

#### 3. المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة:

وتنقسم إلى مكنتين:

##### أ- مكتب إدارة المستخدمين:

- متابعة الرواتب، وضع نظام المعلومات للموارد البشرية، تحيين وضعيات المستخدمين؛
- استغلال برنامج الرواتب، القيام بعملية المراقبة للأجور، متابعة الميزانية الخاصة بالأجور؛
- متابعة حركة المستخدمين، تنظيم عملية التوظيف؛
- متابعة ملف طب العمل، حوادث العمل...
- تنظيم المسابقات الخاصة بالتوظيف، تنظيم مجالس العقوبات ومتابعة الترقيات والتحويلات...

##### ب- مكتب الوسائل العامة ومن مهامه:

- إعداد برنامج الإحتياجات فيما يخص كل التجهيزات؛
- إعداد ميزانية الخاصة بالمصلحة وإعداد برنامج بناء المكتب وتهيئة المكاتب كذلك ضمان حماية الممتلكات والأشخاص ومسك ملف الألبسة للمستخدمين بالإضافة إلى تنظيم ومراقبة المخزن الخاص بالمطبوعات؛
- تسيير مركز صيانة السيارات وتسيير وتنظيم مركز صيانة المباني؛
- ضمان تسيير المخزونات، القيام بعملية صيانة السيارات المصلحية، مسك ملف الممتلكات؛
- وضع دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع والمشتريات، متابعة الدراسات، متابعة ملف المباني، مسك محاسبة المواد، تسيير مركز الإعلام الآلي .

#### 4. مديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:

أ- مكتب الميزانية والمحاسبة العامة:

- إعداد وتطبيق ميزانية المديرية من تسيير وتجهيز، ومعالجة عملية التحويلات، كذلك التحقق من الفواتير وتحرير الشيكات الخاصة للدفع، متابعة تنفيذ الميزانية، والمساهمة في وضع التنبؤات المالية، تلخص المحاسبة للمكاتب البريدية ومراقبة ومتابعة ميزانية رؤساء المكاتب البريدية.

ب- مكتب محاسبة المكاتب البريدية:

- متابعة ومراقبة محاسبة المكاتب البريدية، ومراقبة دفتر التسجيلات المحاسبية 1104 بالإضافة إلى القيام بعملية حركة الأموال.

5. المديرية الفرعية لخلية الإعلام الآلي:

- تزويد المكاتب بتجهيزات الإعلام الآلي، صيانة كل التجهيزات الخاصة بالإعلام الآلي، التدخل لصيانة الشبكة، وضمان نظام العمل الآلي للمعدات والبرامج ومراقبة المعدات الخاصة بعمل الدفع الآلي.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: الخدمات التي تقترحها المديرية

أولا الخدمات البريدية:

- بيع الطوابع البريدية، الطرود، كراء آلات قبض الرسائل، كراء الصناديق البريدية، الطوابعية بالإضافة إلى البريد السريع؛ البريد المستعجل، ونظام الدفع البريدي IPS.

ثانيا الخدمات المالية:

- الحساب البريدي الجاري والحوالات، صندوق التوفير والإحتياط، خدمة الأنترنت (الإطلاع على الرصيد، دفتر الشيكات...)، منتجات النقديت بطاقة السحب؛ وحوالة الدفع السريع للأموال WESTERN UNION.

ثالثا الخدمات ذات القيمة المضافة:

- بيع الطوابع الضريبية، بيع اتاوات السيارات vignettes automobiles؛
- الحوالات الإجتماعية، المعاشات ودفع فواتير الكهرباء والغاز، ودفع فواتير الهاتف والماء ، بالإضافة إلى دفع أفساط بنك البركة و CETELEME ، دفع أفساط بنك Generale Società، حوالة نظام الدفع المال العالمي IFS/IMO، بيع بطاقات الهاتف موبيليس...

رابعا خدمات الزبائن المهمة:

- البريد غير المعنون، البريد التسويقي، خدمة صب الرواتب...<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حوار مع المدير الفرعي للمحاسبة والميزانية

المبحث الثاني: تقنيات وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومزاياها، وفوائدها التي تعود على المؤسسة محل الدراسة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

اختير القطاع التجاري والصناعي ميدانا للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياجاً للإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك باعتباره القطاع الأكثر تأثراً بالتطورات التكنولوجية، والذي تتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للعميل، ولقد تم اختيار (مديرية البريد وحدة عين الدفلى) حيث تم توزيع عدد 50 قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في المؤسسة، باعتبارها من أكثر الإدارات المعنية بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، استرجع منها عدد (44) قائمة صالحة للتحليل بنسبة (88%) وهي تعد نسبة استجابة جيدة لأغراض البحث.

- أسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (5-1)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالإدارة الإلكترونية.

كما تضمنت عدد من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع ( الأداء الوظيفي)، ولقد وزعت هذه القوائم على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية spss v25 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

- أي وسط حسابي من (1-1.8) يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- أكبر من (1.8-2.6) يعني عدم موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (2.6-3.4) يعني عدم تأكد أفراد الدراسة.

- وأكبر من (3.4-4.2) يعني موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (4.2-5) يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- **المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة المعطيات**

### 1- ثبات الاستبيان :

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): اختبار ألفا كرونباخ.

ألفا كرونباخ	الإجمالي
0.793	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (79.3 في المائة) وهو معامل ثبات جيد يفى لأغراض البحث العلمي.

وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة وقد تم انجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل.

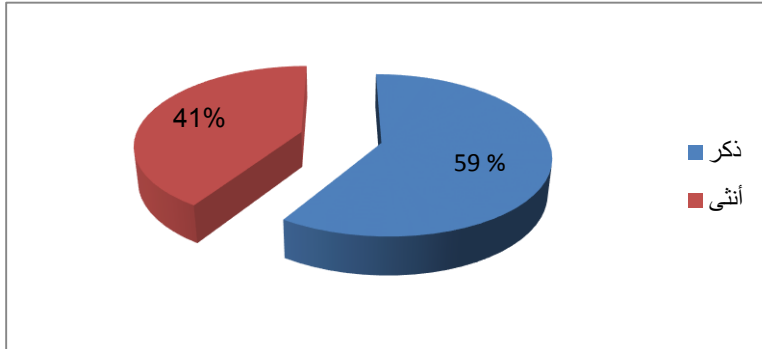
### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لتحديد خصائص عينة الدراسة (النوع الإجتماعي ، السن ، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الدخل) فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من العاملين في المديرية الفرعية المشار إليها سابقاً في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها

الفرع الأول: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها

جدول رقم (3) والشكل رقم (4) توزيع العينة النوع الاجتماعي:

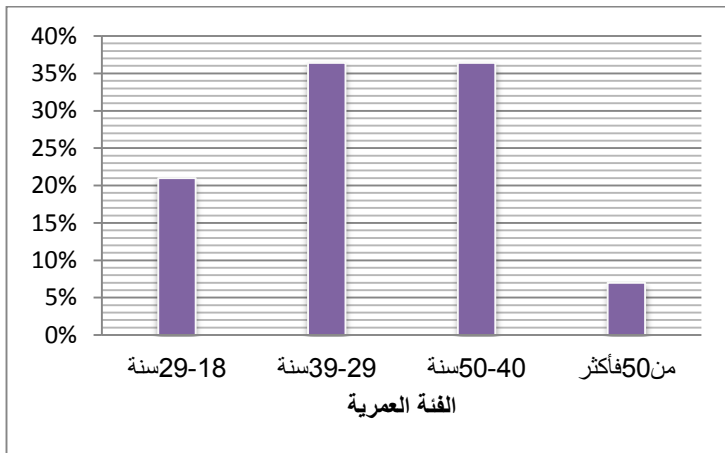


المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر		26	41
أنثى		18	59
الإجمالي		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات excel

يوضح الجدول رقم (3) يظهر أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث البالغ عددهم 26 فرد بنسبة 59% من مجموع أفراد العينة، أما نسبة الإناث فقد بلغت 41% بعدد إجمالي بلغ 18 فردا من أفراد العينة المدروسة.

