



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير
قسم علوم تسيير



دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:
- واكلي كلثوم

اعداد الطالبتان:
• سحنون نور الهدى
• بدراني ریحانة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى أحمدته وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى أستاذتي "واكلي كلثوم" لتفضلها بالإشراف على هذه العمل وما قدمته لي من وقت في سبيل إثراء هذه العمل وإعداده بشكله ومضمونه الحاليين وعلى ما قدمته لي من جهد صادق وعون مخلص.

كما توجه بالشكر إلى كل أساتذة كليتنا وإلى كل من ساهم في انجاز وإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

لكم مني جزيل الشكر...

الإهداء

إلى أقرب الناس إلى قلبي، وأولاهم بحبي...
من وسعتني رحمتها صغيراً، وأسعدتني صحبتها كبيراً...
إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.
إلى إخوتي وأخواتي إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة صغيرهم وكبيرهم.
وإلى كل زملائي وأصدقائي الذين رافقوني خلال المسار الدراسي.
إليكم جميعاً اهدي ثمرة جهدي.

ريحانة

نور الهدى

ملخص:

ان الادارة الالكترونية هي وليدة تطور التكنولوجي الذي شهده العالم المعاصر حيث جاءت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، حيث ان تطبيقها له اثر كبير على أداء المؤسسة، من جميع الجوانب بما فيها الاداء.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا لتوضيح اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء في المؤسسة محل البحث حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (33) فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي، حيث اعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات الفا كرونباخ.

وخلصت الدراسة الى وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة

Résumé:

La gestion électronique est le résultat du développement technologique que connaît le monde contemporain, car elle est apparue comme un impératif pour les institutions de suivre le rythme des développements et des changements de l'environnement externe, car son application a un impact significatif sur la performance de l'institution, en tous les aspects, y compris les performances.

De ce point de vue, notre étude visait à clarifier l'impact de la gestion électronique sur l'amélioration des performances dans l'institution étudiée, où le chercheur a utilisé le questionnaire comme outil principal de collecte de données appliqué à un échantillon de (33) individus du personnel administratif. de divers grades au hasard, Dans cette étude, le chercheur a utilisé la méthode d'analyse statistique descriptive, qui s'appuyait sur des méthodes statistiques pour tester des hypothèses, notamment le coefficient de corrélation de Pearson et le coefficient de fiabilité alpha de Cronbach. L'étude a conclu que la gestion électronique a un rôle à jouer dans l'amélioration de la performance au travail dans l'institution

قائمة الجداول والأشكال:

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	01
19	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين	02
48	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	03
48	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	04
49	الخبرة في العمل	05
50	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	06
51	عبارات الاستبانة تبعا لمجالات البحث	07
51	معامل كرنباخ ألفا على ابعاد الدراسة	08
52	ميزان النسب المئوية للاستجابات	09
52	المتوسطات الحسابية للمجال الأول (المتطلبات البشرية)	10
53	وجود برامج تدريب و تكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	11
53	وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	12
54	امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب و الانترنت	13
55	وجود افراد ذوي كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية	14
55	أمتلك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد	15
56	تحتوي المؤسسة على متخصصون في تكنولوجيا المعلومات	16
57	المتوسطات الحسابية للمجال الثاني (المتطلبات المالية)	17
57	توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة الالكترونية	18
58	توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الادارة الالكترونية	19
58	توفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة	20

59	توفر الدعم المالي لتدريب و تأهيل الموارد البشرية	21
60	توفر التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العمال	22
61	المتوسطات الحسابية للمجال الثالث (المتطلبات الإدارية)	23
61	تعمل الادارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الادارة الالكترونية	24
62	إقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الادارة الالكترونية	25
63	دعم الادارة العليا تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	26
63	مرونة الانظمة الادارية تجاه تطبيق الادارة الالكترونية	27
64	توفر خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الادارة الالكترونية	28
65	استعانة الادارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الادارة الالكترونية	29
66	المتوسطات الحسابية للمجال الرابع (المتطلبات القانونية)	30
66	استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الالكترونية	31
67	توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها	32
68	تدعم المؤسسة من طرف الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية	33
68	متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة	34
69	الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية	35
70	توفر النظم و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة	36
71	امكانية اداء العمل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة	37
71	امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت	33
72	يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة	39
73	توفر شبكات الحاسب الالي ربك بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع	40
74	المتوسطات الحسابية للمجال الخامس (المتطلبات الفنية والتقنية)	41
74	الادارة الالكترونية تنظم اعباء العمل اليومي للموظف	42
75	الادارة الالكترونية تحدد مسؤوليات واضحة للعاملين	43
76	تعمل الادارة الالكترونية على سرعة ايصال التعليمات للموظفين	44
76	الادارة الالكترونية تحسن اداء العاملين	45

77	الادارة الالكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين	46
78	تزيد الادارة الالكترونية من كفاءة العمليات الادارية	47
78	الادارة الالكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات و اماكن الارشيف	48
79	الادارة الالكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الاداء	49

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان	صفحة
01	عناصر الإدارة الإلكترونية	12
02	نموذج الإدارة الإلكترونية	13
03	يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	16
04	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	44
05	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	48
06	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	49
07	الخبرة في العمل	49
08	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	50
09	وجود برامج تدريب و تكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	53
10	وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	54
11	امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب و الانترنت	54
12	وجود افراد ذوي كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية	55
13	أمتلك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد	56
14	تحتوي المؤسسة على متخصصون في تكنولوجيا المعلومات	56
15	توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة الالكترونية	57
16	توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الادارة الالكترونية	58

59	توفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة	17
59	توفر الدعم المالي لتدريب و تأهيل الموارد البشرية	18
60	توفر التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العمال	19
62	تعمل الادارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الادارة الالكترونية	20
62	إقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الادارة الالكترونية	21
63	دعم الادارة العليا تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	22
64	مرونة الانظمة الادارية تجاه تطبيق الادارة الالكترونية	23
64	توفر خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الادارة الالكترونية	24
65	استعانة الادارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الادارة الالكترونية	25
67	استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الالكترونية	26
67	توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها	27
68	تدعم المؤسسة من طرف الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية	28
69	متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة	29
69	الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية	30
70	توفر النظم و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة	31
71	امكانية اداء العمل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة	32
72	امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت	33
72	يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة	34
73	توفر شبكات الحاسب الالي ريك بين المركز الرئيسي للمؤسسة والفروع	35
75	الادارة الالكترونية تنظم اعباء العمل اليومي للموظف	36
75	الادارة الالكترونية تحدد مسؤوليات واضحة للعاملين	37
76	تعمل الادارة الالكترونية على سرعة ايصال التعليمات للموظفين	38
77	الادارة الالكترونية تحسن اداء العاملين	39
77	الادارة الالكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين	40
78	تزيد الادارة الالكترونية من كفاءة العمليات الادارية	41

79	الادارة الالكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات و اماكن الارشيف	42
80	الادارة الالكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الاداء	43

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر
	الإهداء
	قائمة الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
7	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
7	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
8	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
10	الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
10	الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
12	الفرع الأول: نموذج الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الثاني: الوظائف
20	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية
20	الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
21	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية
21	المبحث الثاني: ماهية الأداء وعلاقته بالإدارة الإلكترونية
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده
22	الفرع الأول: مفهوم الأداء

25	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
26	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء
26	المطلب الثالث: شروط ومعايير تقييم الأداء
26	الفرع الأول: شروط تقييم الأداء
27	الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء
28	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء
29	المطلب الخامس: علاقة الأداء بالإدارة الإلكترونية
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة
34	المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
38	المطلب الأول: لمحة تاريخية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره.
38	الفرع الأول: لمحة تاريخية لبنك الفلاحة والتنمية
39	الفرع الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	المطلب الثاني: أهداف ومهام وكالة BADR
41	الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
42	المطلب الثالث: نشأة وكالة بدر مليانة ونظامها القانوني
42	الفرع الأول: نشأة وكالة بدر مليانة رقم 269
42	الفرع الثاني: النظام القانوني في الوكالة
43	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة
45	المطلب الرابع: وظيفية المصالح بوكالة بدر

48	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
82	خاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
89	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة:

ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه، وتحقيق منفعة وتحسين حياته المعيشية، ونتج عن هذا التقدم العلمي والتقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت ويزور تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية وتحولها للنمط الجديد والذي يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي وفي ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظام المعلومات أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة الكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه بالإدارة الالكترونية، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها الكتروني رقمي أكثر منه ورقي.

وتعد الإدارة الالكترونية نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستعمال كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات الكترونية تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة والحواسيب الآلية في انجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وانجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتسبة بسرعة ودقة فائقة.

فالإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد الكترونيا بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتهدف الإدارة الالكترونية إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزامح أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الالكترونية على العمليات الإدارية كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة والتي أصبحت متطلبا ضروريا لتقديم المجتمعات والمنظمات

وهكذا فالإدارة الالكترونية لم تعد ترفا اجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد من هنا كان لزاما على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الالكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات.

إن استخدام الإدارة الالكترونية مطلب لا غنى عنه في كافة المؤسسات، لما تحققه من نتائج ايجابية في ما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة واقصر وقت ممكن واقل تكلفة.

1. إشكالية البحث:

لقد صار تفعيل الإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية ابرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح العالم بما يسمى بعنصر العولمة ،إن هذا التفعيل للإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتها ما بما يعود إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد، فهما يعتبران أمران ضروريان في تحقيق أهداف المنظمة أيا كان نشاطها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

ويعد تحسين الأداء الوظيفي من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، فهو موضوع مهم لدى المنظمات المتميزة والتي تعنى بأداء عاملها وبه تنهض المؤسسة وبدونه تتقاعس عن جودة خدماتها، فالأداء الجيد هو مقياس المنظمات المتميزة بعملها الدعوب في مجال البحث نحو الأفضل في الأداء وذلك باهتمامها بجودة الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبي.

ونظرا لأهمية الإدارة الالكترونية في المنظمة وأهمية الأداء الوظيفي جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ومعرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تأثير أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي وبناءا على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة؟
وحتى نستطيع الإلمام والتحكم بالموضوع وتوضيحه وتبسيطه نطرح ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية ومكوناتها؟
- ما مفهوم الأداء؟ وما هي أبعاده؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء ؟

2. أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة ،نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الإدارة الالكترونية والأداء.
- الحاجة الى مثل هذه الدراسة لفتح افاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة
- يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الالكترونية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة.

3. أهداف البحث:

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها. ودورها الايجابي في الإدارة.
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في المنظمات.
- محاولة اختيار العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء
- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال

4. نموذج البحث:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين احدهما مستقل هو الإدارة الإلكترونية والأخر متغير تابع هو الأداء ، وللمتغير المستقل خمسة أبعاد تتمثل في: أجهزة الحاسوب ولواحقها والشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، والكوادر البشرية

5. فرضيات البحث:

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

- الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي:
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء لدى
- الفرضيات الفرعية: تنص هذه الفرضيات الفرعية بصيغتها العدمية على ما يلي:
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الأداء لدى الموظفين
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحسين الأداء لدى
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الأداء لدى الموظفين
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية الكوادر البشرية في تحسين الأداء لدى

6. حدود البحث ومنهجه:

الحدود البشرية: الموظفون الإداريون والعمال.

الحدود المكانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت الدراسة وهي من الفترة 2022/02/07 إلى غاية 2022/04/21

منهجية البحث فهي تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، حيث يعتبر منهجا مناسباً لطبيعة الدراسة الميدانية، كما انه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً بإعطاء وصف واضح ودقيق كما يساعد على تحليل البيانات وقياسها والوصول إلى وصف المشكلة ونتائجها، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث، أو في الإحصاء الاستدلالي لإخبار فرضيات البحث.

7. التعريفات الإجرائية:

أولاً: الإدارة الإلكترونية:

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

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

- **أجهزة الحاسوب ولواحقها:** ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
 - **الشبكات:** وهي الانترنت والاكسترنات وغيرها وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسق اتصالي لشبكات الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية
 - **البرمجيات و قواعد البيانات:** وهي مجموعة من الأوامر والتعليمات والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء المهمة أو العمل وفق طريقة معينة وخطوات دقيقة للحصول على النتائج المطلوبة.
 - **اما قواعد البيانات** هي عبارة عن سجل البيانات الخاصة بالموظفين والموجود في قسم الموارد البشرية على شكل عبارة عن جداول منطقية مترابطة مع بعضها البعض عن طريق علاقات منطقية مكتوبة بلغة برمجية معينة.
 - **الكوادر البشرية:** ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.
- ثانياً: الأداء:** وهو ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي للإدارة
الإلكترونية والأداء

تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية وتحديد قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز، وبذلك تعتبر التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات التي أوجدت حالة جديدة تماما تعيشها المنظمات المعاصرة وتعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي حققت إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الإداري وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المحققة.

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الإدارة الإلكترونية والأداء والعلاقة بينهما من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: ماهية الأداء وعلاقته بالإدارة الإلكترونية
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية ولعل أهم خاصية تتمثل في التقليل من استعمال الورق والإجراءات المكتبية الروتينية، أي استعمال الحاسوب ولعلها أهم ميزة تجمع بين تعريف وأهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية، وعناصرها ووظائفها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالاهتمام الواسع والذي انعكس إيجاباً في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم من بينها:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والإكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعادلة عالية¹.

جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية أنها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

لقد تمّ تعريف الإدارة الإلكترونية من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"².

هي أيضاً حسب تعريف الدكتور السالمي "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"³.

حسب رأي الدكتورة صفاء فتوح جمعة: "هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير ميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية"⁴.

¹. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد/ 14 خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016، ص من 157 إلى ص 175 .

². نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160

³. علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32 .

⁴. صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص 8.

حسب الدكتور محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونيّة في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونيّة بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإداريّة¹.

تتيح الإدارة الإلكترونيّة المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء.

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونيّة بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل².

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونيّة

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونيّة في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي³:

- 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 مصادرها الأصليّة بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد
- إن الإدارة الإلكترونيّة تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونيا، ومتداوليا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونيّة عن غيرها من الإدارات التقليديّة سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونيّة والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآليّة.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونيّة، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 25 .

² الدكتور عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونيّة المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 2011، ص 235.

³ إيمان زريق، أمانة بهلول، "دور الإدارة الإلكترونيّة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، إدارة المؤسسات الوثائقية، جامعة قلمة، 2017/2018، ص 19

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن

- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة¹.

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكينونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر².

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين³.

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي⁴ :

أ. زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

¹ . Jacques, Sauret , "efficacité de L'Administration et Service à L'Administraté" : Les Enjeux de L'Administration Electronique , Revue Française d'aministration publique , ecole nationale d'administrative, N° 110 , 2004 , p 288

² . محمد ، محمود الطعامة ، طارق ، شريف ، العلوش ، مرجع سابق ، ص 11 ، 12.

³ . إيهاب ، خميس أحمد مير ، " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007، ص 23، 24.

⁴ . أحمد، درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، " نشرية تكنولوجيا الإدارة " ، العدد الثامن، فيفيري / مارس 2007 ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، مصر ، ص 03.

ب. **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ت. **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرية الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

ث. **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، " إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية"

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما بين أن التحول للإدارة الإلكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.

الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها الأخيرة¹.

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته.

إنّ تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها أو دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة، كما تظهر أهميتها جلية بالنسبة للقطاع العام والذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائما للبحث عن حلول هل يوجد حل أنسب من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية.

الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية

تعمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي²:

- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها

¹. حسين بن محمد الحسن، المرجع السابق، ص16

². علاء، عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، ص39

- النحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
 - اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات ، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار
 - تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده ، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها
 - التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة ، بالآليات التقنية الحديثة
 - التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين... إلخ
- وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

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 القرار¹.