جدول رقم (4) والشكل رقم (5) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

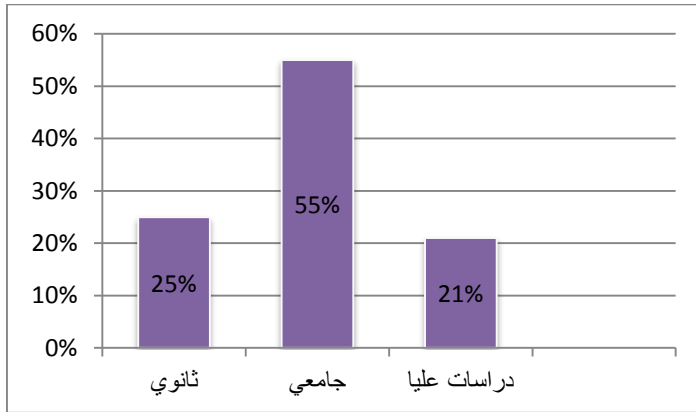


المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	18-28	9	21%
	29-39	16	36%
	40-50	16	36%
	من 50 فأكثر	3	7%
الإجمالي		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات excel

يظهر من الجدول رقم (4) أن أعلى فئة عمرية فئة الأفراد البالغين من العمر بين 29 و 50 سنة بنسبة 72.8% بعدد إجمالي يقدر ب 32 فرد، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية البالغ سنهم بين 18-28 سنة بنسبة 21% وبعدد إجمالي قدر ب 9 أفراد، متبوعة بالفئة العمرية من أفراد العينة بالغين من العمر أكثر من 50 سنة بنسبة 7% وبعدد إجمالي بلغ 3 أفراد.

جدول رقم (5) والشكل رقم (6) توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي

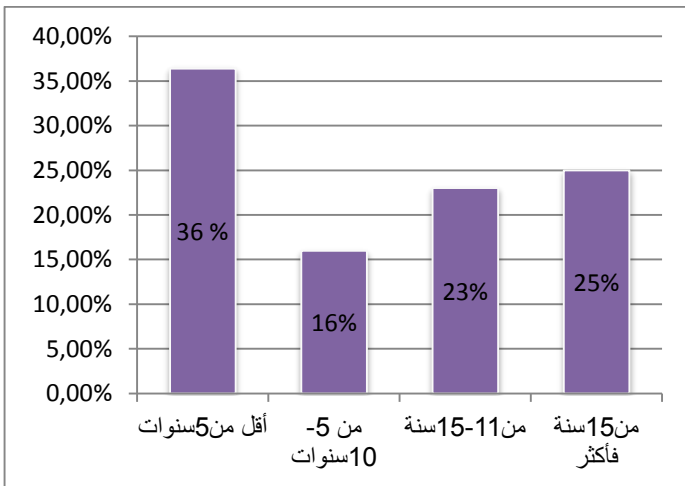


المتغير	الفرقة	التكرار	النسبة %
المؤهل الدراسي	ثانوي	11	25%
	جامعي	24	55%
	دراسات عليا	9	21%
الإجمالي		44	100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات excel

من ملاحظة الجدول رقم (5) يظهر أن الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 55% البالغ عددهم 24 فرد، ثم ذوي مستوى الثانوي بنسبة 25% البالغ عددهم 11 فرد، متبعين بالأفراد ذوي مستوى دراسات عليا بنسبة تقدر بـ 21% البالغ عددهم 9 أفراد.

جدول رقم (6) والشكل رقم (7) توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



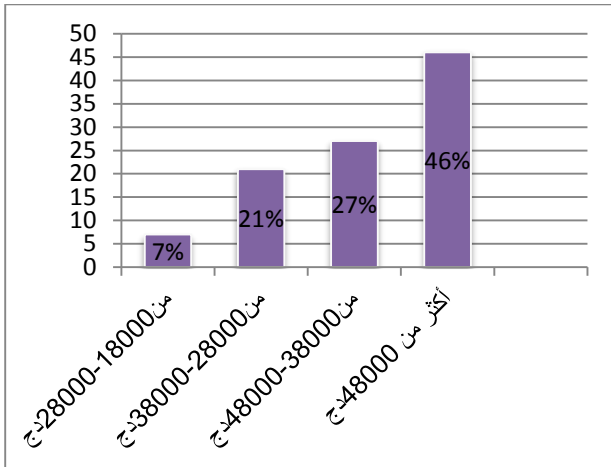
المتغير	الفرقة	التكرار	النسبة %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	36%
	من 5-10 سنوات	7	16%
	من 11-15 سنة	10	23%
	من 15 سنة فأكثر	11	25%
الإجمالي		44	100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات excel

ويتضح من الجدول رقم (6) أن تركيز العينة كان في الشريحة التي خبرتها أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة (36.4%)، وذلك قد يرجع إلى مقدار الحماس الذي تبديه فئة الشباب للمشاركة في تلك الأنشطة العلمية، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح أكثر من 15 سنة بنسبة (25%)، ثم تأتي بعدها الشريحة التي خبرتها ما بين 11-15 سنة، بنسبة (23%)، وفي المرتبة الأخيرة الشريحة ذات مستوى خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، بنسبة (16%).



جدول رقم (7) والشكل رقم (8) توزيع العينة حسب الدخل



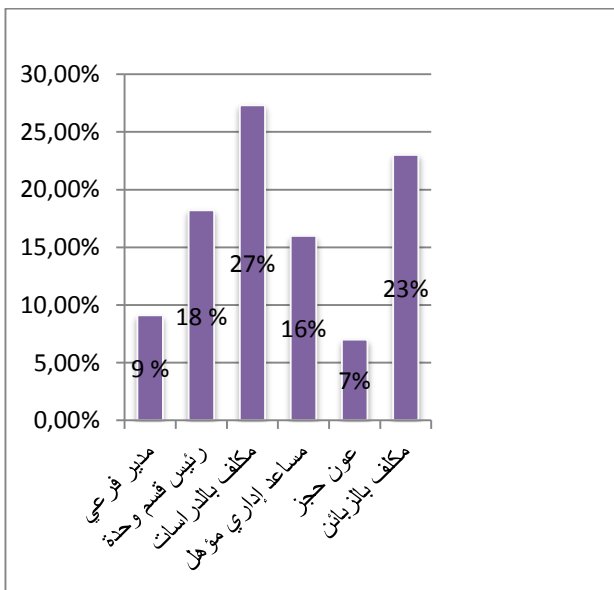
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الدخل	من 18000-28000 دج	3	7%
الفردى	من 28000-38000 دج	9	21%
	من 38000-48000 دج	12	27%
	أكثر من 48000 دج	20	46%
	الإجمالي	44	100%

مخرجات excel

يوضح الجدول رقم (7) أن الفئة الغالبة هي فئة العمال الذين يتقاضون أكثر من 48000 دج بنسبة (46%) عددهم 20 فرد، تليها فئة من العمال تتكون من 12 فرد التي تتقاضى 38000-48000 دج بنسبة (27%)، أما الدخل ما بين 28000-38000 دج فهناك 9 أفراد يتقاضون هذا الأجر بنسبة (21%)، والمرتبة الأخيرة فئة العمال البالغ عددهم 3 أفراد الذين يتقاضون ما بين 18000-28000 دج، بنسبة (7%).

جدول رقم (8) والشكل رقم (9) توزيع العينة حسب المرتبة:



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الرتبة	مدير فرعي	4	9%
	رئيس قسم وحدة مكلف بالدراسات	8	18%
	مساعد إداري مؤهل	12	27%
	عون حجز	7	16%
	مكلف بالزيائن	3	7%
	مكلف بالزيائن	10	23%
	الإجمالي	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات excel

يوضح الجدول رقم (8) أن فئة الرتبة المكلف بالدراسات هي الفئة الغالبة بنسبة 27% حيث يبلغ عددهم 12 فرد، تليها فئة المكلفين بالزبائن بنسبة 23% والبالغ عددهم 10 أفراد، وبنسبة 18% فئة رئيس قسم وحدة عددهم 8 أفراد، ثم فئة مساعد إداري مؤهل بنسبة 16% ويبلغ عددهم 7 أفراد، وتأتي بعدها فئة مدير فرعي بنسبة 9% والتمثل عددهم في 8 أفراد، وفي المرتبة الأخيرة عون حجز بنسبة 7% حيث أن عددهم يتمثل في 3 أفراد.

### الفرع الثاني: إجراءات معالجة الإستبيان

#### إختبار chi-square

لإختبار هذه الفرضية

إذا كان sig أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1

إذا كان sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية H0

حيث لأنه:

➤ H0: توجد استقلالية بين المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

➤ H1: لا توجد استقلالية بين المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

#### جدول رقم (9) لاختبار shi-square:

النوع الإجتماعي	المستوى التعليمي	السن	الرتبة	الدخل	
0.007	0.375	0.064		0.052	الرتبة
0.147	0.009		0.214	0.001	سنوات الخبرة
0.519	0.020		0.064	0.010	السن
0.018		0.020	0.375	0.572	المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن هناك استقلالية بين كل من النوع الإجتماعي مع السن بمستوى دلالة قدره 0.519، لا توجد استقلالية بين كل من النوع الإجتماعي مع المستوى التعليمي بمستوى دلالة قدره 0.018 أما النوع الإجتماعي مع الرتبة فلا توجد استقلالية بمستوى دلالة قدره 0.007، ولا توجد استقلالية بين كل من السن مع الدخل بمستوى دلالة قدره 0.010، ولا توجد استقلالية بين كل من المستوى التعليمي مع السن بمستوى دلالة قدره 0.020، أما فيما يخص الرتبة مع السن توجد استقلالية بمستوى دلالة قدره 0.064. ولا يوجد استقلالية بين الدخل مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره 0.001، ولا يوجد كذلك استقلالية بين المستوى

التعليمي مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره **0.009**، يوجد استقلالية بين الرتبة مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره **0.214**، أما الدخل مع المستوى التعليمي فتوجد استقلالية بينهما بمستوى دلالة قدره **0.572**، الدخل مع الرتبة هناك استقلالية بينهما بمستوى دلالة قدره **0.052**، توجد استقلالية بين كل من المستوى التعليمي مع الرتبة بمستوى دلالة قدره **0.375** في حين أنه يوجد استقلالية بين كل من النوع الإجتماعي مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره **0.147**.

الفرع الثالث: عرض نتائج الإحصاء الوصفي

1- الإدارة الإلكترونية: جدول رقم 10

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرتبة العبارة
• تتوفر مديريتكم على أجهزة لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية	3.82	0.992	موافقة 4
• تعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الأساسية من خلال أجهزة الإعلام الآلي (الكمبيوتر)	4.11	0.895	موافقة 1
• الشبكة الإلكترونية الداخلية للأنترنت المتوفرة حاليا على مستوى مؤسستك كافية وذات جودة عالية من حيث التدفق	3.09	1.074	عدم تأكد 8
• أنظمة المعلومات المستعملة من قبل مديرية عين الدفلى تعتبر ذات فعالية كبيرة	3.50	0.952	موافقة 6
• تتوفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة قادرة على استعمال التكنولوجيا الحديثة:	3.64	1.080	موافقة 5
• تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من استخدام الورق ومعالجة مشكلة الحفظ وتوثيق المعلومات	4.07	1.021	موافقة 2
• تستخدم المؤسسة الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها مع زبائنها وعملائها	3.84	0.888	موافقة 3
• تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية لتسيير معاملات في حالة وجود خلل في الأنظمة الإلكترونية	3.30	1.047	عدم تأكد 7
الوسط الحسابي العام	3.67	0.60	موافقة

ويتضح من الجدول السابق رقم (10) أن محور الإدارة الإلكترونية قد حقق متوسطا ما قدره (3.67) وهو يعني موافقة أفراد الدراسة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام بنظام الإدارة الإلكترونية، ولكنه لم يصل إلى درجة الاهتمام الشديد، وأن من أكثر العناصر التي توليها المؤسسة اهتماما هو العمل تهيئة جميع الظروف للتطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية، كما يتضح من خلال الانحراف أن هناك تجانسا في إجابات أفراد العينة. ونرى أن المؤسسة محل الدراسة تستعمل أنظمة المعلومات ذات فعالية كبيرة في الوقت الراهن، لذا فهي بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة قادرة على استعمال التكنولوجيا الحديثة، التي يمكنها أن تضيف قيمة لها، كما أن الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليل من استخدام الورق ومعالجة مشكلة الحفظ وتوثيق المعلومات، وهذا ما يسهل على المؤسسة تعاملها مع زبائنها وعملائها.

2- الأداء الوظيفي: جدول رقم 11

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الرتبة
• يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.93	0.900	3 موافقة
• تتوفر لدى العاملين الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم	3.55	1.088	5 موافقة
• كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين	4.43	0.728	1 موافقة شديدة
• الإستقرار السياسي وطبيعة النظام لها تأثير على الأداء الوظيفي	4.34	0.680	2 موافقة شديدة
• منصب عملك يتلاءم مع مؤهلاتك العلمية والمعرفية	3.73	1.065	4 موافقة
• مبادرة العاملين بتقديم الآراء والمقترحات هي التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	3.41	1.148	6 موافقة
• تشجع إدارة المؤسسة العاملين على أخذ بالمبادرات كدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي	3.32	1.006	7 عدم تأكد
الوسط الحسابي العام	3.814	0.523	موافقة

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (11) أن محور الأداء الوظيفي حقق متوسطا حسابيا قدره 3.814 وهذا يعني موافقة أفراد الدراسة، مما يعني أن العاملون يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة في المؤسسة محل الدراسة ويهتمون بتحسين أدائهم ولكنهم لم يصلوا إلى درجة الاهتمام الشديد، وأن من أكثر العناصر التي توليها المؤسسة اهتماما هو العمل على تشجيع العاملين على أخذ بالمبادرات كدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي كما يتضح من خلال الانحراف أن هناك تجانسا في إجابات أفراد العينة. ويتضح أن بزيادة الرضا الوظيفي يزيد الأداء الوظيفي للعاملين.

### 3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: جدول رقم 12

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الرتبة
• نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مرهون بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين	4.30	0.632	2 موافقة شديدة
• باعتبار الإدارة الإلكترونية كحتمية مفروضة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل تلزم العنصر البشري للتكيف وتحسين أدائه الوظيفي وقدراته	4.23	0.711	3 موافقة
• يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	4.34	0.713	1 موافقة شديدة
• تتيح الإدارة الإلكترونية فرص للإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين مما يساهم في تحسين أدائهم	3.93	1.021	8 موافقة
• تقلل الإدارة الإلكترونية من عدد المستويات الإدارية مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة الأداء	4.00	0.863	6 موافقة
• التطبيق غير السليم للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التوقف المؤقت عن العمل مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل وضعف في الأداء الوظيفي	4.16	0.713	4 موافقة
• تساعد الإدارة الإلكترونية على تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، يصاحب ذلك استخدام أنظمة معلومات وتقارير دقيقة تتيح للرؤساء متابعة مرؤسيهم وتوجيههم	3.98	0.821	7 موافقة

- تحدد مهارة الموظف في اختياره بديل من بين عدة بدائل لحل 4.14 0.702 موافقة 5  
مشكلة من مشاكل العمل

الوسط الحسابي العام 4.13 0.420 موافقة

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (12) أن محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين حقق متوسطا حسابيا قدره 4.13، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مرهون بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ويتضح كذلك أن استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يؤدي إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة في المؤسسة محل الدراسة، وأن من أكثر العناصر التي توليها المؤسسة اهتماما هو أن التطبيق غير السليم للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التوقف المؤقت عن العمل مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل وضعف في الأداء الوظيفي، كما يتضح من خلال الانحراف أن هناك تجانسا في إجابات أفراد العينة. فالإدارة الإلكترونية تعتبر حتمية مفروضة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، لذلك فهي تلزم العنصر البشري للتكيف وتحسين أدائه الوظيفي وقدراته.