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف 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 الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:

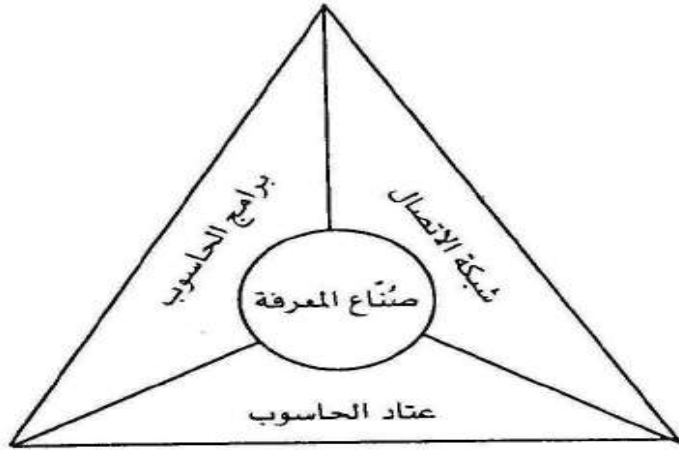
1. **عتاد الحاسوب (Hardware)** : يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.
2. **البرمجيات (Software)**: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating Systems) ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت ، الإكسترنات ، الإنترنت).

3. **صناع المعرفة**: إذ تمثل القيادات الرقمية (Digital Leaderships) وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون، والمحلون للموارد المعرفية؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة

¹. بدر ، بن محمد المالك ، " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية دراسة مسحية" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 ، ص13.

الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية (أنظرا الشكل رقم 1)

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.



شكل رقم 01: عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24 .

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

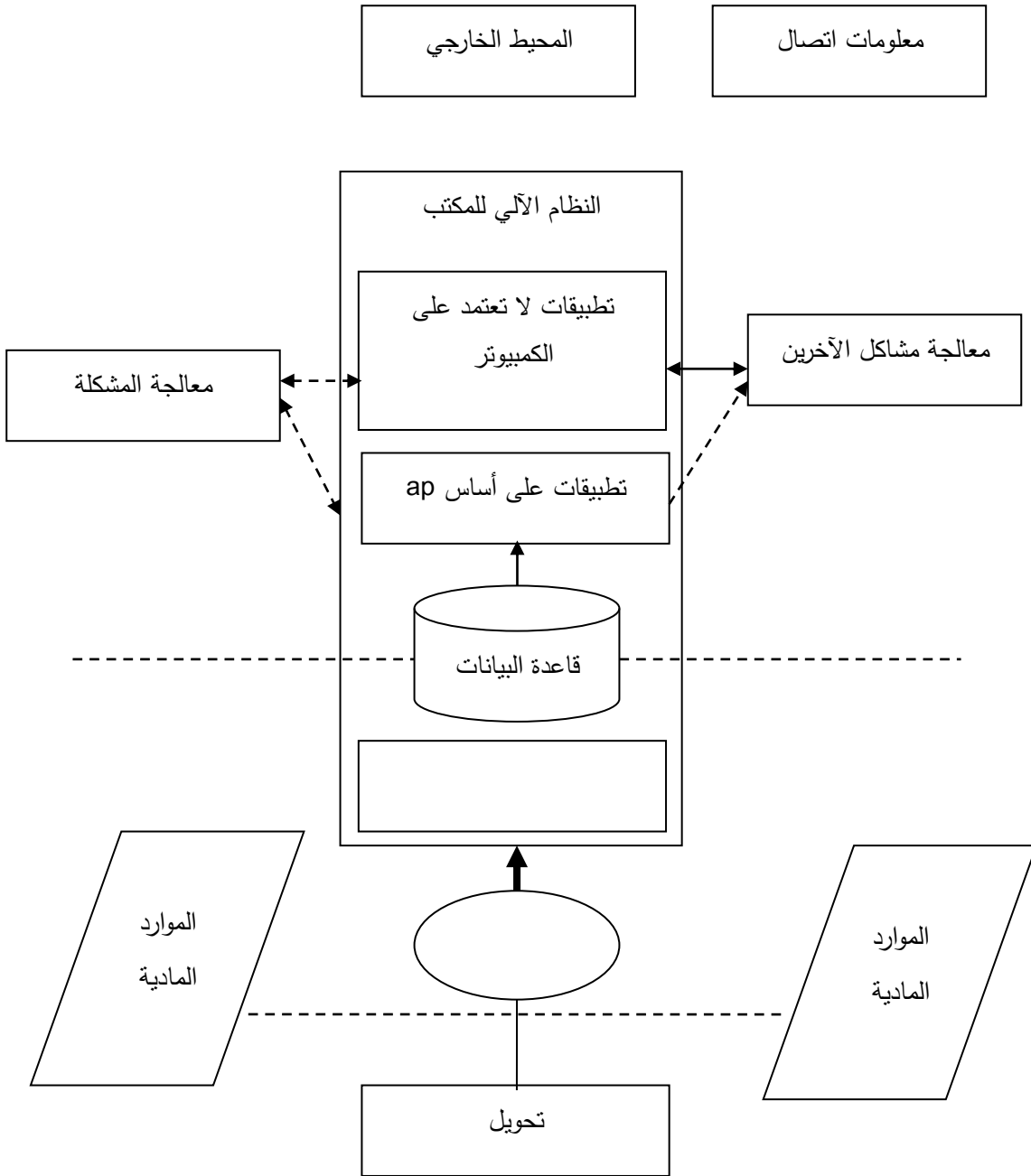
للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف التي تشبه تلك الوظائف الموجودة والمألوفة على مستوى الإدارة التقليدية والروتينية ن إلا أن هذه الوظائف أصبحت أكثر مردودية وفاعلية في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا ما ستم الإشارة إليه من خلال هذا المطلب وبيان الفروق بين الإدارتين وهذا على مستوى الوظائف.

الفرع الأول: نموذج الإدارة الإلكترونية

ليكون القارئ على معرفة واطلاع كامل بوظائف الإدارة الإلكترونية، لا بدّ من الإطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية حيث نتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن، ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة دون الاعتماد عليها وهذا موضح في الشكل التالي¹:

¹. علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، المرجع السابق، ص 25.

الشكل رقم 02: نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 25.

الفرع الثاني: الوظائف

الإدارة هي فنّ إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم، السيطرة، اتخاذ القرارات والرقابة¹. تعتبر الإدارة الإلكترونيّة نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونيّة ووظائفها الرئيسية منها².

- الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية.
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات.

- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونيّة في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترنت والإكسترنانت.
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية.

هكذا قد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة وأن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية ويمكن توضيح ذلك من خلال³:

1. التخطيط الإلكتروني: قد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونيّة على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام ،

حيث أن التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منهما إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أنّ التأثيرات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات وهي⁴:

أن التخطيط هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف، من أجل تنفيذها في السنوات القادمة وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلبا على كفاية التخطيط.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRh في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، قدم

هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 م، ص 53 .

² محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونيّة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008 ، د ، ص 43.

³ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، المرجع السابق، ص 54 .

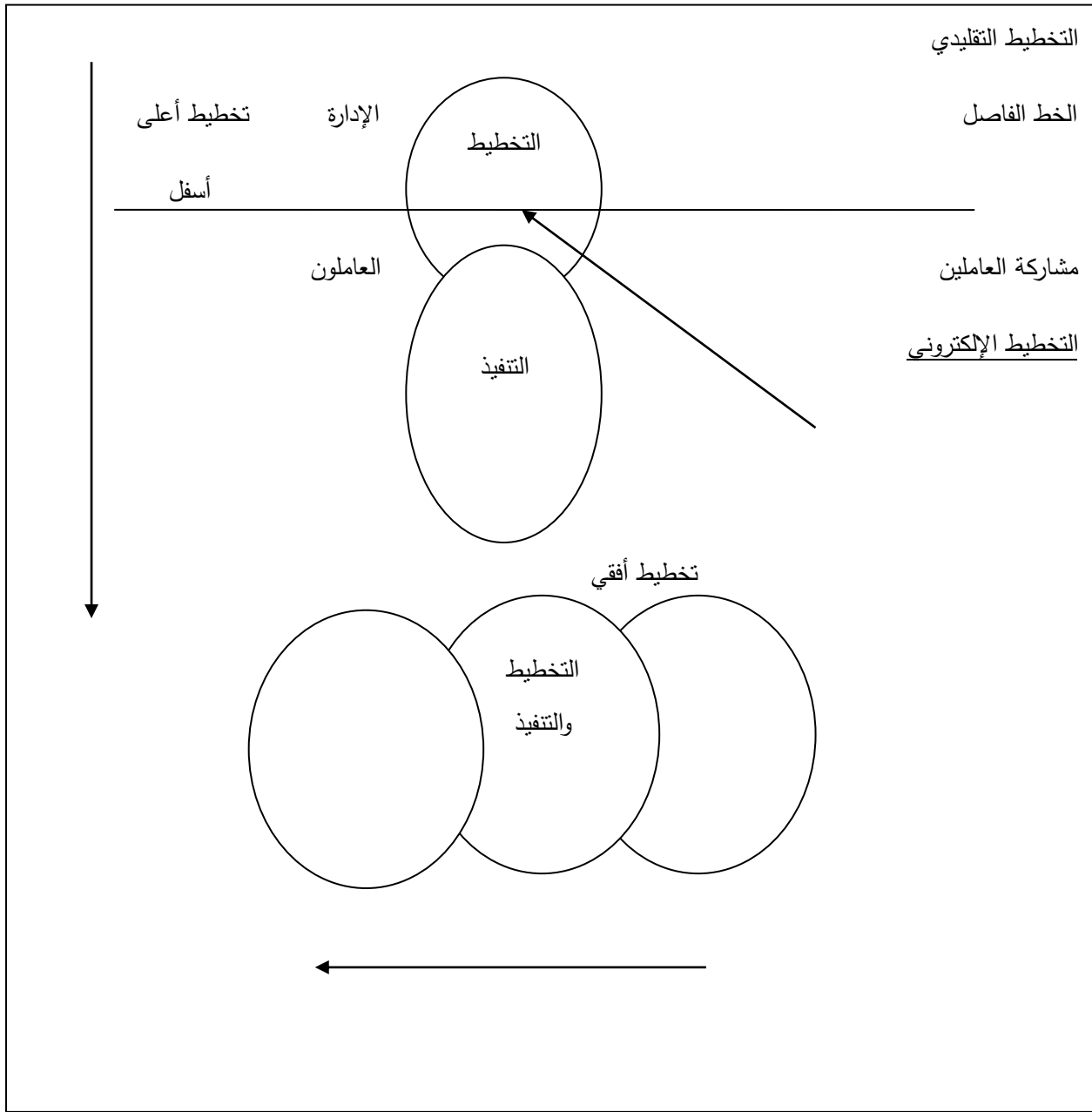
⁴ خليفة مصطفى أبو عاشور - ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونيّة في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، ص من 199 إلى ص 220، 2013، ص 200.

إنّ فكرة تقسيم العمل الإداري بين إدارة تخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية ، فجميع العاملين يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ، في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين¹.

من خلال الجدول الذي ستم الإشارة إليه والملاحظ عليه هو انتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا أي مشاركة كل من الإدارة والعاملين في التخطيط والتنفيذ على عكس الموجود والملاحظ على مستوى الإدارة التقليدية وهذا كما سبق ذكره. ومن هنا تتجلى لنا الفروق بين الإدارتين على مستوى وظيفة التخطيط.

¹ . خليفة مصطفى أبو عاشور - ديانا جميل النمري، المرجع السابق، ص 200 .

الشكل رقم 03: يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني¹:



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص238. إنَّ التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأنّي للقدرات الجوهرية للشركات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق التخصصي المدروس للموارد، بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب².

¹. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص2

². يوسف محمد يوسف أبو أمونه، المرجع السابق، ص55

كما يستخدم التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع الاعتماد على تبسيط الإجراءات واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل: نظم دعم القرار النظم الخبيرة ونظم الشبكات، مما يساعد على تحسين العمليات والتنبؤ والرفع من كفاءة التخطيط وزيادة من فعالية صنع واتخاذ القرارات¹.

جدول رقم 01: يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة
خطط قصيرة وأنية أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يفيد	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجمع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.	الخطة تركز على قدرات الشركة
الخطة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون
الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف واضحة وقابلة للقياس
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 243 .

2. التنظيم الإلكتروني: يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح هذا التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني.

¹. نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 243

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية¹:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Internet هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
- تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وتتجسد في جانبين: استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

3. التنفيذ الإلكتروني: تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقا بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس عملية التنفيذ تؤكد الدقة و الوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له و تجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية فأى خلل في عملية التنفيذ يتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ².

4. الرقابة الإلكترونية: تعرف الرقابة الإلكترونية بأنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة، ولها العديد من المزايا³.

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالقرارات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- الحدّ من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.
- أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ما ذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

5. القيادة الإلكترونية: هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم و تعاونهم والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة إذن القيادة الإلكترونية تعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتمسمة بالسرعة والتغيير وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المعارف

¹. د -موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، الجزائر، 2001 ، ص94

www.journal.cybrarians.org/index/ php ! option=c,m-centent

². خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري ، المرجع السابق ، ص20

³. نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 40.

التقنية مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونيّة والبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها¹.

المدخل المرتكز على المهام وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لقائدهم وتأثيره فيهم، في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة.

جدول رقم 02: مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين²

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
شجاع متيقظ Alert	مبشر - مرتاب
ودي - قلبي - سريع الحركة	صريح بقوة - الأسرع حركة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات
Info Tech-Semiliterate	على الأقل Info Tech Literate
واضح التركيز clearly Focused	كثيف التركيز
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
العمر 57 سنة	العمر 38 سنة

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونيّة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 238.

6. التنظيم الإلكتروني: يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث يحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة للتغييرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مساندة مختلف المستجدات، حيث أصبح هذا التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية³:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونيّة، المرجع السابق، ص 3

² يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سابق، ص 59

³ د. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، ص 9

• التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.

• تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة ويتجسد في جانبين:

▪ استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية.

▪ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

7. اتخاذ القرار: يتفق رجال الإدارة على أن هناك وظيفة أخرى وهي اتخاذ القرارات وتتم من خلال أداء كل

وظيفة من الوظائف السابقة وتتمثل مراحل عملية اتخاذ القرار في¹:

• تحديد وتشخيص المشكلة.

• تحليل المشكلة.

• رصد بدائل القرارات في ضوء الظروف البيئية.

• اختيار البديل الأنسب.

• تنفيذ ومتابعة القرار المناسب.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي²:

1. المتطلبات الإدارية: ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال لاحتياجات النظام ومشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام.

2. المتطلبات التقنية: يشكل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودفنها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحتها ومصداقيتها، وتوفير متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹. ساري عوض الحسانات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في

الدراسات التربوية، القاهرة، 2014، ص41

². د. نور طاهر محمد الأقرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية، فلسطين، 2019، ص7.

3. المتطلبات البشرية: العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونيّة، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.

4. المتطلبات الأمنيّة: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات.

5. المتطلبات الماديّة: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليديّة، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونيّة

تتمثل أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونيّة في المؤسسات في¹:

1. الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونيّة، وعدم استيعاب أهدافها.
2. عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية، أو التساهل في تطبيقها.
3. قلة الموارد المالية، وصعوبة توفير السيولة النقدية.
4. التمسك بالمركزية، وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
5. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونيّة، من حيث تقليلها وتقزيمها لدور العنصر البشري.
6. وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في التقنية، وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
7. أمن المعلومات، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة، وسن قوانين السلامة لوصول المعلومات للمستفيدين.

المبحث الثاني: ماهية الأداء وعلاقته بالإدارة الإلكترونيّة

شغل ومازال موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسييرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد

¹. إبراهيم، سعيد مبروك، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط2، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص384.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

الفرع الأول: مفهوم الأداء

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

1. الأداء لغة:

الأداء Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform ، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم Performer ، وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور².

2. الأداء اصطلاحاً:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي (أداء المؤسسة) أو المنظمي (أداء المنظمة)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

■ يعتبر Miner, J., Singleton T., Luchsinger V. أن الأداء هو: "ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة"³.

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

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

¹ Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179..

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

³ محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005 ، ص23

⁴ نزار عبد المجيد رشيد البروراري، فارس محمد النقشبدي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص223 .

⁵ محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012 ، ص27

- الأداء الجيد هو قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً باعتبارهم الهدف النهائي، ثم لمساهميها وأفرادها بعدهم، فالطرف الأول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والأرباح، والطرفين الآخرين يعتبران، وسيلة لإنشاء القيمة من خلال رأس المال (المساهمين) والعمل (الأفراد)¹.
- كما يعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"².
- كما يعرفه بعض المفكرين:
- يعرف المانع (2006) الأداء بأنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"
- أو هو: "النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات الموظفين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به"
- ويعرفه كذلك بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا، حيث إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل"³.
- اما الشهري (2005) فقد عرفه بـ: "هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"⁴.
- في حين قام الخزامي (1999) بتعريفه كما يلي: "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون"⁵.
- وعرفه كذلك على انه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة، إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"

1. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص142.

2. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص93.

3. محمد على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص8.

4. على الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص67.

5. عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص19.

■ أما الغالبي وإدريس (2007) فيعرفه بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"¹.

ما نستخلصه من هذه التعاريف:

- أن لأداء الفرد، والمتمثل في قيمه بالعمل المطلوب منه، وقيامه بواجباته الملقاة على عاتقه، ورغم أن التعريف لا يشير للأداء المؤسسي، فإن هذا الأخير يتكون بشكل أساسي من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.
- أن الأداء عبارة عن تفاعل بين محددتين هما الكفاءة والفاعلية، وهما الصورة العاكسة لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال استخدام حشد وتعبئة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.
- أن الأداء في المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث لكل نشاط من نشاطات المؤسسة أداء خاص به، لكن يبقى الأداء التجاري هو الأكثر دلالة على فعالية المؤسسة، وهذا لأنه يعبر عن نتائج النشاط الأساسي للمؤسسة، النشاط الذي وجدت من أجله، وهو نشاط التشغيل أو الاستغلال.
- أن المؤسسة يجب عليها العمل على تحسين أدائها بمختلف أبعاده، وذلك لإنشاء وتعظيم القيمة لأطرافه المرتبطة بهذه الأبعاد، وهي: البعد المالي المتمحور حول المردودية، والبعد المادي المتمحور حول الإنتاجية، البعد التجاري والتسويقي المتمحور حول التنافسية.

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة: "أن الأداء هو سلوك وظيفي يقوم به العاملون لانجاز الأعمال المكلفين بها، أو بمعنى أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزاً أو جيداً أو متدنياً وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، أما العوامل الداخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين، واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي²:

أن الأداء عبارة عن - جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من مخرجات ذات مواصفات محدد وبأقل تكلفة ممكنة.

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن أهداف المنظمة ككل
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية للفرد، مناخ العمل، القدرة على انجاز العمل.

¹. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ودار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 77.

². محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص 72.

- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن: مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن: قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:

1. **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
2. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية¹ آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية. التنظيم إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.
3. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا لا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،)².
4. **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

¹ محمد جمال أكرم عمار بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2009، ص 85.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2010، ص ص 217-219.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أيّ منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:

■ تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المُطبَّقة.

■ اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة؛ إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.

■ توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء؛ إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.

■ مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين؛ من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة.

■ وضع معايير مقارنة بشكل مسبق؛ حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتمّ تحديدها بناءً على معايير نوعيّة أو كميّة، ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.

■ مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين؛ فقد لا يُناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج؛ حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي؛ من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف.

■ تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل؛ حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل؛ ممّا يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتّخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب الفنيّة¹.

المطلب الثالث: شروط ومعايير تقييم الأداء

الفرع الأول: شروط تقييم الأداء

تتمثل عملية تقييم الأداء للموظفين بالعديد من المتطلبات والشروط الواجب توافرها؛ من أجل القيام بهذه العملية بطريقة وأسلوب ناجح تعود بالفائدة والنتائج الإيجابية على المؤسسة المهنية والموظفين معاً، وتتمثل شروط تقييم الأداء من خلال ما يلي:

¹. عدنان ماضي والي (2011)، تقييم الأداء الوظيفي، صفحة 20

• يجب أن يتواجد في المؤسسة المهنية مجموعة من المعايير الثابتة الخاصة بتقييم الأداء، والتي تتمثل بمعايير تقيس الإبداع المهني، ومعايير تقيس مستوى التعلّم والتدريب المهني المستمر، ومعايير تقيس مستوى الالتزام المهني بجميع القواعد والقوانين المهنية.

• يجب أن تكون عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية وذات الأولوية من جهة الإدارة المهنية في المؤسسة المهنية، ويتوجب القيام بهذه العملية بطريقة متقنة وعدم التهاون بها وتقويضها لموظف أو مشرف مهني غير قادر على القيام بها بالشكل المطلوب.

• يجب أن تشتمل عملية التقييم على تقارير مهنية صادقة في الوصف والقياس بدون تحيّز أو تهاون مع أحد الموظفين أو جميع.

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء

تُمثّل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضياً؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام. وتُصنّف هذه المعايير إلى نوعين وهما¹:

1. **معايير العناصر:** وهي جميع المميّزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته؛ حتّى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح. ومن الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون، والإخلاص في العمل، والأمانة. وتُصنّف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما:

■ **العناصر الملموسة:** وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين؛ مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تغيبهم عنه.

■ **العناصر غير الملموسة:** هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين؛ لأنّها تُمثّل صفاتهم الأخلاقية؛ مثل التعاون، والأمانة، والذكاء.

2. **معايير معدلات الأداء:** هي المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين؛ من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مُدة مُحدّدة من الوقت؛ عن طريق المقارنة بين المهام المُنجزة لكلّ موظف مع مُعدّل معين، ويُساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقاً للجودة أو الكمية، وتشمل هذه المُعدّلات ثلاثة أصناف، وهي:

■ **المُعدّلات الكمية:** وهي معدّلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

■ **المُعدّلات النوعية:** هي معدّلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، والجودة، والإتقان في العمل.

¹. خالد أبو ماضي (2007)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة،

■ **المُعدّلات النوعية والكميّة:** هي خليط من المعدّلات السابقة؛ حيث تهتمّ بوصول إنتاجيّة الموظف إلى كمية مُحدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

1. **قائمة معايير التقييم:** وهي عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
2. **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
3. **المقارنة بين الموظفين:** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي، وليس دفعة واحدة، ومن ثمّ تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
4. **طريقة التوزيع الإجباري:** يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في الانخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
5. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن السلوك والصفات الشخصية له، وتمر بمجموعة من الخطوات منها: تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء، وخلال فترة التنفيذ والتي لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف، وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس، خلال مرحلة تقييم الأداء، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
6. **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، وهذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثيره كصفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي ويطلق عليها الملاحظة السلوكية.
7. **إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:** توصيل المعلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتّمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة¹.

بناء على ما تقدم، يرى الباحث أنه يجب على المؤسسات الحكومية التي تتوجه إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونيّة ان تأخذ معوقات وتحديات التطبيق بعين الاعتبار من مرحلة التخطيط للتحول والاستعداد لها بحلول مناسبة للتقليل من آثارها السلبية، ويقترح الباحث الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونيّة وطرق مواجهة التحديات التي تلازمها، والحصول على الدعم المادي والمعنوي من الجهات الحكومية المعنية بذلك، إضافة إلى خلق الدافعية والإدراك لدى القيادات والموظفين بأهمية وفائدة التغيير وأثره الإيجابي على طبيعة عملهم والإنتاجية بشكل عام، وإشراكهم في عملية التغيير ووضع الحلول المناسبة للتحديات المستقبلية.

¹ . الجبالي حمزة، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، العراق، 2015، ص 11 .

المطلب الخامس: علاقة الأداء بالإدارة الإلكترونية

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء من خلال النقاط التالية¹:

1. أجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها على تحسين الأداء

المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها ونظراً لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الإدخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال:
- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً
- الدقة في الأداء وضمان الجودة
- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية
- إجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.

- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية
- يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء إلى حد كبير.

2. الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء

وهي مجموعة من الحاسبات نتظم معا وتلاتببط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم أو هي مجموعة من الأجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال وللشبكات أهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافياً من مشاركة الملفات والأفكار والأراء....

ولشبكات دور في تحسين الأداء من خلال:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من خبرة والمهارة.

¹. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أُرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.
- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال
- تعمل الشبكات من خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وافتتاحهم على المحيط الخارجي.

- العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد، أو ذاك بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

3. البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء

البرمجيات: هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الالكترونية، وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها.

وقواعد البيانات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها وإدارتها وتحديثها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القيود يشار إليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ويسمى البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبنة وهذا يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي تحسين الأداء¹

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الأداء من خلال:

- إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.

¹. رأفت، رضوان، " الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 ، ص4.

- إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- إن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين غير الاتصالات.
- تساعد في الإجابة عن أي تساؤل أو استفسار أو استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها ضمن هذه قواعد البيانات وفي أي وقت كان وبأقل تكلفة والذي يؤدي السرعة في اتخاذ القرارات وبالذقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين.
- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليل أماكن الأرشيف وهذا يؤدي إلى انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.
- يعمل الموظف على إعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

4. الكوادر البشرية ودورها في تحسين الأداء

- هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والإبداعية، كونهم يمتلكون إبداع أكثر ونباهة أعلى وقدرة لإدارة الذات أعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، والتميز في العمل ولهم أهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرتهم وإمكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة¹.
- وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:
- تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغييرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
 - كما أن وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد.
 - إن استقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي إلى تحسين الأداء.

¹. رأفت، رضوان، المرجع السابق، ص4.

- إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من إجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من أخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
- تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة، وذلك من أجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام، من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحسين الأداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في أحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لابد أن يتم انتقائها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوي المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

- نظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين الأداء ورفع في مستوى الخدمات من جميع جوانبها، لذلك فقط حظي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء اهتماما بالغا من قبل الدارسين لما لهذا الموضوع من أهمية. وسيتناول الباحث هذه الدراسات بما يفيد بحثه ويمكن استعراض هذه الدراسات فيما يلي:
- الدراسة الأولى: لمحمد جمال أكرم عمار بعنوان "مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2009.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدما كأداة لجميع البيانات الاستبيان.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:
- أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة الفاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة.
 - أن تستخدم الإدارة الإلكترونية يعمل على رفع الإنتاج وسرعة إنجاز العمل وتحسين الاتصالات بين الموظفين وتقليل معدلات الأخطاء.

أهم التوصيات:

- زيادة الدعم المالي اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- العمل على تطوير البيئة التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات.
- زيادة التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إقامة ورش عمل وندوات لتعريف العاملين بالإدارة الإلكترونية.

• الدراسة الثانية: إيمان زريق، آمنة بهلول، بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، إدارة المؤسسات الوثائقية، جامعة قالم، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في التعليم العالي الجزائرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

أوضحت نتائج الدراسة أن و قيمة معامل الارتباط (R) قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.327)

أهم توصيات:

- تشجيع العاملين لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية.

- العمل على دعم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء.

- العمل على وضع خطة تدريبية من أجل التغلب على المشاكل التي تعيق عملية التغيير.

• الدراسة الثالثة: السبيعي (2005) بعنوان " إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور

بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من خلال معرفة توافر الإمكانيات المادية و البشرية والمستلزمات الإدارية ومعرفة وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للمرور لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة لنتائج

• من أهمها:

• تتوافر الإمكانيات المادية والمتطلبات الإدارية والفنية في الإدارة العامة للمرور بنسبة متوسطة.

• تتوافر الإمكانيات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبة قليلة.

• هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من أهمها: اختلاف الإجراءات

الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور، غياب الحافز المادي، و عدم وجود بنية تحتية متكاملة.

• توصيات:

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتهيئتهم نفسياً ومعنوياً،

وتوفير الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة و البرمجيات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية و استقطاب الكفاءات البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

• الدراسة الأولى:

بالنسبة للأداء تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات.

بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية والدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكمي.

بالنسبة لاختيار الأساليب الإحصائية تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية.

الدراسة السابقة تستخدم اختبار الإشارة (Sign test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد، واختبار كروكسال-والاس لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة، فالدراسة الحالية تستخدم متغيرين مستقلين وتأثيرهم في متغير التابع وهو أكثر شمول في تفسير بيئة الدراسة من جميع النواحي، فالدراسة الحالية تستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير فروض الدراسة لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الدراسة.

• الدراسة الثانية:

بالنسبة للأداء تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات.

بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكمي

بالنسبة لاختبار الأساليب الإحصائية تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الانحدار الخطي البسيط لكن الدراسة السابقة تفسر متغير مستقل واحد.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة، فالدراسة الحالية تستخدم متغيرين مستقلين وتأثيرهم في متغير التابع وهم أكثر شمول في تفسير بيئة الدراسة من جميع النواحي، فالدراسة الحالية تستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير فروض الدراسة كما تستخدم الدراسة الحالية اختبار الكلاسيك بينما الدراسة السابقة لم تستخدم هذا الاختبار الذي يعتبر مهم في تحليل الفرضيات من ناحية انتشار البيانات والاختبار الطبيعي.

بهذا فإن الباحث استفاد من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. استخدام المنهج المناسب للدراسة الحالية.
2. طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة.
3. استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
4. الاستفادة من الدراسة السابقة في تشكيل تصور شامل عن موضوع الدراسة في الإطار النظري وسوف تتم الاستفادة منها في إعداد الاستبيان واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بان الإدارة الالكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة اقل ويمكن القول بان الإدارة الالكترونية تحارب الفساد الإداري وهذا بما تحتويه من عناصر وخصائص وأهداف، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالإنترنت والاكسترانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الالكترونية، وكذا صناع المعرفة، وعلاقتها بالأداء.

الفصل الثاني
دراسة حالة بنك الفلاحة
والتنمية الريفية

تمهيد:

يعد الجهاز المصرفي المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي ودفع عجلة النمو الشامل نحو التقدم. إن الجزائر وقصد مواكبة التحولات الإقتصادية التي يشهدها العالم في ظل إقتصاد السوق عمدت إلى إعادة النظر في منظومتها المصرفية التي عرفت عدة إصلاحات سنة 1990 المتمثلة في قانون النقد والقرض 90-10 وكذا المرسوم الرئاسي 11-03 المعدل لقانون النقد والقرض وهذا جعلها تتكيف والمحيط المصرفي والإقتصادي الدوليين، ومن جهة أخرى منح البنوك دورا جديدا في تعبئة الموارد المالية وبالتالي جعلها في المراتب السامية التي تسمح لها احتلال مكانة مرموقة بين البنوك المحترفة .

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من بين البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الخارجي والداخلي رغم كونه فتيا مقارنة ببعض البنوك الأخرى و ما كان ليبرز لولا السياسة المنتهجة من قبل مسيرته من إطارات وموظفين وعلى رأسهم الرئيس المدير العام الذي كان أحسن مسير لهذه السنة .

وسيستوفي هذا الفصل ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** من أهم البنوك التي تنشط في مجال التمويل (النشاطات الفلاحية وكذا التنمية الريفية) و سنتعرض في هذا المبحث إلى إعطاء لمحة تاريخية عن هذا البنك مع التعرض لدراسة الوكالة التابعة لها المتواجدة بمليانة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره.

سنحاول التطرق في هذا الطلب إلى ظهور بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطور التاريخي.

الفرع الأول: لمحة تاريخية لبنك الفلاحة والتنمية

من بين البنوك التجارية التي نشأت منذ الإستقلال هناك بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو بنك متخصص حديث النشأة يلعب دورا فعالا في تمويل الإقتصاد الوطني وبالأخص في قطاع الفلاحة من أجل ترقية العالم الريفي أو بالأحرى هو مؤسسة مالية إقتصادية تنتمي إلى القطاع العمومي تأسست بموجب مرسوم رقم **22/206** بتاريخ **13 مارس 1982** برأس مال قدره واحد مليار جزائري من إعادة هيكل البنك الوطني الجزائري و كان السبب في ظهوره الرغبة السياسية الملحة من جهة الحاجة الإقتصادية ومن جهة أخرى لرفع العراقيل التي وقفت أمام تطوير القطاع الفلاحي .

لقد أخذ البنك مبدأ المركزية حيث أعطى فروعه صلاحيات واسعة في منح القروض خدمة سياسية وإعادة هيكلة المؤسسات إذ سبق و تقرر في عام **1980** بعد المخطط الخماسي وتسهيلا لخدماته بعد أن تم تقسيم البلاد على **48** ولاية تضم **1450** بلدية، وقد تغير بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة وهذا التغيير مؤكد بعقد رسمي صادر في **19/02/1989** بالمكتب الوطني "أمن داس" الموثق بالعاصمة، ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية حتى الآن أنه مؤسسة مالية عمومية منظمة في شكل شركة تجارية ذات أسهم هذا دون تغيير في موضوعها الإجماعي والتسمية، المدة ولا في رأس مالها وهو خاضع للنصوص القانونية والتنظيمية المسيرة للمؤسسات ونشاط البنوك خاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما أنه تطور تطورا جوهريا تتحقق اللامركزية في تجسيد عدة وكالات للمنطق الفلاحية وهو بطبيعة الحال يرتكز على ثلاثة هياكل قاعدي وهي :

1. المديرية العامة.