#### 5- اختبار فرضيات البحث:

##### أ- إختبار أحادي العينة t-test

يستخدم اختبار t لعينة واحدة للحكم على مدى معنوية الفروق بين متوسط عينة متوسط المجتمع أو بين متوسط عينة وقيمة ثابتة محددة سلفا. ويقوم برنامج spss25 بحساب اختبار t للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة ومتوسط مجتمع. لتحليل فقرات الاستبانة، نعتمد على أن تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن الأفراد يوافقون على محتواها إذا كان مستويا للدلالة أقل من 0.05 وقيمة T محسوبة أكبر من T الجدولية.

• إذا كان sig أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1

• إذا كان sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية H0

H0: لاتعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الأساسية من خلال أجهزة الإعلام الآلي (الكمبيوتر).

H1: تعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الأساسية من خلال أجهزة الإعلام الآلي (الكمبيوتر).

#### • اختبار t-test المحور الأول الإدارة الإلكترونية:

##### جدول 13 رقم نتائج اختبار المحور الأول:

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
7.340	3.670	0.605	.000

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

بلغت T المحسوبة 7.340، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي تعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الأساسية من خلال أجهزة الإعلام الآلي (الكمبيوتر).  
H0: ليس كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين.

H1: كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين.

• جدول رقم (14) اختبار t-test المحور الثاني الأداء الوظيفي:

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
10.328	3.814	0.523	.000

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بلغت T المحسوبة 10.328، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين.

H0: لا يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين

H1: يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين

• جدول رقم (15) اختبار t-test المحور الثالث مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
17.878	4.133	0.420	.000

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بلغت T المحسوبة 17.878، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين.

جدول رقم (16) ملخص النتائج:

العبارة	النتائج
• تعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الأساسية من خلال أجهزة الإعلام الآلي (الكمبيوتر).	قبول الفرضية
• كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين	قبول الفرضية
• يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول	قبول الفرضية

على المعلومات الخاصة بالموظفين.

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS

ب- اختبار Levene:

• الجدول رقم (17) لإختبار Levene النوع الإجتماعي:

المحاور	Levene	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.398	0.531
المحور الثاني	1.578	0.276
المحور الثالث	.000	0.989

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أن  $sig > 0.05$  في جميع المحاور حيث فسر المحور الأول 0.531، أما المحور الثاني فسر 0.276، والمحور الثالث فسر 0.989، وهذا يعني أن هناك تجانس للمحاور فيما يخص النوع الإجتماعي.

• الجدول رقم (18) لإختبار Levene السن:

المحاور	Levene	مستوى الدلالة
المحور الأول	2.937	0.045
المحور الثاني	0.873	0.463
المحور الثالث	0.373	0.773

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) يتبين لنا أن  $sig > 0.05$  في جميع المحاور حيث فسر المحور الأول 0.045، المحور الثاني فسر 0.463، والمحور الثالث فسر 0.773، وهذا يعني أن هناك تجانس للمحاور فيما يخص السن.

• الجدول رقم (19) لإختبار Levene عدد سنوات الخبرة:

المحاور	Levene	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.176	0.912
المحور الثاني	1.743	0.174



المحور الثالث	0.115	0.951
---------------	-------	-------

من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن  $sig > 0.05$  في جميع المحاور حيث فسر المحور الأول 0.912، أما المحور الثاني فسر 0.174، والمحور الثالث فسر 0.951، وهذا يعني أن هناك تجانس للمحاور فيما يخص عدد سنوات الخبرة.

• الجدول رقم (20) لاختبار Levene الدخل:

المحاور	Levene	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.954	0.424
المحور الثاني	1.903	0.145
المحور الثالث	2.702	0.058

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا أن  $sig > 0.05$  في جميع المحاور حيث فسر المحور الأول 0.424، أما المحور الثاني فسر 0.145، والمحور الثالث فسر 0.058، وهذا يعني أن هناك تجانس للمحاور فيما يخص عدد الدخل.

• الجدول رقم (21) لاختبار Levene المستوى التعليمي:

المحاور	Levene	مستوى الدلالة
المحور الأول	3.689	0.034
المحور الثاني	3.031	0.059
المحور الثالث	1.659	0.203

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) يتبين لنا أن  $sig > 0.05$  في جميع المحاور حيث فسر المحور الأول 0.034، المحور الثاني فسر 0.059، والمحور الثالث فسر 0.203، وهذا يعني أن هناك تجانس للمحاور فيما يخص المستوى التعليمي.

• الجدول رقم (22) لاختبار Levene الرتبة:

المحاور	Levene	مستوى الدلالة
المحور الأول	1.094	0.379

المحور الثاني	0.818	0.544
المحور الثالث	1.756	0.146

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أن  $sig > 0.05$  في جميع المحاور حيث فسر المحور الأول 0.379، أما المحور الثاني فسر 0.544، والمحور الثالث فسر 0.146، وهذا يعني أن هناك تجانس للمحاور فيما يخص الرتبة.

#### - اختبار ANOVA

يستخدم ANOVA من أجل إيجاد دلالة إحصائية معنوية للفروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور.

#### - القرار:

- إذا كان  $sig < 0.05$  :

نقبل  $H_1$  ونرفض  $H_0$  ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديمغرافية.

- وإذا كان  $sig > 0.05$  .

نقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور.

خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديمغرافية.

وفي هذه الحالة إذا توجد فروقات في المتوسط الحسابي نستعين بـ "المقارنة البعدية" POST HOC

$H_0$ : لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

$H_1$ : توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

بعد ANOVA تحصلنا على ما يلي:

#### 1- جدول (23) اختبار تباين المحاور النوع الاجتماعي:

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	.105	1	.105	.281	.599
	Within Groups	15.679	42	.373		
	Total	15.784	43			
المحور الثاني	Between Groups	.167	1	.167	.603	.442
	Within Groups	11.612	42	.276		
	Total	11.779	43			

المحور						
الثالث	Between Groups	.488	1	.488	2.880	.097
	Within Groups	7.118	42	.169		
	Total	7.606	43			

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- بالنسبة للمحور الأول النوع الاجتماعي نلاحظ أن  $\text{sig} = 0.599 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثاني النوع الاجتماعي نلاحظ أن  $\text{sig} = 0.442 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثالث النوع الاجتماعي نلاحظ أن  $\text{sig} = 0.097 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

## 2- جدول (24) اختبار تباين المحاور السن:

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	.575	3	.192	.504	.681
	Within Groups	15.209	40	.380		
	Total	15.784	43			
المحور الثاني	Between Groups	.595	3	.198	.710	.552
	Within Groups	11.184	40	.280		
	Total	11.779	43			
المحور الثالث	Between Groups	.553	3	.184	1.046	.383
	Within Groups	7.053	40	.176		
	Total	7.606	43			

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- بالنسبة للمحور الأول السن نلاحظ أن  $\text{sig} = 0.681 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثاني السن نلاحظ أن  $\text{sig} = 0.552 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثالث السن نلاحظ أن  $\text{sig} = 0.383 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

## 3- جدول (25) اختبار تباين المحاور عدد سنوات الخبرة:

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور	Between Groups	.861	3	.287	.770	.518

الأول	Within Groups	14.923	40	.373		
	Total	15.784	43			
المحور الثاني	Between Groups	.431	3	.144	.506	.680
	Within Groups	11.348	40	.284		
	Total	11.779	43			
المحور الثالث	Between Groups	.584	3	.195	1.110	.357
	Within Groups	7.022	40	.176		
	Total	7.606	43			

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- بالنسبة للمحور الأول عدد سنوات الخبرة نلاحظ أن  $\text{sig}=0.518 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثاني عدد سنوات الخبرة نلاحظ أن  $\text{sig}=0.680 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثالث عدد سنوات الخبرة نلاحظ أن  $\text{sig}=0.357 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

#### 4- جدول (26) اختبار تباين المحاور الدخلى:

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	1.845	3	.615	1.765	.169
	Within Groups	13.939	40	.348		
	Total	15.784	43			
المحور الثاني	Between Groups	.405	3	.135	.474	.702
	Within Groups	11.374	40	.284		
	Total	11.779	43			
المحور الثالث	Between Groups	1.047	3	.349	2.129	.112
	Within Groups	6.559	40	.164		
	Total	7.606	43			

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- بالنسبة للمحور الأول الدخلى نلاحظ أن  $\text{sig}=0.169 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثاني الدخلى نلاحظ أن  $\text{sig}=0.702 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثالث الدخلى نلاحظ أن  $\text{sig}=0.112 > 0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

5- جدول (27) اختبار تباين المحاور المستوى التعليمي:

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	1.095	2	.547	1.528	.229
	Within Groups	14.689	41	.358		
	Total	15.784	43			
المحور الثاني	Between Groups	.927	2	.463	1.751	.186
	Within Groups	10.852	41	.265		
	Total	11.779	43			
المحور الثالث	Between Groups	.376	2	.188	1.065	.354
	Within Groups	7.230	41	.176		
	Total	7.606	43			

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

بالنسبة للمحور الأول المستوى التعليمي نلاحظ أن  $0.229 > sig = 0.05$

ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

• بالنسبة للمحور الثاني المستوى التعليمي نلاحظ أن  $sig = 0.186 > 0.05$

ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

• بالنسبة للمحور الثالث المستوى التعليمي نلاحظ أن  $sig = 0.354 > 0.05$

ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

6- جدول (28) اختبار تباين المحاور الرتبة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	2.947	5	.589	1.745	.148
	Within Groups	12.837	38	.338		
	Total	15.784	43			
المحور الثاني	Between Groups	.398	5	.080	.266	.929
	Within Groups	11.381	38	.299		
	Total	11.779	43			
المحور الثالث	Between Groups	.850	5	.170	.956	.457
	Within Groups	6.756	38	.178		
	Total	7.606	43			

مصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

• بالنسبة للمحور الأول لرتبة نلاحظ أن  $0.148 > sig = 0.05$

ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

• بالنسبة للمحور الثاني الرتبة نلاحظ أن  $sig = 0.929 > 0.05$

ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

• بالنسبة للمحور الثالث الرتبة نلاحظ أن  $\text{sig}=0.457 > 0.05$

ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

حيث أكدت لنا الدراسة أنه لا توجد فروقات في متوسطات حسابية للمحاور خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديمغرافية وهذا ما تؤكدته العبارات انها كانت متناسقة ، إذن يمكن اعتماد في فترة من الفترات بنسبة 95% من الممكن أن نلقى خلل (توجد فروقات).

## خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مديرية البريد وحدة عين الدفلى ، وكذا الهيكلة الادارية التي تديرها، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي وزعناها على العمال بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين: الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الاجابة على إشكالية بحثنا ممثلة في السؤال التالي: "ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية بريد عين الدفلى؟" وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، الانحراف المعياري، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصل إلى صحة الفرضية التي وضعناها وقبولها.

خاتمة



من خلال ما أوردناه في بحثنا هذا بجانبه النظري والميداني يتبين أن قضية الإدارة الإلكترونية لم تعد اختياراً يمكن للمؤسسات تبنيه أو التخلي عنه، بل صارت حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المؤسسات في إطار عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة، وكذا اعتبار التعامل الورقي الذي أصبح تقليدياً نظراً للتغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

حيث أن الأداء الوظيفي أصبح يكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن المحيط الذي يتواجد فيه العامل والضغوطات التي يصادفها، تفرض عليه الإهتمام بتحسين أدائه الوظيفي، مما يمكنه من التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقة والإمكانيات ومن ثم التخلص منها. كما تمنح له الصلاحية وتحثهم على المشاركة ودفعهم إلى التحسين والإبداع وبالتالي النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبياً من أحدث المناهج التي توصل إليه الفكر الإداري، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، باعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب يحتاج إلى جملة من التغيرات منها تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ونطمح من خلال هذه الدراسة تعميم نظام الإدارة الإلكترونية في جميع المؤسسات الجزائرية، وتكريس قيمها خاصة التي تعني بتحسين الأداء الوظيفي للعامل.

لقد قمنا في هذه الدراسة بالبحث حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما حاولنا تحديد ضرورتها في مديرية البريد وحدة عين الدفلى التي كانت محل الدراسة الميدانية، والتي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في "ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية بريد عين الدفلى؟"، بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

#### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. فرضية صحيحة وفق ما توصلنا إليه من خلال دراستنا.

#### فرضيات الجانب النظري:

مما سبق في الفصل الأول، ومن خلال ما تطرقنا له من أدبيات نظرية، تم التوصل إلى مايلي:

**الفرضية الأولى:** التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية الورقية. فرضية صحيحة وفق ما توصلنا إليه من خلال دراستنا للجانب النظري.

**الفرضية الثانية:** تحسين الأداء الوظيفي يساهم في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. من وجهة نظرنا ومن خلال الدراسة التي قمنا بها، فرضية صحيحة.

## فرضيات الجانب التطبيقي:

مما سبق في المبحث الثالث من الفصل الثاني، ومن خلال الإختبار الإحصائي للفرضيات التي أشرنا إليها في بداية الدراسة، توصلنا إلى:

- **الفرضية الأولى:** يتطلب تأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فرضية صحيحة وفق نتيجة الأختبار.
- **الفرضية الثانية:** التوجه نحو الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى حتمية التغيير في الأداء الوظيفي، فرضية صحيحة وفقا لنتائج الاختبار.
- **الفرضية الثالثة:** الأداء الوظيفي وتحسينه يعتبر عنصر فعال في نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، فرضية صحيحة وفق نتيجة الأختبار.

## النتائج الدراسة:

- يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين.
- الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين.
- تعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الأساسية من خلال أجهزة الإعلام الآلي (الكمبيوتر). مما يساعد على الإنجاز السريع للأعمال وتقليل ساعات العمل.
- تقليل استخدام الورق يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.
- الإدارة الإلكترونية تسهم في تبادل الخبرات بين العاملين والتواصل مع بعضهم البعض باختلاف إداراتهم وأقسامهم، وتزيد من درجة مشاركتهم في حل المشكلات التي تواجه عملهم.
- الأداء الوظيفي هو الجزء الحي في المؤسسة لأنه مرتبط بالعنصر البشري .
- الأداء الوظيفي الناتج النهائي الذي من خلاله تحاول المؤسسة تحقيق النجاح والتقدم.
- سهر مديرية البريد وحدة عين الدفلى على تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح وذلك بالعمل على تحسين الأداء الوظيفي.
- **التوصيات:**

في ضوء النتائج السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي أمر حتمي وليس مخير أي أنه يجب علينا انتهاجها أولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لتحسين من الأداء الوظيفي للعاملين، وللخروج من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. لذلك تمكنا من وضع مجموعة من الإقتراحات والتوصيات المتمثلة في:

- يجب العمل على توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- نشر الثقافة الإلكترونية بين العمال داخل المؤسسات.
- ضرورة الاستشارة والاشتراك بين العمال والمدراء في عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بالنماذج العالمية الناجحة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- القيام بدورات تكوينية من طرف المؤسسات لتحسيس العاملين بمدى أهمية الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي.

#### آفاق الدراسة المستقبلية:

من خلال الدراسة ارتأينا إلى اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تشكل امتدادا لموضوع دراستنا ويمكن ذكرها كالاتي:

- تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
  - دراسة مقارنة بين الإدارة الإلكترونية في الجزائر والإدارة الإلكترونية في الدول الأجنبية.
  - نماذج مقترحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
  - تأثير الإدارة الإلكترونية على إبداع وابتكار الأفراد في المؤسسات الاقتصادية.
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله ،وهو توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، غير أنه كأى عمل بشري لا يمكن أن يخلوا من النقص والأخطاء لأن الكمال لله سبحانه عزوجل.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

- (1) أبوبكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، 2006
- (2) أحمد الصادق اسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدولة العربية الطبعة 1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- (3) أحمد سيد مصطفى ،المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005 .
- (4) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية مستقبلية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003
- (5) زهير ثابت ،سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للنشر والتوزيع 2001
- (6) سعد غالب ياسين ،الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر،المملكة العربية السعودية 2005
- (7) طارق عبدالرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007
- (8) عادل حرحوش المبرجي ،احمد علي صالح وآخرون ، الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية ،جامعة قطر منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2007
- (9) عبد الباري إبراهيم ردة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- (10) علاء عبد الرزاق السالمي، اتمتة المكاتب المتقدمة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- (11) علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
- (12) عنتر بن مرزوق، قرقاد عادل وآخرون ،إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018
- (13) محمد الصيرفي ،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منهج تحليلي ، الطبعة الاولى ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية مصر، 2008
- (14) محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية المفهوم، المزايا، المعوقات، الطبعة الأولى دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016
- (15) محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009