2. المديرية الجهوي.

3. الوكالة .

ففي بداية مشوار البنك كان يضم **140** وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري في نهاية **1985** توسعت شبكة فروعه إلى **180** فرع وأصبح يحتضن في يومنا هذا (المديرية العامة) **31** مديرية جهوية تابعة لولاية الشلف، وبمرور الزمن إكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان القطاع الزراعي والصناعي وهذا الإختصاص كان مسيطرا تحت مخطط إقتصادي، وفي الآونة الأخيرة دخل مجالات الإستثمارات المنتجة مع مراعاة المقاييس الإقتصادية العالمية.

الفرع الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:

1. المرحلة ما بين 1982-1990:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الريفية، حيث إكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الإقتصاد المخطط الذي إقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا.

2. المرحلة ما بين 1991-1999:

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية المتوسطة والصغيرة PME/PMI دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك ، هذه المرحلة شهدت ما يلي:

- 1991: تطبيق نظام ¹ swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

- 1992: وضع برمجيات (logiciel sybu)² مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم إستخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

- 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

- 1996: إدخال عملية الفحص السلبي (télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

¹. نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف

². شبكة معلوماتية خاصة بينك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة. (Système bancaire universel)

- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB (Carte Inter Bancaire).

3. المرحلة ما بين 2000-2006:

تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الإستثمارات المريحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI)، وكذا المؤسسات المصغرة (micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الإقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مسايرة التحولات الإقتصادية والإجتماعية العميقة ومن أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ومن أهم النتائج التي حققها مايلي:

- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

- 2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

- 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

- 2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية¹.
تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الإتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.²

- 2004: تعميم إستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية (les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

- 2006: في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية (télécompensation و télé des chèques)، وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والإختلاسات من جهة أخرى.

¹ A.sahi , conseil economique et social, Badr info n°36-37, decembre 2003,Alger,p :15.

². نادي الصحافة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية. Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger, p:17.

المطلب الثاني: أهداف ومهام وكالة BADR

من أجل التأقلم مع المناخ الإقتصادي الذي يتميز حالياً بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحضى بإحترام وثقة المتعاملين الإقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

1. تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
2. تحسين العلاقات مع العملاء.
3. تحسين نوعية الخدمات.
4. الحصول على أكبر حصة من السوق.
5. تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف إستعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجونه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي ، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الإتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم ، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- أ- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة وإحترام القوانين.
- ب- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.
- ج- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشياً مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

1. تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
2. إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
3. تطوير شبكته ومعاملته النقدية بإستحداث بطاقة القرض.
4. تنمية موارد وإستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار.
5. تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكفء الموارد، مع محاولة الحصول على إمتيازات ضريبية.

المطلب الثالث: نشأة وكالة بدر مليانة ونظامها القانوني

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى نشأة وكالة بدر مليانة ونظامها القانوني.

الفرع الأول: نشأة وكالة بدر مليانة رقم 269²:

انشات هذه الوكالة كغيرها من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني بموجب المرسوم الوطني 107/82 المعدل بالمرسوم المؤرخ في 1983/10/29 في مادته الثالثة حيث تنص على أن "البنك الفلاحي فتح فروعاً له، وكالات ومكاتب وشبابيك في إطار التنظيم المركزي طبقاً للأهداف المرسومة له في مجال القرض والتنمية ووفقاً لسياسة الحكومة".

وقد تم إنشاء وكالة مليانة رقم 269 سنة 1983 حيث تفرق بين زبائنها بالحسابات التالية :

❖ فئة الموظفين حساب 200 .

❖ فئة التجار والفلاحين حساب 300 .

❖ الادخار للكبار: حساب 251 بالفائدة وحساب 260 بلا فائدة .

❖ الادخار للصغار حساب 281 .

❖ أصحاب العملة الصعبة حساب 201 .

من خلال هذه الأرقام نلاحظ بان لهذه الوكالة دور كبير في تنمية وترقية جميع القطاعات الاقتصادية على اختلاف أشكالها ولم تحصر نشاطها في النشاط الفلاحي حسب التنمية ، حيث نلاحظ تواجد كل من التجار وأصحاب الودائع و المدخرين كبار و صغار و هذا النوع من الزبائن أصبح في تزايد لدى الوكالة من خلال ملاحظتنا لعدد المتوافدين للوكالة و المقر الرئيسي لوكالة مليانة 269 هو شارع "تاج الدين عبد الوهاب" بمليانة .

الفرع الثاني: النظام القانوني في الوكالة

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة عن مؤسسة مالية تخضع مباشرة لوزارة المالية وهي مصنفة ضمن البنوك التجارية العمومية وتعتبر وكالة مليانة رقم 269 إحدى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تهدف بصفة عامة إلى إجراء كل العمليات المصرفية من إستقبال الودائع وتقديم القروض وذلك وفقاً للقوانين والتنظيمات كما تهدف بصفة خاصة إلى تنمية القطاع الفلاحي والنشاطات الصناعية الموجهة للقطاع الفلاحي كما تهتم بالترقية الاقتصادية للعالم الريفي.

². وثائق و أرشيف وكالة بدر خميس مليانة.

وتصنف وكالة مليانة رقم 269 ضمن الصنف الثالث أي (c) حيث تقوم بكل العمليات والنشاطات إلا في حالة تقييم القروض إذا استوجب عليها إستشارة المديرية الجهوية التابعة لها قبل القيام به بالمديرية الجهوية بعين الدفلى.

وإن التضامن القانوني لهذه الوكالة ليس بنظام منفرد عن الوكالات الأخرى إذ تخضع لنظام قانوني كغيرها من الوكالات وذلك كون النظام القانوني لها يحدد من المركز أي من المديرية الجهوية المتواجدة على مستوى الولاية التابعة لها .

وإن النظام المتخذ من طرف المديرية الجهوية إنما يأتي من صاحب السلطة عليها والتي هي المديرية العامة و التي مقرها بالعاصمة، لذا نلاحظ تشابه في النظام القانوني الذي تخضع له جميع الوكالات المتواجدة على التراب الوطني.

وقد عملت وكالة مليانة 269 بنظام قانوني على فترات نذكر من بينه:

❖ من 1983 إلى سنة 2005 عملت بنظام البنك الكلاسيكي (نظام الطوابير)

❖ من 2005 إلى سنة 2009 عملت بنظام البنك الجالس

❖ من 2009 إلى اليوم نظام تجاري للوكالة بالإضافة إلى نظام البنك الجالس .

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

تتقدم المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بإقتراح الهيكل التنظيمي لكل الوكالات الموجودة على التراب الوطني و تنقش هذه المقترحات مسبقا في المكتب النقابي للمديرية العامة والمديرية الفرعية من أجل الإستشارة أو بعض الملاحظات وبراغي في ذلك وجوبا عدد أعوان الوكالة ومؤهلاتهم العلمية والمهنية.

ويحدد عدد الخلايا والمصالح المنشأة في الوكالة حسب نشاط الوكالة ودرجة تصنيفها الموجودة في التنظيم رقم 16 المؤرخ في 1996/09/04 الخاص بالوكالات البنكية حيث تصنفها إلى ثلاث أصناف هي.. **a.b.c**، لكن هذا التصنيف للوكالات لا يعطي فعلا دقيقة للوظيفة والدور الذي تقوم به الوكالة وهذا بالرغم من وجود نقص في الموظفين على مستواها أي أنه يوجد شغور في المناصب إلا أن الوكالة وبفضل تعاون جميع موظفيها في تنشيط المصالح و تسهيل تعاملاتهم مع الزبائن .

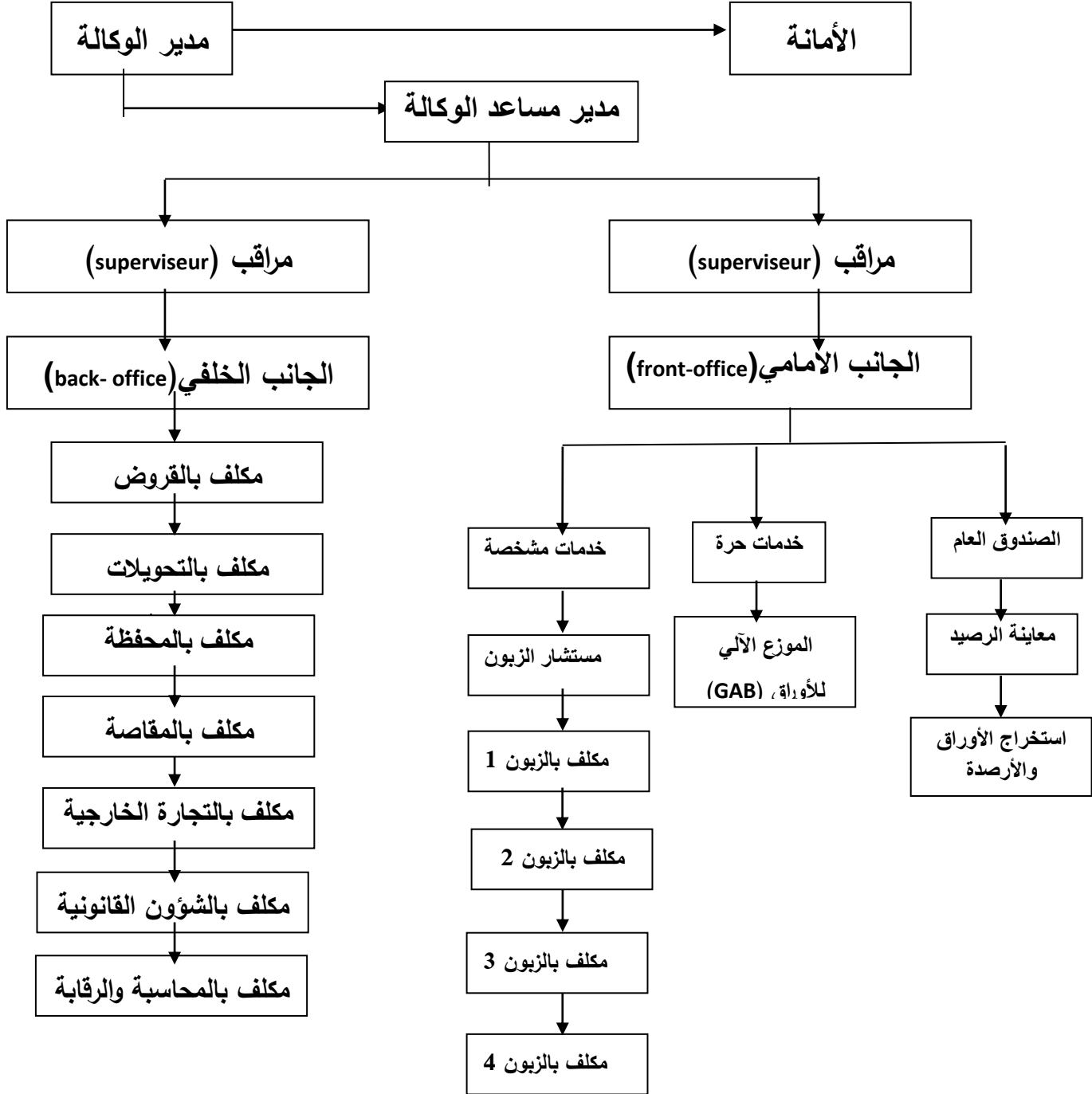
تتعامل وكالة مليانة رقم 269 المصنف ضمن الصنف (c) مع أكثر من 4000 زبون يتكلف بهم وموظفوا الوكالة الذي عددهم 126 موظف موزعين كمايلي:

- 02 رؤساء الأقسام. - 07 موظفون مكلفين بالزبائن .

- 04 أعوان خدمات وأمن. - 04 موظفون مكلفين بالدراسات

يتضمن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بدر مليانة 269 هيكل تنظيميا تركز عليه آلية عمل البنك

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق البنك

المطلب الرابع: وظيفة المصالح بوكالة بدر

تحتوي وكالة بدر مليانة 269 على ثلاثة مصالح رئيسية هي: مصلحة القروض والمنازعات، واخيرا الخلية الادارية ويوجد الى جانب كل مصلحة عدد من المصالح الفرعية التي تساعد على القيام بمهامها، كما توجد علاقة تكامل بين المصالح، فكل مصلحة تكمل المصلحة الاخرى .

1. **مصلحة الزبائن:** هي المصلحة المكلفة بالتعامل مباشرة مع الزبائن وذلك لتلبية حاجياتهم من سحب وايداع وتحويلات واستعمالات ونظرا لتعدد تلك الحاجيات فقد تعددت المصالح الفرعية لهذه المصلحة، اذ نجد مصلحة الصندوق والمكونة من امين والشباك ومصلحة العمليات الخارجية بالاضافة الى الحافظة، وتعتبر هذه الخدمات اهم مصالح الوكالة، بحيث تساهم بشكل كبير في خدمة زبائنها وتسهيل هذه الخدمات قدر الامكان من اجل ضمان وتحفيز هؤلاء الزبائن للتعامل مع الوكالة دائما ومن هنا يمكن القول بان مصلحة الزبائن هي القلب النابض للوكالة اذ وجدت منذ وجود هذه الاخيرة .

2. **الصندوق:** وهي المصلحة الأكثر تعاملًا مع الزبائن خاصة وأن من اختصاصاتها عمليتا الإيداع والسحب، وهي مكونة من أمين المال وعامل الشباك ويعتبر الموظف في الشباك المسؤول الأول عن استقبال الزبائن (أشخاص طبيعية، أشخاص معنوية كالمؤسسات) وإن عمل كل من عامل الشباك وأمين المال هو عمل متكامل، فالشباك يراقب الصكوك المقدمة من طرف الزبون بدقة، من حيث مطابقتها للشروط القانونية ويضع الختم عليها في حالة صلاحيتها بالتأكد من كفاية الرصيد، ثم بعد ذلك يأتي دور أمين المال إذ يعتبر الشخص الوحيد الذي يتعامل مباشرة مع النقود.

3. **المحافظة:** هي مصلحة مهمة جدا نظرا للمهام الموكلة اليها ويرتكز دورها الرئيسي في التحصيل اي تحصيل الاوراق التجارية والمتمثلة اساسا في الصكوك السفتجة (الكميالة) والسند الامر، والعون الذي يشغل هذا المكان مكلف باستقبال الارصدة الباقية مستحقة الدفع في الحال، المكان (قناة البدر)، وفي خارج المكان الزملاء CPA , BNA , BEA وهذا لضمان التسليم في حالة التغطية والحسم وتحصيل الارصدة الباقية، واتباعا لقائمة موافق عليها من طرف الفرع.

4. **مصلحة القرض:** وتهتم هذه المصلحة بدراسة ملفات القروض المقدمة من طرف الزبائن، وكذا متابعتها وتتلقى اقتراحات وشكاوى الزبائن المتحصلين على القروض

5. **مصلحة المنازعات:** وهي مصلحة تتكفل بالأمور القانونية للبنك مسيرة من طرف رئيس الزبائن وتقوم بعدة نشاطات منها: فتح الحسابات، افتتاح حساب الأشخاص الطبيعيين القدرين، الإدارة القانونية للأب، افتتاح حساب الأشخاص غير الراشدين، ادارة التركات... الخ.

6. **الخلية الادارية:** يتشكل الطاقم الإداري من مدير الوكالة، والامانة العامة، مصلحة المحاسبة، وهذا الطاقم يشرف على كل أعمال الوكالة، والمنسق بين مختلف مصالحها، ويسهر على السير الحسن للوكالة.