- 16) محمود أحمد عبدالفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2013
- 17) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة 2، المجموعة العربي للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010
- 18) مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- 19) مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية-إدارة بلا ورق، بلا مكان، بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة-، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2011
- 20) موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية (مفاهيم، أسس، تطبيقات)، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 21) نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ للنشر، 2004، المملكة العربية السعودية
- 22) هوبكنز ماركهام، نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، عمان، 2007
- ✓ مذكرات:
- 23) إيمان زريق وآمنة بهلول، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علم المكتبات والتوثيق، إدارة المؤسسات والوثائقية ، أم البواقي، 2017/2018.
- 24) سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية الرياض 2003
- 25) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس ، 2009-2010
- 26) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، 2013
- 27) الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2007

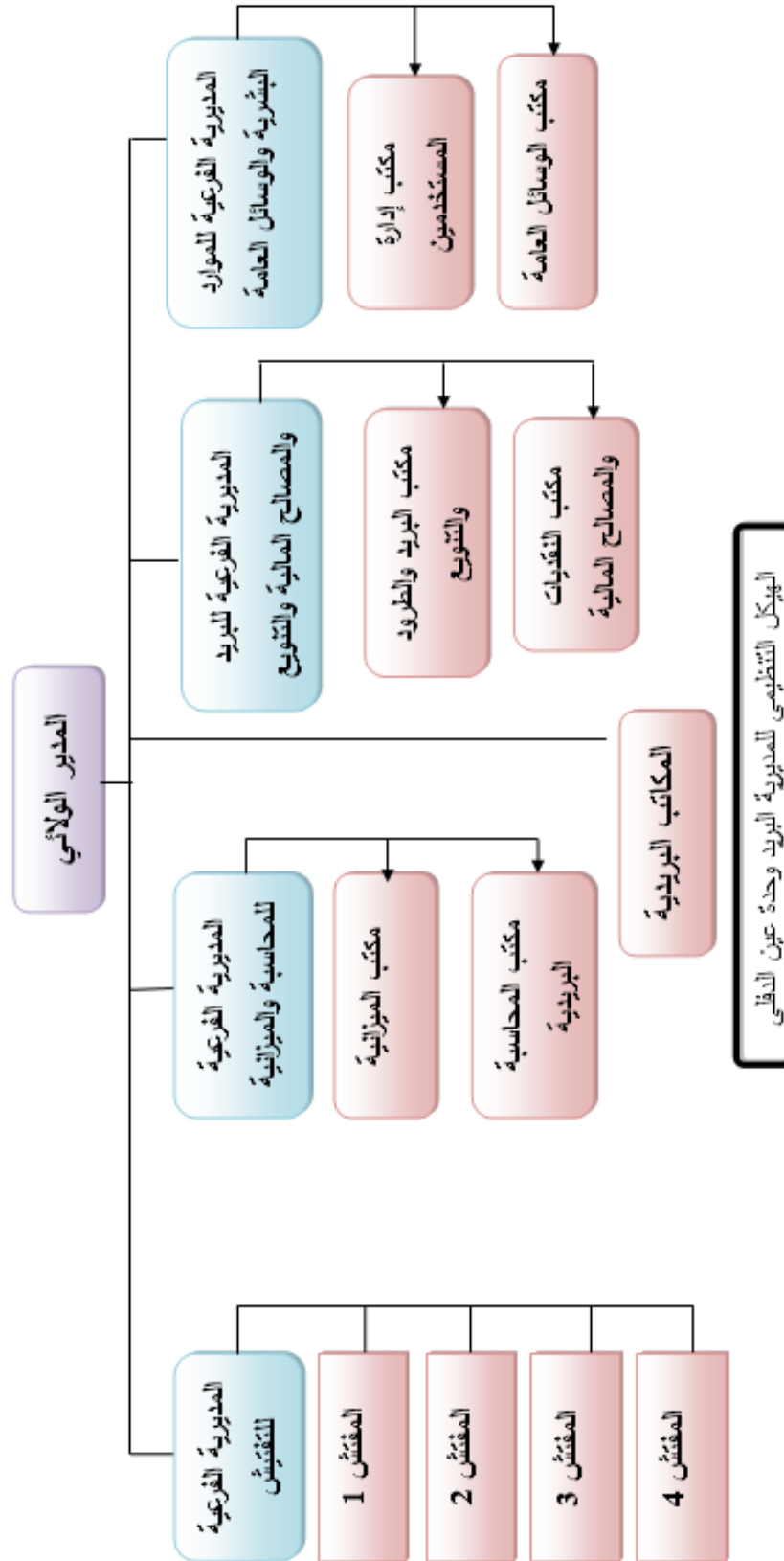
- 28) عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2009.
- 29) علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002
- 30) غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013
- 31) منير عبدالله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج، 2016
- 32) نبشي إسماء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
- ✓ مجلات ومدخلات:
- 33) أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 64 العدد 4، 2012
- 34) افنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في منظمات الأعمال العراقية، مجلة مركز الدراسات الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 1، العدد الخامس عشر، جامعة الكوفة، العراق، 2009
- 35) سعيد حجال، أسامة هجلة، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، مداخلة في المؤتمر الدولي الثاني جامعة البليدة 2، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014،
- 36) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاء والفعالية مفهوم التقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001

المراجع باللغة الأجنبية:

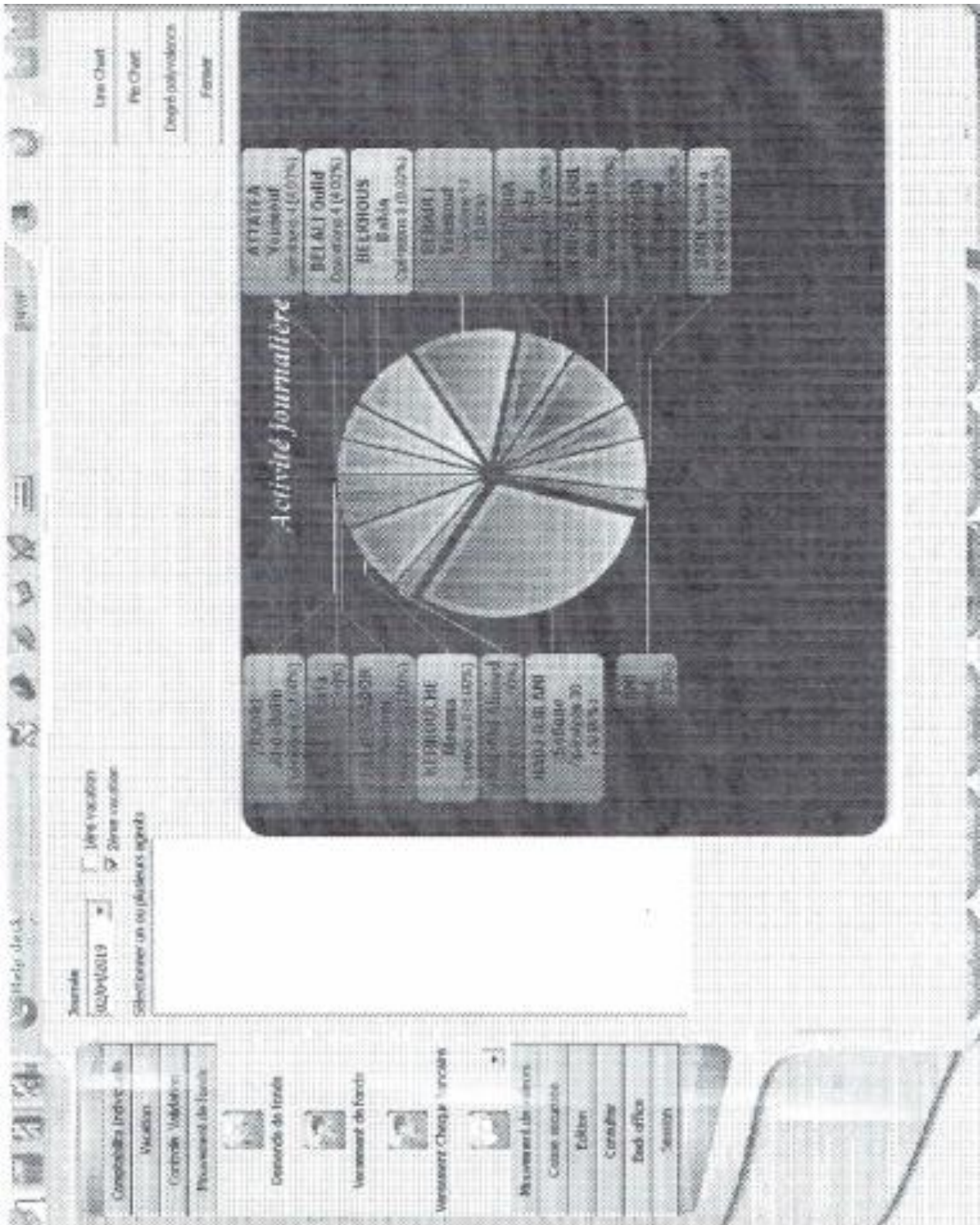
- 37) Riadh Bouriche، «Le role des TIC dans la bonne gouvernance » participation avec cette communication au séminaire national intitulé، Infomation et société connaissance، La faculté des sciences sociales et humaines، Université Costantine، Algérie، organisé les 18/19 Avril 2009

الملاحق





الملحق رقم 02: منحنى الأداء الوظيفي للعاملين





وزارة التعليم العاليو البحث العلمي  
جامعة الجيلالي بونعاما - خميس مليانة-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال  
السنة الثانية ماستر



في إطار تحضيري لمشروع إنجاز مذكرة التخرج تحت عنوان:  
الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين  
-دراسة حالة مديرية البريد وحدة عين الدفلى-

وهذا ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر2 تخصص إدارة أعمالجامعة جيلالي بونعاما - خميس مليانة- ، يشرفني أن أطلب من حضرتكم الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية مقدرا لكم تعاونكم معي. ونحيطكم علما بأن الإجابات التي نحصل عليها تحضى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

**تحت إشراف:**

أ.بن عناية جلول

**من إعداد الطالبة :**

فرجيج زهيرة إيمان

السنة الجامعية 2019/2018

من فضلكم ضعوا علامة (X) في الخانة الموافقة لإجاباتكم:

أولا البيانات الشخصية:

1- النوع الإجتماعي:

ذكر  أنثى

2- السن:

من 18 سنة إلى 28 سنة  
 من 29 سنة إلى 39 سنة  
 من 40 سنة إلى 50 سنة  
 أكبر من 50 سنة

3- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

4- الدخل:

من 18000 دج إلى 28000 دج  
 من 28000 دج إلى 38000 دج  
 من 38000 دج إلى 48000 دج  
 أكثر من 48000 دج

5- المستوى التعليمي:

المتوسط  الثانوي  الجامعي  دراسات عليا

6- الرتبة :

رئيس قسم وحدة  
 مكلف بالدراسات  
 مساعد إداري مؤهل  
 عون حجز  
 مكلف بالزيائن

ثانيا متغيرات الدراسة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الأول الإدارة الإلكترونية: تعريف الإدارة الإلكترونية: تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI.	الرقم
					تتوفر مديرينكم على أجهزة لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية	01
					تعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الأساسية من خلال أجهزة الإعلام الآلي، الكمبيوتر	02
					الشبكة الإلكترونية الداخلية الانترنت المتوفرة حاليا على مستوى مؤسستك كافية وذات جودة عالية من حيث التدفق.	03
					أنظمة المعلومات المستعملة من قبل مديرية بريد عين الدفلى تعتبر ذات فعالية كبيرة	04
					تتوفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة (عاملين ) قادرين على استعمال التكنولوجيا الحديثة.	05
					تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من استخدام الورق ومعالجة مشكلة الحفظ والتوثيق المعلومات.	06
					تستخدم المؤسسة الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها مع زبائنها وعملائها.	07
					تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية لتسيير المعاملات في حالة وجود خلل في الأنظمة الإلكترونية.	08

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله، من خلال جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.	الرقم
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	01
					تتوفر لدى العاملين الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم	02
					كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين	03
					الاستقرار السياسي وطبيعة النظام لها تأثير على الأداء الوظيفي	04
					منصب عملك يتلاءم مع مؤهلاتك العلمية والمعرفية	05
					مبادرة العاملين بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	06
					تشجع إدارة المؤسسة العاملين لديها على الأخذ بالمبادرات كدعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي	07

## الملاحق

الرقم	عبارات المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مرهون بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين					
02	باعتبار الإدارة الإلكترونية كحتمية مفروضة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل تلزم العنصر البشري للتكيف وتطوير أدائه الوظيفي وقدراته.					
03	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين					
04	تتيح الإدارة الإلكترونية فرص للإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين مما يساهم في تحسين أدائهم					
05	تقلل الإدارة الإلكترونية من عدد المستويات الإدارية مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة الأداء					
06	التطبيق غير السليم للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التوقف المؤقت عن العمل مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل وضعف في الأداء الوظيفي					
07	تساعد على تقويم أداء العاملين، بصاحب ذلك استخدام أنظمة معلومات وتقارير دقيقة تتيح للرؤساء متابعة مرؤوسيههم وتوجيههم					
08	تحدد مهارة الموظف في اختياره بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.					

شكرا على منحي من وقتكم و على تعاونكم

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	23

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتوفر مديريتكم على اجهزة لتفعيل نظام الادارة الالكترونية	44	0	3.82	.922
تعتمد المؤسسة على تنفيذ النشاطات الاساسية من خلال اجهزة الاعلام الالي، الكمبيوتر	44	0	4.11	.895
الشبكة الالكترونية الداخلية للانترنت المتوفرة حاليا على مستوى مؤسستك كافية و ذات جودة عالية من حيث التدفق	44	0	3.09	1.074
انظمة المعلومات المستعملة من قبل مديرية بريد عين الدفلى تعتبر ذات فعالية كبيرة	44	0	3.50	.952
تتوفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة قادرين على استعمال التكنولوجيا الحديثة	44	0	3.64	1.080
تساهم الادارة الالكترونية في التقليل من استخدام الورق و معالجة مشكلة الحفظ و توثيق المعلومات	44	0	4.07	1.021
تستخدم المؤسسة الادارة الالكترونية في تعاملاتها مع زبائنها و عملائها	44	0	3.84	.888
تتوفر لدى المؤسسة بدائل فورية لتسيير معاملات في حالة وجود خلل في الانظمة الالكترونية	44	0	3.30	1.047



المحور الثاني: الأداء الوظيفي

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقوم العاملون بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	44	0	3.93	.900
تتوفر لدى العاملين الرغبة و الاستعداد للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي لانجاز بعض الاعمال المطلوبة منهم	44	0	3.55	1.088
كلما زاد الرضى الوظيفي زاد الاداء الوظيفي بالنسبة للعاملين	44	0	4.43	.728
الاستقرار السياسي و طبيعة النظام لها تأثير على الاداء الوظيفي	44	0	4.34	.680
منصب عملك يتلاءم مع مؤهلاتك العلمية و المعرفية	44	0	3.73	1.065
مبادرة العاملين بتقديم الاراءو المقترحات التي تساهم في تحسين الاداء الوظيفي	44	0	3.41	1.148
تشجع ادارة المؤسسة العاملين لديها على الاخذ بالمبادرات كدعم الافكار المتعلقة بتحسين الاداء الوظيفي	44	0	3.32	1.006

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
نجاح تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة مرهون بتحسين الاداء الوظيفي للعاملين	44	0	4.30	.632
باعتبار الادارة الالكترونية كحتمية مفروضة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل تلزم العنصر البشري للتكيف و تطوير ادائه الوظيفي و قدراته	44	0	4.23	.711
يؤدي استخدام الادارة الالكترونية في المؤسسة الى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين	44	0	4.34	.713
تتيح الادارة الالكترونية فرص للابداع الابتكار على مستوى المدراء و العاملين مما يساهم في تحسين ادائهم	44	0	3.93	1.021
تقلل الادارة الالكترونية من عدد المستويات الادارية مما يساهم في تبسيط الاجراءات الادارة و زيادة الاداء	44	0	4.00	.863

## الملاحق

التطبيق غير السليم للإدارة الإلكترونية يؤدي الى التوقف المؤقت عن العمل مما يؤدي الى التقليل من كفاءة العمل و ضعف في الاداء الوظيفي	44	0	4.16	.713
تساعد على تقويم اداء العاملين، بصاحب ذلك استخدام أنظمة معلومات و تقارير دقيقة تتيح للرؤساء متابعة مرؤسيهم و توجيههم	44	0	3.98	.821
تحدد مهارة الموظف في اختياره بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل	44	0	4.14	.702

T-TEST  
/TESTVAL=3  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=X Y Z  
/CRITERIA=CI (.95) .

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور الإدارة الإلكترونية	44	3.6705	.60586	.09134
الاداء الوظيفي	44	3.8149	.52338	.07890
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين	44	4.1335	.42058	.06340

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور الإدارة الإلكترونية	7.340	43	.000	.67045	.4863	.8547
الاداء الوظيفي	10.328	43	.000	.81494	.6558	.9741
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين	17.878	43	.000	1.13352	1.0057	1.2614

ONEWAY X Y Z BY النوع\_الاجتماعي  
/STATISTICS HOMOGENEITY  
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Based on Mean	.398	1	42	.531
	Based on Median	.385	1	42	.538
	Based on Median and with adjusted df	.385	1	36.451	.539
	Based on trimmed mean	.424	1	42	.519
الأداء الوظيفي	Based on Mean	1.578	1	42	.216
	Based on Median	1.217	1	42	.276
	Based on Median and with adjusted df	1.217	1	40.797	.276
	Based on trimmed mean	1.446	1	42	.236
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Based on Mean	.000	1	42	.989
	Based on Median	.004	1	42	.953
	Based on Median and with adjusted df	.004	1	40.634	.953
	Based on trimmed mean	.012	1	42	.914

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Between Groups	.105	1	.105	.281	.599
	Within Groups	15.679	42	.373		
	Total	15.784	43			
الأداء الوظيفي	Between Groups	.167	1	.167	.603	.442
	Within Groups	11.612	42	.276		
	Total	11.779	43			
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Between Groups	.488	1	.488	2.880	.097
	Within Groups	7.118	42	.169		
	Total	7.606	43			

**Oneway**

**Test of Homogeneity of Variances**

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Based on Mean	2.937	3	40	.045
	Based on Median	2.780	3	40	.053
	Based on Median and with adjusted df	2.780	3	31.359	.057
	Based on trimmed mean	3.036	3	40	.040
محور الأداء الوظيفي	Based on Mean	.873	3	40	.463
	Based on Median	.865	3	40	.467
	Based on Median and with adjusted df	.865	3	34.757	.468
	Based on trimmed mean	.955	3	40	.423
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Based on Mean	.373	3	40	.773
	Based on Median	.376	3	40	.771
	Based on Median and with adjusted df	.376	3	35.934	.771
	Based on trimmed mean	.374	3	40	.772

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Between Groups	.575	3	.192	.504	.681
	Within Groups	15.209	40	.380		
	Total	15.784	43			
الأداء الوظيفي	Between Groups	.595	3	.198	.710	.552
	Within Groups	11.184	40	.280		
	Total	11.779	43			
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Between Groups	.553	3	.184	1.046	.383
	Within Groups	7.053	40	.176		
	Total	7.606	43			

**Oneway**

**Test of Homogeneity of Variances**

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Based on Mean	.176	3	40	.912
	Based on Median	.198	3	40	.897
	Based on Median and with adjusted df	.198	3	30.836	.897
	Based on trimmed mean	.199	3	40	.896
الأداء الوظيفي	Based on Mean	1.743	3	40	.174
	Based on Median	1.628	3	40	.198
	Based on Median and with adjusted df	1.628	3	34.242	.201
	Based on trimmed mean	1.814	3	40	.160
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Based on Mean	.115	3	40	.951
	Based on Median	.041	3	40	.989
	Based on Median and with adjusted df	.041	3	33.641	.989
	Based on trimmed mean	.079	3	40	.971

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Between Groups	.861	3	.287	.770	.518
	Within Groups	14.923	40	.373		
	Total	15.784	43			
الأداء الوظيفي	Between Groups	.431	3	.144	.506	.680
	Within Groups	11.348	40	.284		
	Total	11.779	43			
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Between Groups	.584	3	.195	1.110	.357
	Within Groups	7.022	40	.176		
	Total	7.606	43			

**Oneway**

**Test of Homogeneity of Variances**

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Based on Mean	.954	3	40	.424
	Based on Median	.418	3	40	.741
	Based on Median and with adjusted df	.418	3	25.712	.742
	Based on trimmed mean	.857	3	40	.471
الأداء الوظيفي	Based on Mean	1.903	3	40	.145
	Based on Median	1.422	3	40	.250
	Based on Median and with adjusted df	1.422	3	26.942	.258
	Based on trimmed mean	1.885	3	40	.148
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Based on Mean	2.702	3	40	.058
	Based on Median	1.691	3	40	.184
	Based on Median and with adjusted df	1.691	3	29.791	.190
	Based on trimmed mean	2.558	3	40	.069

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Between Groups	1.845	3	.615	1.765	.169
	Within Groups	13.939	40	.348		
	Total	15.784	43			
الأداء الوظيفي	Between Groups	.405	3	.135	.474	.702
	Within Groups	11.374	40	.284		
	Total	11.779	43			
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Between Groups	1.047	3	.349	2.129	.112
	Within Groups	6.559	40	.164		
	Total	7.606	43			

**Oneway**

**Test of Homogeneity of Variances**

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Based on Mean	3.689	2	41	.034
	Based on Median	1.400	2	41	.258
	Based on Median and with adjusted df	1.400	2	21.997	.268
	Based on trimmed mean	3.344	2	41	.045
الأداء الوظيفي	Based on Mean	3.031	2	41	.059
	Based on Median	2.359	2	41	.107
	Based on Median and with adjusted df	2.359	2	36.205	.109
	Based on trimmed mean	2.969	2	41	.063
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Based on Mean	1.659	2	41	.203
	Based on Median	1.785	2	41	.181
	Based on Median and with adjusted df	1.785	2	34.661	.183
	Based on trimmed mean	1.631	2	41	.208

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Between Groups	1.095	2	.547	1.528	.229
	Within Groups	14.689	41	.358		
	Total	15.784	43			
الأداء الوظيفي	Between Groups	.927	2	.463	1.751	.186
	Within Groups	10.852	41	.265		
	Total	11.779	43			
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Between Groups	.376	2	.188	1.065	.354
	Within Groups	7.230	41	.176		
	Total	7.606	43			

ONEWAY X Y Z BY الرتبة  
/STATISTICS HOMOGENEITY  
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الإدارة الإلكترونية	Based on Mean	1.094	5	38	.379
	Based on Median	.964	5	38	.452
	Based on Median and with adjusted df	.964	5	22.346	.461
	Based on trimmed mean	1.066	5	38	.394
الأداء الوظيفي	Based on Mean	.818	5	38	.544
	Based on Median	.929	5	38	.473
	Based on Median and with adjusted df	.929	5	30.834	.475
	Based on trimmed mean	.846	5	38	.526
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Based on Mean	1.756	5	38	.146
	Based on Median	.948	5	38	.461
	Based on Median and with adjusted df	.948	5	23.510	.469
	Based on trimmed mean	1.669	5	38	.166

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور الإدارة الإلكترونية	Between Groups	2.947	5	.589	1.745	.148
	Within Groups	12.837	38	.338		
	Total	15.784	43			
محور الأداء الوظيفي	Between Groups	.398	5	.080	.266	.929
	Within Groups	11.381	38	.299		
	Total	11.779	43			
محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Between Groups	.850	5	.170	.956	.457
	Within Groups	6.756	38	.178		
	Total	7.606	43			