• **مسير الوكالة:** حسب نص القانون الداخلي فان الوكالة يديرها مدير مركزي، يعتبر سياديا لوجوده في قمة الهرم الإداري وهو المسؤول الاول على مستوى الوكالة وقد عين المدير من طرف المديرية الفرعية المتواجدة

بعين الدفلى ويحتسب في عملية التعيين الخبرة الطويلة في ميدان العمل البنكي، والكفاءة اللازمة الكفيلة بإسناد مهمة تسيير الوكالة له، كما قد يعين بإجراء مسابقة لحاملي الشهادات العليا فرع اقتصاد ومالية، وتلخص مهام المدير العام للوكالة في :

- التسيير العادي للوكالة واتخاذ التدابير الأزمة للحفاظ على الأمن والسكينة.
 - هو الأمر بالصرف في الوكالة فيما يخص القروض وأجور المستخدمين ومصاريف التسيير وغيرها.
 - المصادقة على تعيين المستخدمين والميزانية بعد إتمام إعدادها.
 - هو الممثل الشرعي والقانوني لوكالة 269 في المحاكم وإمام القضاء.
 - المصادقة على ملفات طلبات القروض والمهام الإستراتيجية والتخطيط والبرمجة.
 - إبرام عقود وصفقات كما يمارس السلطة السلمية على المستخدمين.
- ولمباشرة هذه المهام يتمتع مدير الوكالة ببعض الصلاحيات المخولة له قانونيا والمتمثلة في:
- أ- يعتبر رئيس مصلحة المستخدمين على مستوى الوكالة .
 - ب- يمارس سلطة سلمية على الموظفين و يقدم اقتراحات يبعثها للمديرية الفرعية.
 - ج- له حق إيقاف الموظفين بواسطة الاقتراحات التي يقدمها للمجلس التأديبي.
 - د- يعتبر رئيس وعضو لجنة القرض التي تقوم بدراسة الملفات أو طلبات القرض.
 - هـ- تنفيذ السياسة العامة المرسومة من طرف المديرية المركزية العامة.
 - و- تنفيذ قرارات ومداولات المديرية الفرعية.
- وتنتهي مهام المدير إما بالاستقالة ' حيث يقدم طلب الاستقالة للمدير الفرعي الذي ينظر و يعطيه الرد، أو بالإقالة حين تلبسه فضيحة مالية أو أخلاقية، في العمل من طرف المدير العام، كما يمكن خفض رتبته إلى درجة اقل' و هذا حسب القانون الداخلي.
- 7. الامانة العامة:**

تعتبر الامانة العامة للوكالة احدى الاجهزة التنسيقية لاعمال المدير وتسليمها وهي بمثابة الذراع الايمن للمدير وتتلخص مهاها في :

- ادارة الملفات الشخصية والاتصالات مع المدير مباشرة.
- اشراف على وسائل الاتصال (هاتف، فاكس، بريد...)، وتعد مسؤولة عنها.
- تسجيل كل البريد الوارد الى الوكالة والمصادر منها في سجلات مخصصة لذلك.
- تسجيل كل المراسلات الخاصة بالزبائن والديرية الفرعية في سجل منفرجو ترتيب البريد المستقبل من الوكالة وتوزيع جميع النصوص القانونية بعد تقديمها للمدير والمصالح المعنية.
- تسجيل القرارات والمراسيم والمناشير وإعلام الموظفين بها ودراسة الجريدة الرسمية، وهي مكلفة بأرشفة الوكالة والعمل على الكمبيوتر.
- تنظيم استقبال المدير للزبائن والمستخدمين.

وعليه فدور الامانة العامة هو دور تنظيمي تنسيقي فعال واي تعطيل في الامانة يؤدي حتما الى شيء من الفوضى في تسيير العلاقات الداخلية للوكالة.

8. مصلحة المحاسبة:

تعد مصلحة المحاسبة من المصالح الهامة لاتصال فروعها مباشرة بالزبائن، و تكلفها بتقديم الخدمات الضرورية لهم، ولمصلحة المحاسبة رئيسا يسهر على التسيير الحسن لنشاطات قسمه، وتوفير الوسائل الضرورية للعمل(الوثائق، الغيابات، العطل...) ويعد مسؤولا عن قسمه امام مدير الوكالة هذا من جهة، ومن جهة اخرى فهو المكلف بمراقبة كل العمليات التي قام بها البنك خلال يوم العمل السابق، بأدق تفاصيلها لما في ذلك اعادة مراقبة الشيكات، والاوراق التجارية، وللتأكد من صحة تسجيل المعلومات على جهاز الكمبيوتر. وتتم المراقبة عن طريق الشيكات، الاوراق التجارية، السفتجات، الكمبيالات، السندات لأمر وايضا الوثائق البنكية المستعملة في مختلف العمليات وذلك بمقارنتها مع المطبوعات اليومية التي تظهر فيها كل ما يسجل على الكمبيوتر خلال اليوم، وبعد فحص المطبوعات يوقع عليها ويرسلها الى المدير للمصادقة عليها، وبعد اجراء مراقبة محاسبية ثانية لبعض العمليات الهامة في الاخير تحتفظ الوكالة بنسخة من تلك المطبوعات وترسل الاصلية للمديرية الفرعية بعين الدفلى رقم 050 مرفقة بكل الشيكات والاوراق التجارية، لذلك اليوم وتكرر هذه العملية كل يوم.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

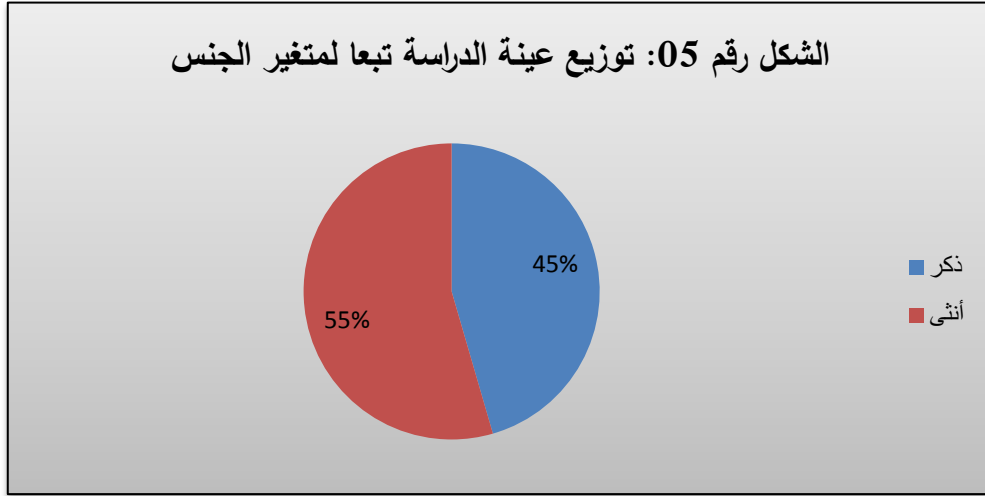
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة قوامها 33 من العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) العام الدراسي 2022/2021 تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1)، (2)، (3)، (4) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	
45,5	15	ذكر
54,5	18	أنثى
100,0	33	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة بالنسبة للذكور كانت 45.5%، أما نسبة الإناث فكانت 54.5% والشكل الموالي يوضح ذلك:

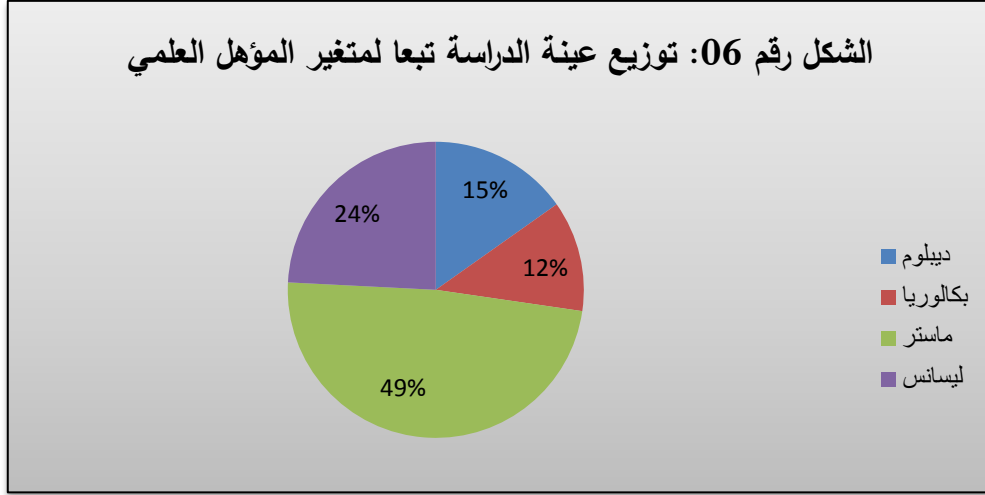


الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	
15,2	5	ديبلوم
12,1	4	بكالوريا
48,5	16	ماستر
24,2	8	ليسانس
100,0	33	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بما تقدر نسبته بـ 48,5% متحصلون على شهادة ماستر لتليها نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 24,2% والحاصلون دبلوم بنسبة 15,2%، وتاليها المتحصلون على البكالوريا بنسبة 12,1% أي أن اصحاب الشهادات الجامعية هم الفئة الغالبة في العينة والشكل الموالي يوضح ذلك :

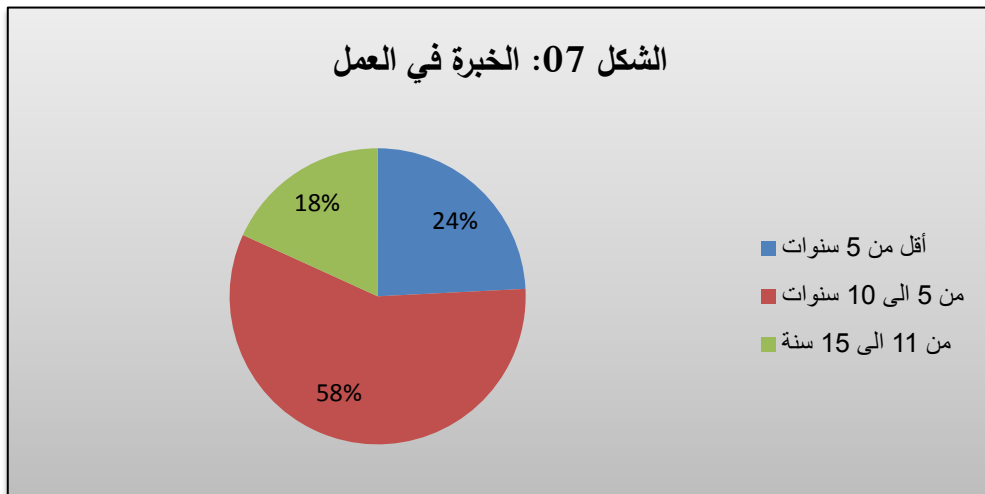


الجدول رقم(5): الخبرة في العمل

النسب المئوية	التكرار	
24,2	8	أقل من 5 سنوات
57,6	19	من 5 الى 10 سنوات
18,2	6	من 11 الى 15 سنة
100,0	33	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بما تقدر نسبته بـ 57,6% لديهم خبرة في العمل من 5 إلى 10 سنوات لتليها من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 24,2% ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة 18,2% والشكل الموالي يوضح ذلك :

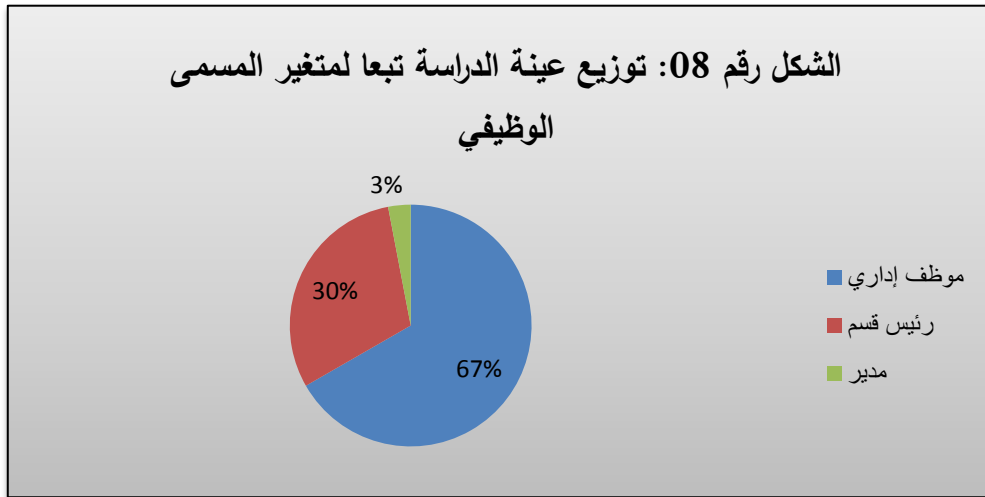


الجدول رقم (6) : توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	
66,7	22	موظف اداري
30,3	10	رئيس قسم
3,0	1	مدير
100,0	33	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح نوع المنصب الذي يشغله كل فرد من أفراد عينة الدراسة أن غالبية أفراد العينة هم موظفون إداريين بنسبة 66.7%، أما الباقين فهم عبارة عن رؤساء قسم بنسبة 30.3%، والباقي يمثل نسبة 3.0% لمنصب المدير. والشكل الموالي يوضح ذلك:



منهج البحث: اتبع في هذه البحث المنهج الوصفي نظرا لملائمة طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

أداة البحث: اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث اشتملت على (33) عبارة موزعة إلى خمسة مجالات كما في الجدول رقم (7)

جدول رقم (7): عبارات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

الفقرات	عدد الفقرات	المجال	
27-1	27	البعد الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية	1
6-1	6	المتطلبات البشرية	2
12-7	5	المتطلبات المالية	3
18-13	6	المتطلبات الإدارية	4
23-19	5	المتطلبات القانونية	5
28-24	5	المتطلبات الفنية والتقنية	6
36-29	8	البعد الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين	7
	35	المجموع	

صدق الأداة: تم عرض أداة البحث على المشرف الأكاديمي وأوصى بصلاحيته بعد إجراء تعديلات أشار إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على أبعاد الاستبانة (0.833) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة، أما النسب الكلية لفقرات الاستبانة فهي على النحو الآتي:

جدول رقم (8): معامل كرنباخ ألفا على ابعاد الدراسة

عدد الفقرات	البعد
,604	المتطلبات البشرية
,736	المتطلبات المالية
,804	المتطلبات الإدارية
,283	المتطلبات القانونية
,720	المتطلبات الفنية والتقنية
,779	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين

المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء لدى العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و (4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و (3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (9): ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابة	النسبة المئوية
منخفضة جداً	أقل من 50%
منخفضة	من 50% - 59%
متوسطة	من 60% - 69%
مرتفعة	من 70% - 79%
مرتفعة جداً	من 80% فما فوق

المحور الأول: المتطلبات البشرية

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية للمجال الأول (المتطلبات البشرية)

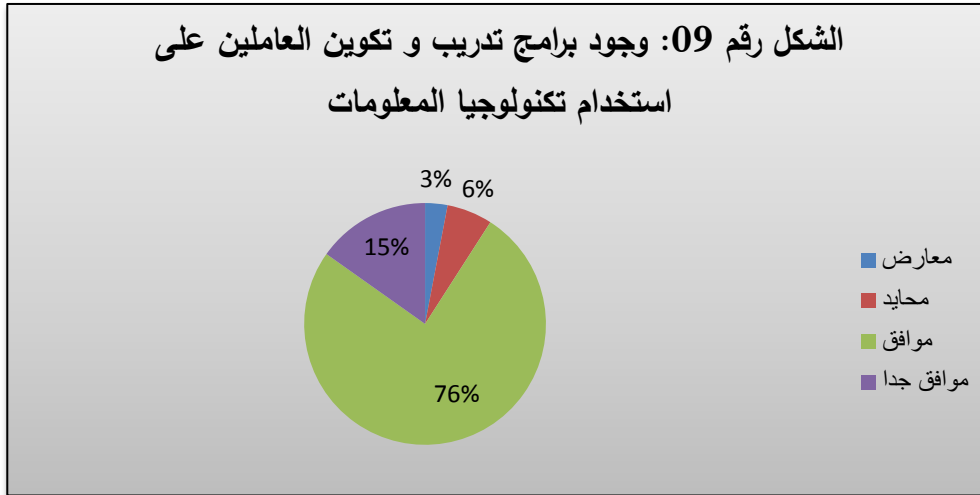
رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة
1	وجود برامج تدريب و تكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	4,03
2	وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	3,97
3	امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب و الانترنت	4,27
4	وجود افراد ذوي كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية	4,21
5	أمتلك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد	4,18
6	تحتوي المؤسسة على متخصصون في تكنولوجيا المعلومات	4,21

الجدول رقم (11): وجود برامج تدريب و تكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض
6,1	2	محايد
75,8	25	موافق
15,2	5	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن وجود برامج التدريب وتكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%- 79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.03. والشكل الموالي يوضح ذلك:

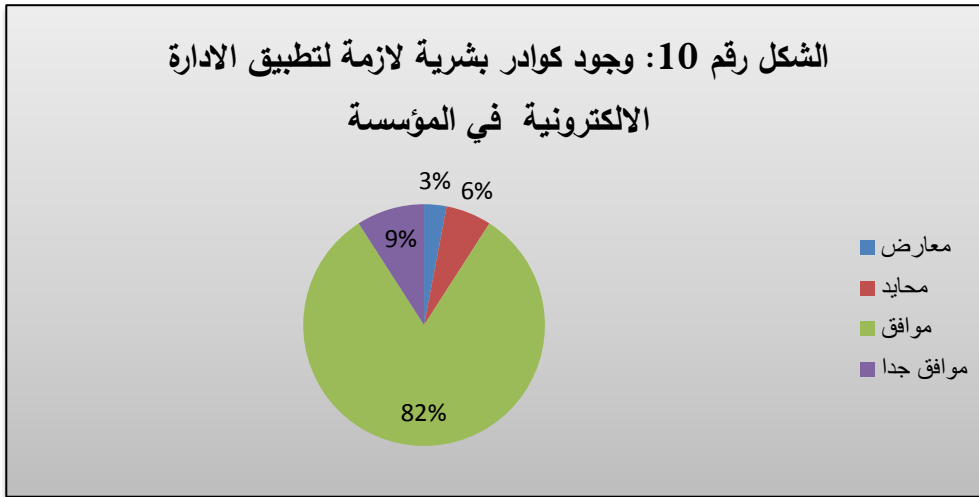


الجدول رقم (12): وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض
6,1	2	محايد
81,8	27	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 3.97. والشكل الموالي يوضح ذلك:

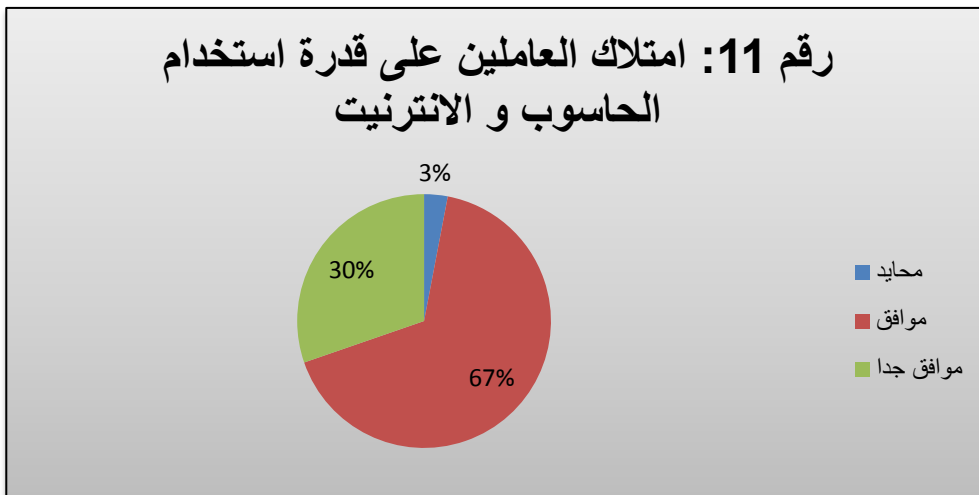


الجدول رقم (13): امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب و الانترنت

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	محايد
66,7	22	موافق
30,3	10	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب والانترنت حيث كانت درجة الاستجابة متوسطة وتقدر نسبتهم بين (60%-69%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4,27. والشكل الموالي يوضح ذلك:

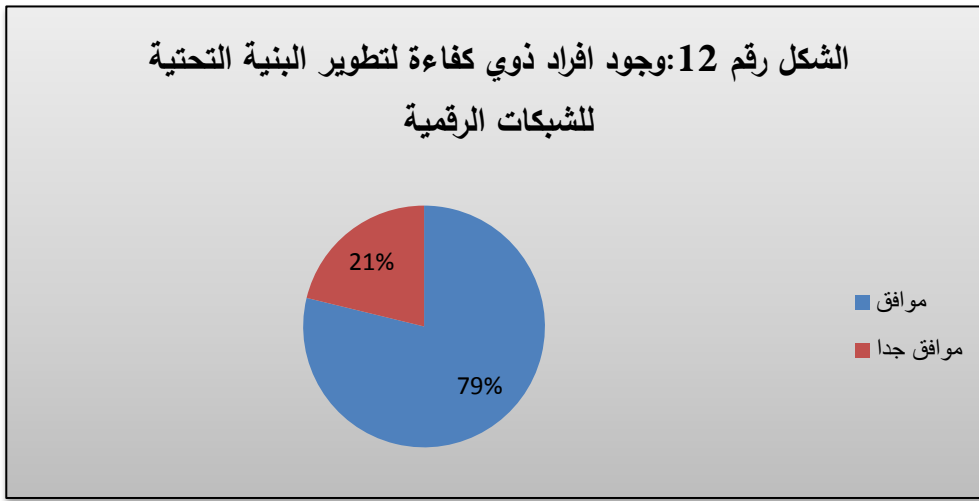


الجدول رقم (14): وجود افراد ذوي كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية

النسب المئوية	التكرار	
78,8	26	موافق
21,2	7	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على وجود أفراد ذو كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.21. والشكل الموالي يوضح ذلك:

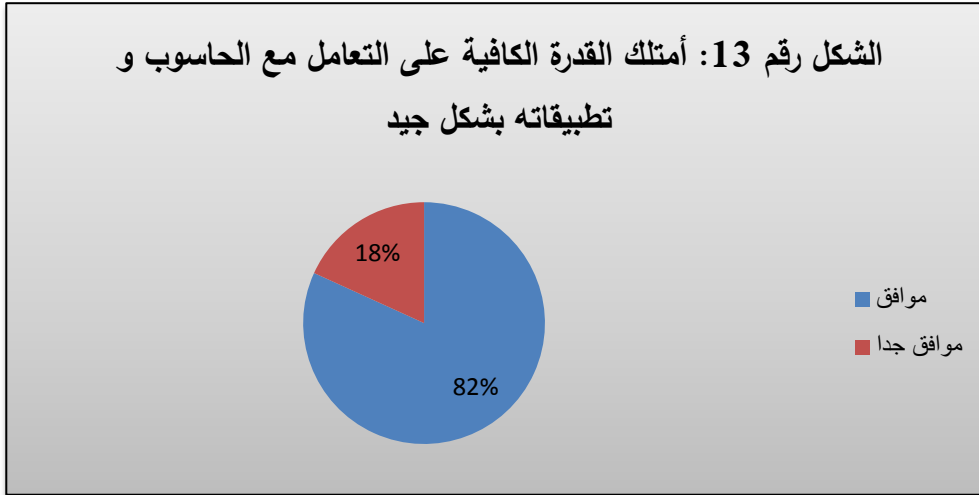


الجدول رقم (15): أمتلك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد

النسب المئوية	التكرار	
81,8	27	موافق
18,2	6	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على إمتلاك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته بشكل جيد حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 4.18. والشكل الموالي يوضح ذلك:

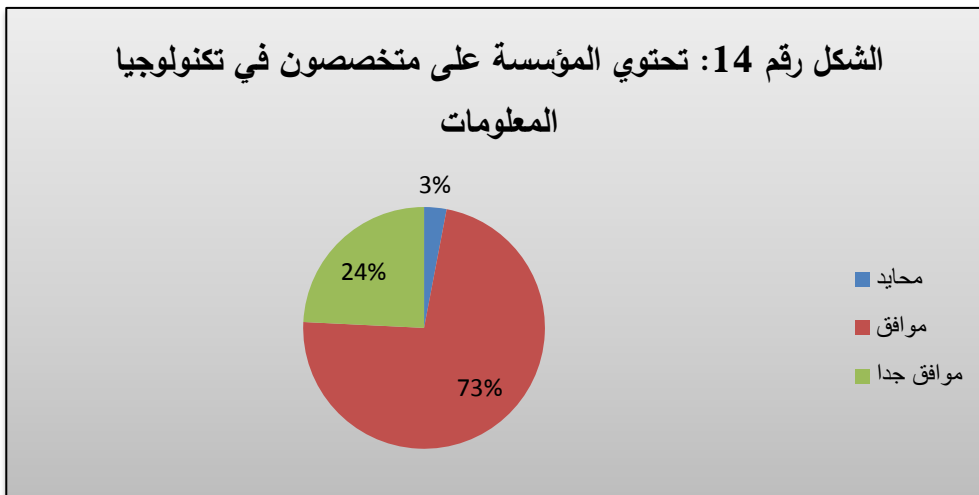


الجدول رقم (16): تحتوي المؤسسة على متخصصون في تكنولوجيا المعلومات

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	محايد
72,7	24	موافق
24,2	8	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على وجود متخصصون في تكنولوجيا المعلومات حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.21. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المحور الثاني: المتطلبات المالية

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية للمجال الثاني (المتطلبات المالية).

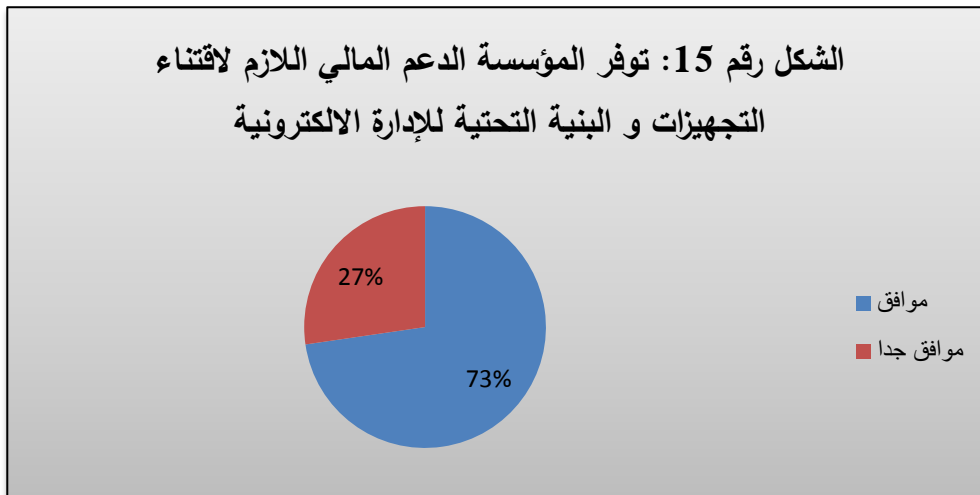
رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة
7	توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات و البنية التحتية لإدارة الالكترونية	4,27
8	توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الادارة الالكترونية	4,00
9	توفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة	4,03
10	توفر الدعم المالي لتدريب و تاهيل الموارد البشرية	3,91
11	توفر التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العمال	3,76

الجدول رقم (18): توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات و البنية التحتية لإدارة الالكترونية

النسب المئوية	التكرار	
72,7	24	موافق
27,3	9	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفير الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%- 79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.27. والشكل الموالي يوضح ذلك:

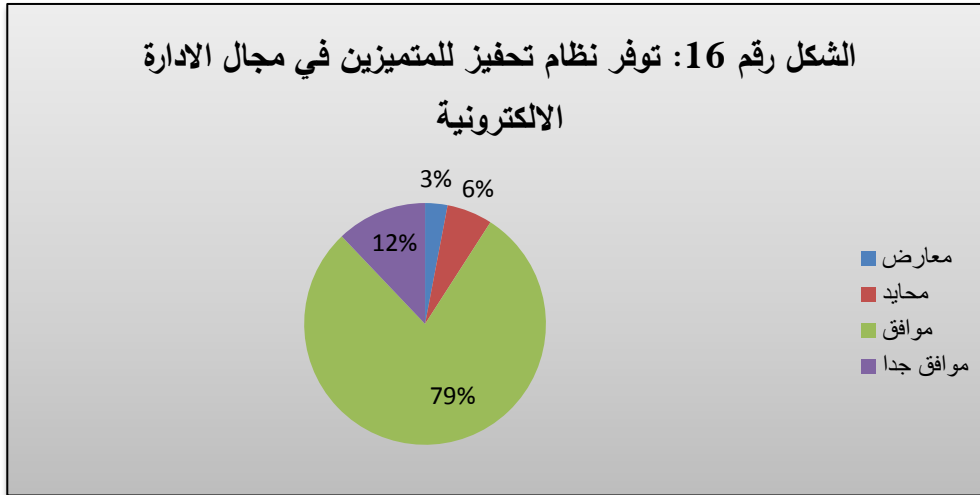


الجدول رقم (19): توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الادارة الالكترونية

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض
6,1	2	محايد
78,8	26	موافق
12,1	4	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان باعتماد على

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.00. والشكل الموالي يوضح ذلك:

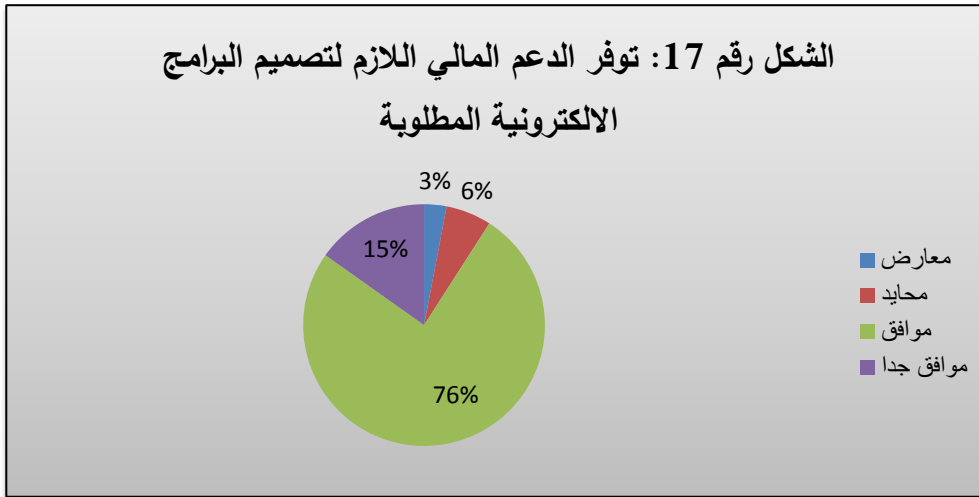


الجدول رقم (20):توفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض
6,1	2	محايد
75,8	25	موافق
15,2	5	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان باعتماد على

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفير الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.03. والشكل الموالي يوضح ذلك:

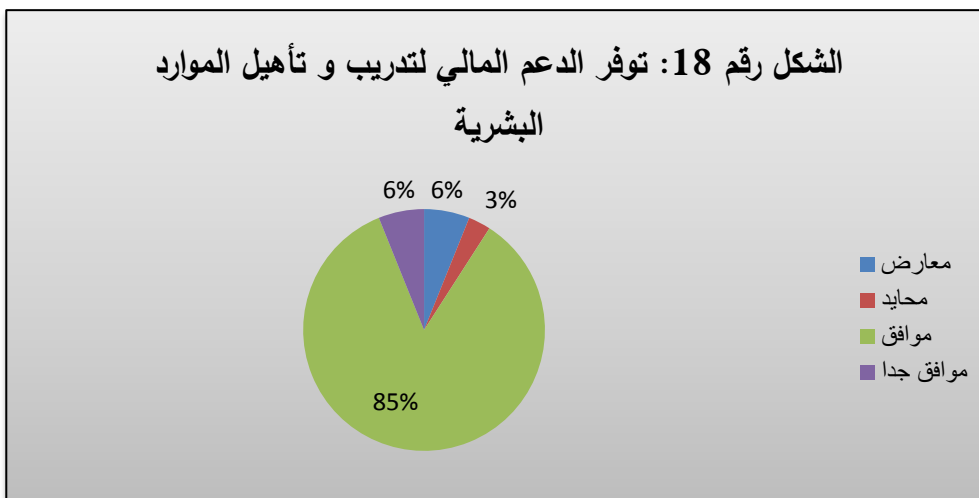


الجدول رقم (21): توفر الدعم المالي لتدريب و تأهيل الموارد البشرية

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض
3,0	1	محايد
84,8	28	موافق
6,1	2	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفر الدعم المالي لتدريب وتأهيل الموارد البشرية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 3.91. والشكل الموالي يوضح ذلك:

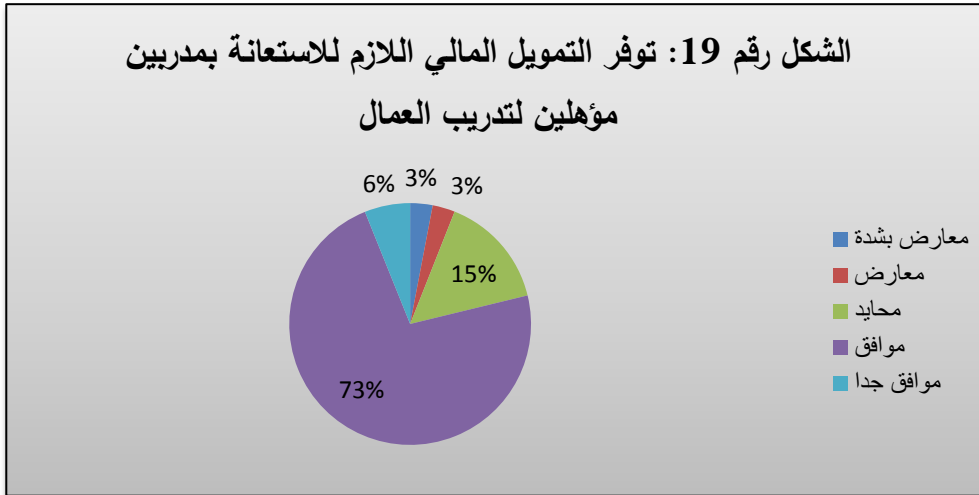


الجدول رقم (22): توفر التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العمال

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض بشدة
3,0	1	معارض
15,2	5	محايد
72,7	24	موافق
6,1	2	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفير التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العمال حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%- 79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.76. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المحور الثالث: المتطلبات الإدارية

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية للمجال الثالث (المتطلبات الإدارية)

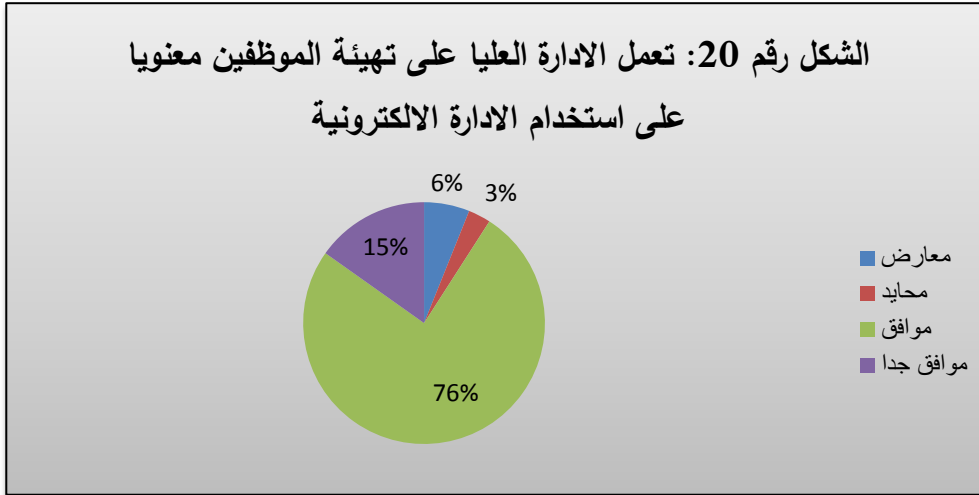
رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة
13	تعمل الادارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الادارة الالكترونية	4,00
14	إقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الادارة الالكترونية	3,79
15	دعم الادارة العليا تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	3,85
16	مرونة الانظمة الادارية تجاه تطبيق الادارة الالكترونية	3,94
17	توفر خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الادارة الالكترونية	4,06
18	استعانة الادارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الادارة الالكترونية	3,82
20	استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الالكترونية	4,12
21	توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها	3,94
22	تدعم المؤسسة من طرف الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية	3,94
23	متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة	4,03
4,12	الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية	

الجدول رقم (24): تعمل الادارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الادارة الالكترونية

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض
3,0	1	محايد
75,8	25	موافق
15,2	5	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.00. والشكل الموالي يوضح ذلك:

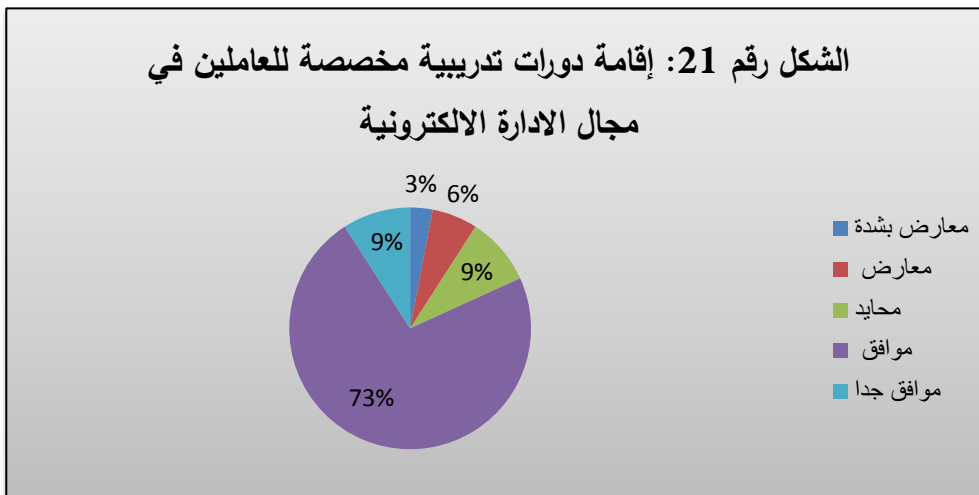


الجدول رقم (25): إقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض بشدة
6,1	2	معارض
9,1	3	محايد
72,7	24	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن تقيم دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.79. والشكل الموالي يوضح ذلك:

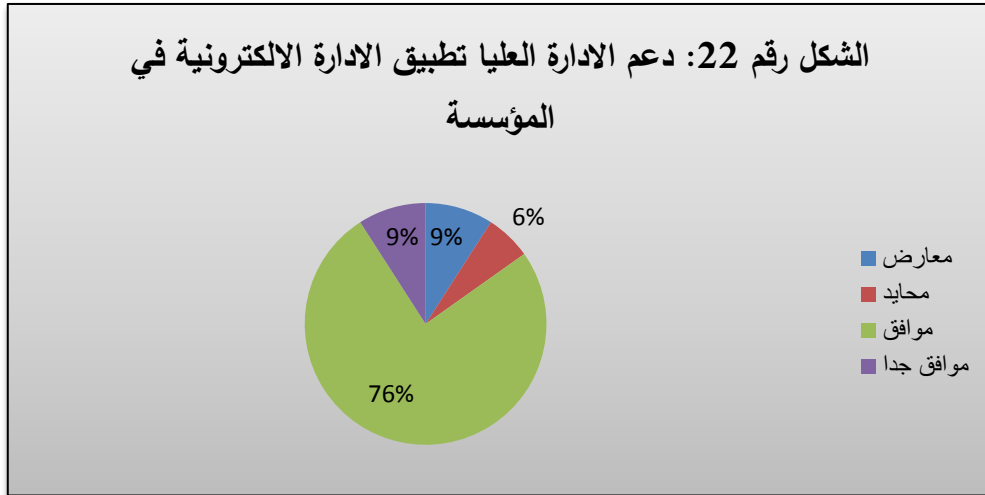


الجدول رقم (26): دعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	
9,1	3	معارض
6,1	2	محايد
75,8	25	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.85. والشكل الموالي يوضح ذلك:

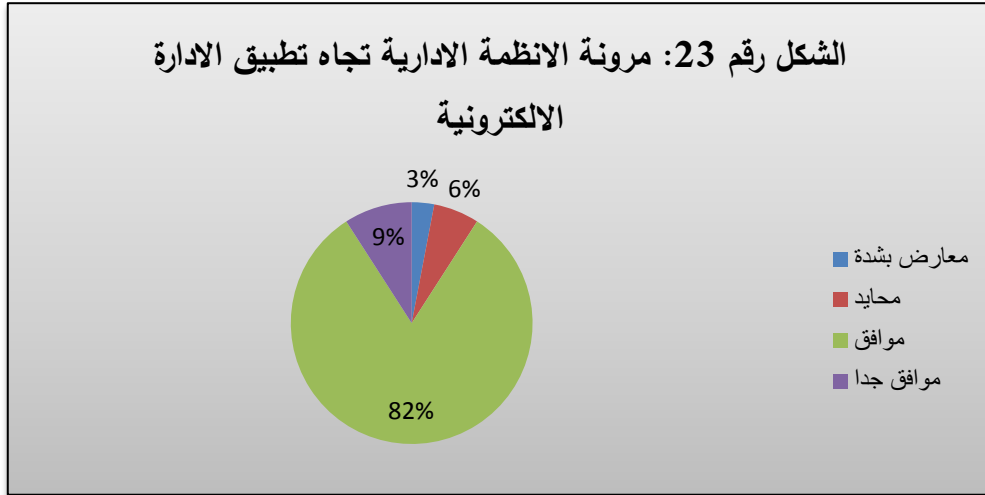


الجدول رقم (27): مرونة الانظمة الادارية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض بشدة
6,1	2	محايد
81,8	27	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على مرونة الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 3.94. والشكل الموالي يوضح ذلك:

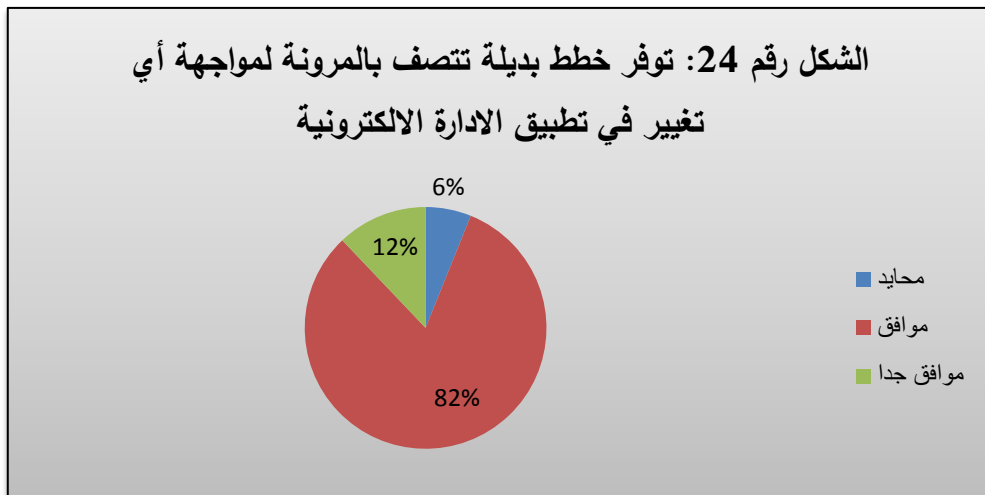


الجدول رقم(28): توفر خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الادارة الالكترونية

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	محايد
81,8	27	موافق
12,1	4	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفير خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 4.06. والشكل الموالي يوضح ذلك:

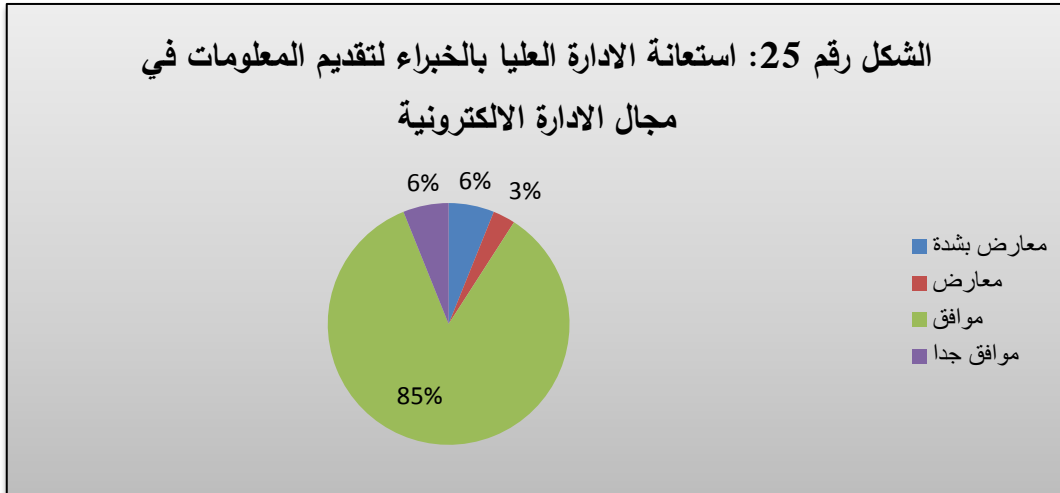


الجدول رقم (29): استعانة الإدارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الإدارة الإلكترونية

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض بشدة
3,0	1	معارض
84,8	28	موافق
6,1	2	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على استعانة الإدارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 3.82. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المحور الرابع: المتطلبات القانونية

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية للمجال الرابع (المتطلبات القانونية)

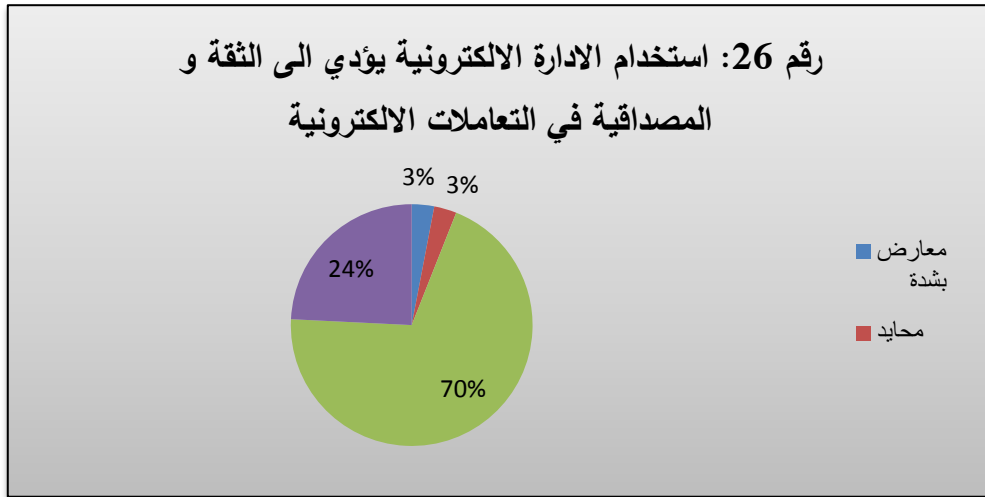
رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة
19	استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الالكترونية	4,12
20	توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها	3,94
21	تدعم المؤسسة من طرف الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية	3,94
22	متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة	4,03
23	الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية	4,12
24	استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الالكترونية	4,12

الجدول رقم (31): استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الالكترونية

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض بشدة
3,0	1	محايد
69,7	23	موافق
24,2	8	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى الثقة والمصادقية في التعاملات الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.12. والشكل الموالي يوضح ذلك:

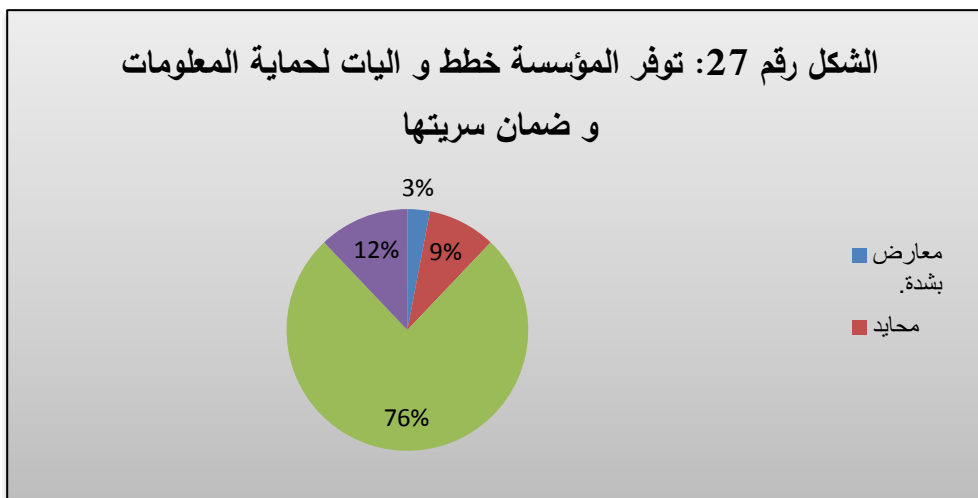


الجدول رقم (32): توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض بشدة
9,1	3	محايد
75,8	25	موافق
12,1	4	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفر المؤسسة خطط وآليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة و تقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.94. والشكل الموالي يوضح ذلك:

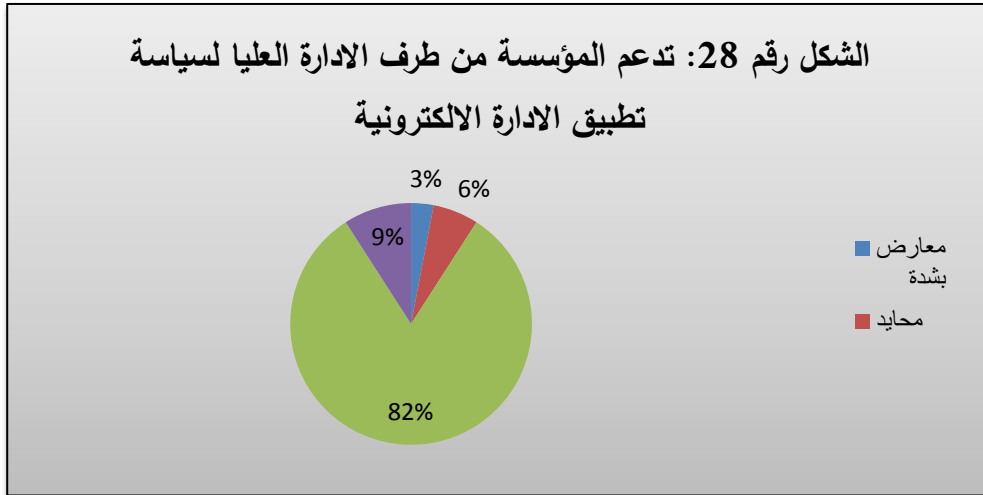


الجدول رقم (33): تدعم المؤسسة من طرف الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض بشدة
6,1	2	محايد
81,8	27	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على تدعيم المؤسسة من طرف الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% حيث بلغ متوسط الحسابي 3.94 والشكل الموالي يوضح ذلك:



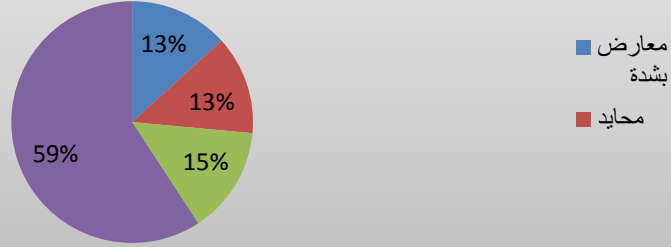
الجدول رقم (33): متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض بشدة
6,1	2	محايد
60,6	20	موافق
27,3	9	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على متابعة وتنفيذ تطبيق الإدارة الإلكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة حيث كانت درجة الاستجابة متوسطة وتقدر نسبتهم بين (60%-69%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.03. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 29: متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة



الجدول رقم (34): الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	محايد
75,8	25	موافق
18,2	6	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.12. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 30: الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية



المحور الخامس: المتطلبات الفنية والتقنية

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية للمجال الخامس (المتطلبات الفنية والتقنية)

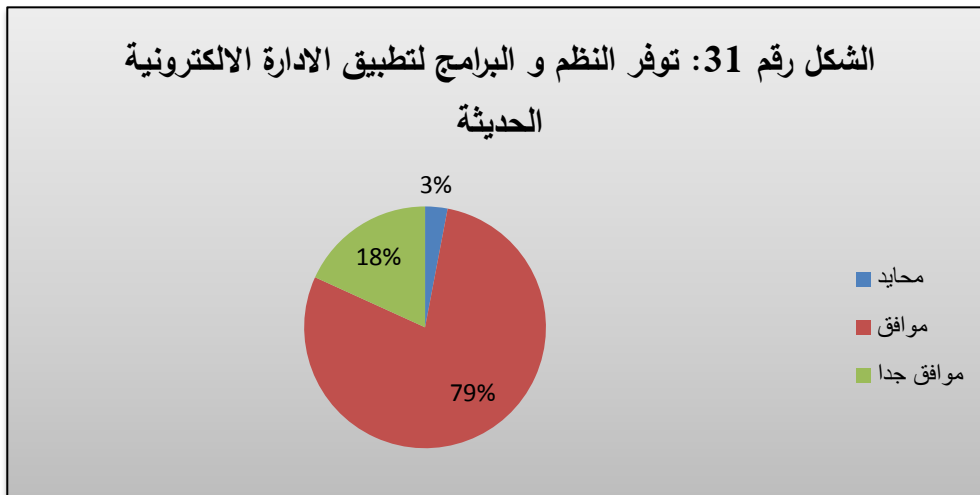
رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة
25	توفر النظم و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة	4,15
26	امكانية اداء العمل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة	4,12
27	امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت	3,97
28	يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة	4,03
29	توفر شبكات الحاسب الالي ريك بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع	4,03

الجدول رقم (36): توفر النظم و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	محايد
78,8	26	موافق
18,2	6	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفر النظم والبرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ونقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.15. والشكل الموالي يوضح ذلك:

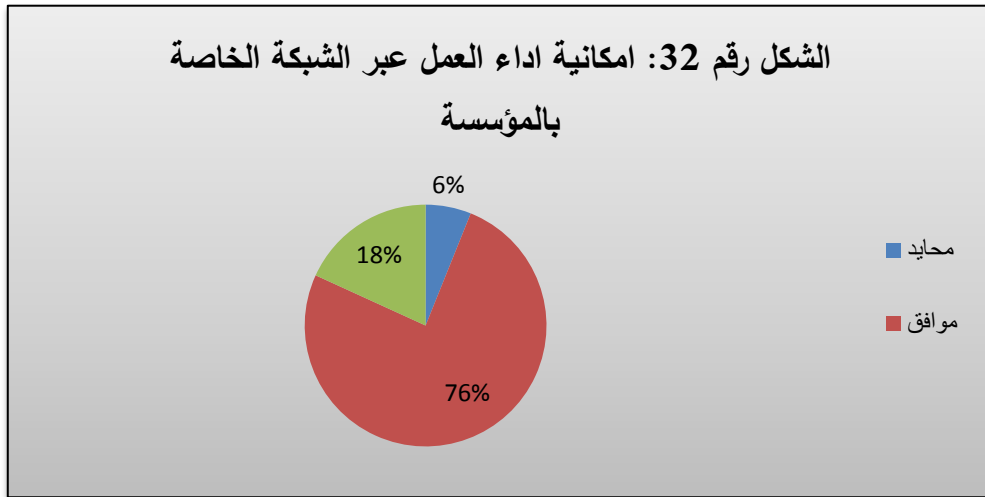


الجدول رقم (37): امكانية اداء العمل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	محايد
75,8	25	موافق
18,2	6	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على امكانية أداء العمل عبر الشبكة الخاصة حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.12. والشكل الموالي يوضح ذلك:



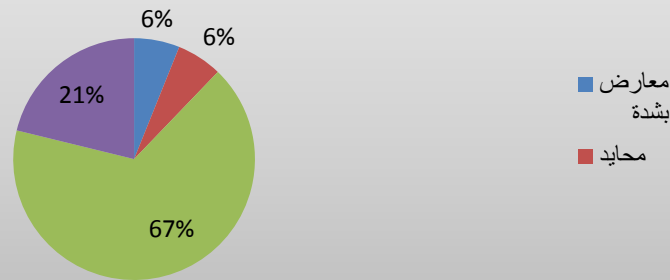
الجدول رقم (38): امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض بشدة
6,1	2	محايد
66,7	22	موافق
21,2	7	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت حيث كانت درجة الاستجابة متوسطة وتقدر نسبتهم بين (60%-69%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.97. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 33: امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت



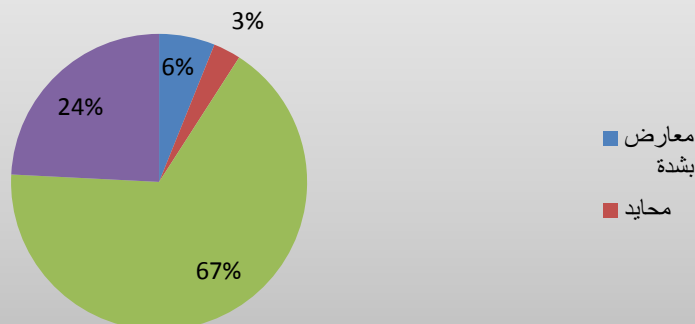
الجدول رقم (39) : يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض بشدة
3,0	1	محايد
66,7	22	موافق
24,2	8	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على وجود ربط الكتروني ما بين أقسام المؤسسة المختلفة حيث كانت درجة الاستجابة متوسطة وتقدر نسبتهم بين (60%-69%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.03. والشكل الموالي يوضح ذلك:

رقم 34: يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة

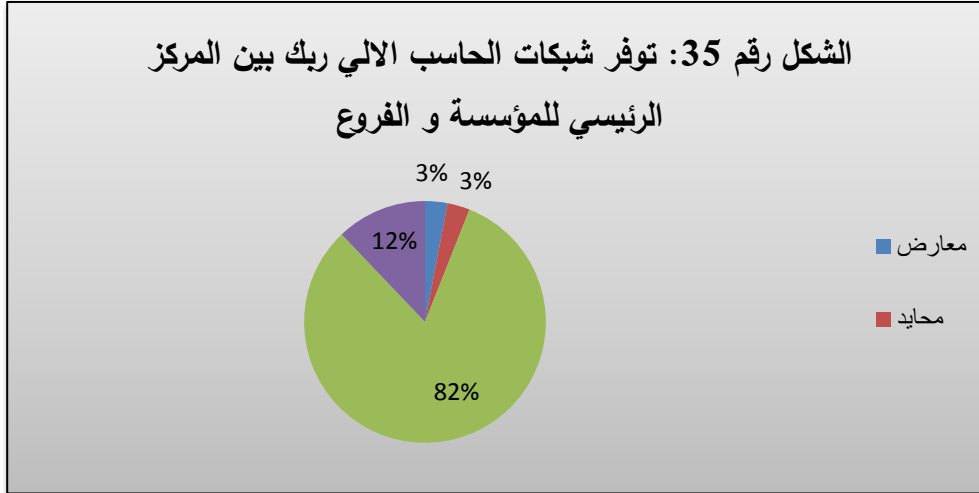


الجدول رقم (40): توفر شبكات الحاسب الالي ربك بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع

النسب المئوية	التكرار	
3,0	1	معارض
3,0	1	محايد
81,8	27	موافق
12,1	4	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على توفر شبكات الحاسب الالي ربك بين المركز الرئيسي للمؤسسة والفروع حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 4.03. والشكل الموالي يوضح ذلك:



البعد الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء

جدول رقم (41): المتوسطات الحسابية للبعد الثاني (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء)

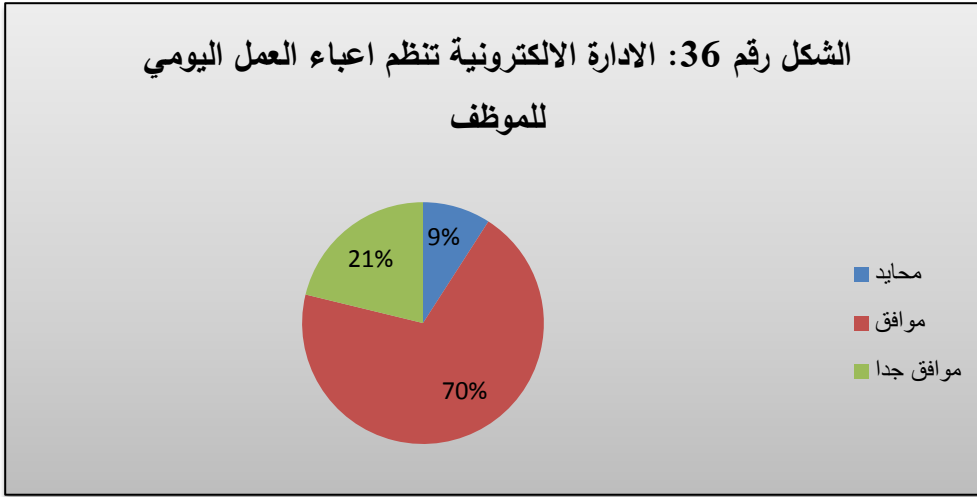
رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة
30	الإدارة الإلكترونية تنظم اعباء العمل اليومي للموظف	4,12
31	الإدارة الإلكترونية تحدد مسؤوليات واضحة للعاملين	4,03
32	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين	4,03
33	الإدارة الإلكترونية تحسن أداء العاملين	3,91
34	الإدارة الإلكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين	3,91
35	تزيد الإدارة الإلكترونية من كفاءة العمليات الإدارية	3,85
36	الإدارة الإلكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات و أماكن الإشراف	3,82
37	الإدارة الإلكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الأداء	3,67

الجدول رقم (42): الإدارة الإلكترونية تنظم اعباء العمل اليومي للموظف

النسب المئوية	التكرار	
9,1	3	محايد
69,7	23	موافق
21,2	7	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على اعباء العمل اليومي للموظف حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.12. والشكل الموالي يوضح ذلك:

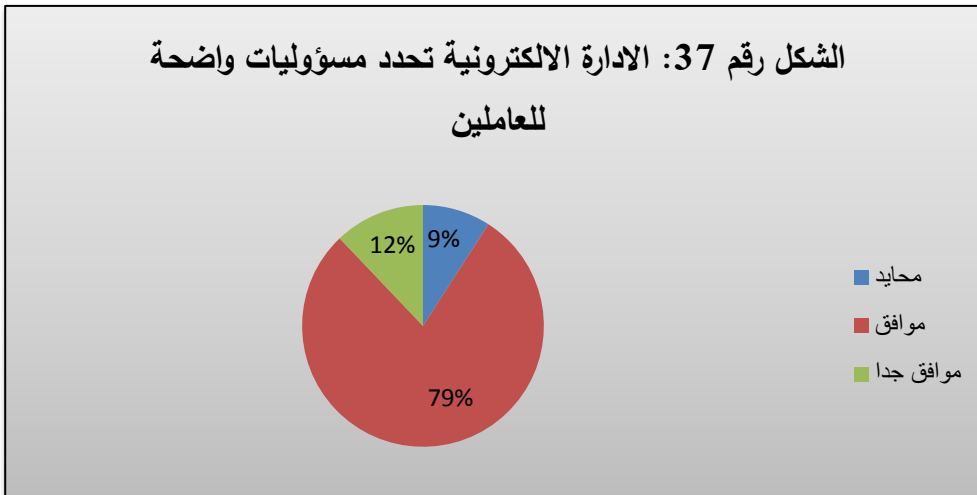


الجدول رقم (43): الادارة الالكترونية تحدد مسؤوليات واضحة للعاملين

النسب المئوية	التكرار	
9,1	3	محايد
78,8	26	موافق
12,1	4	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.03. والشكل الموالي يوضح ذلك:

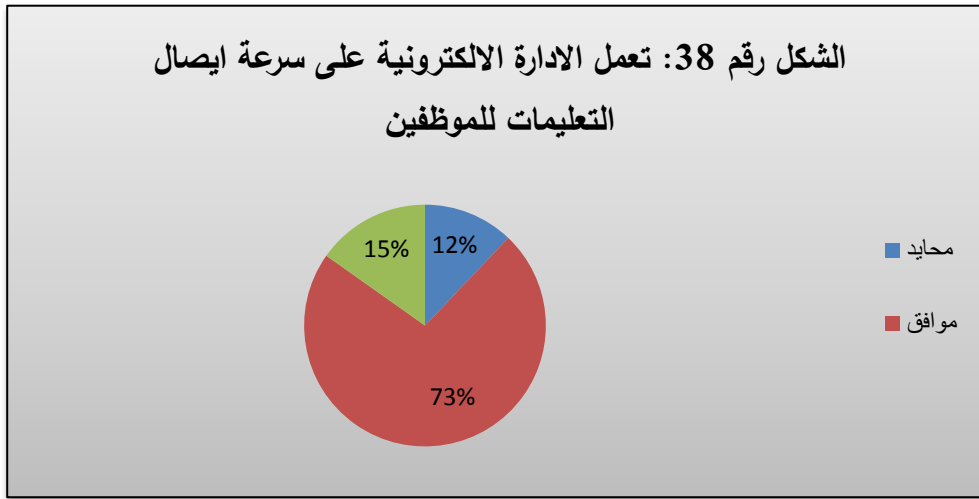


الجدول رقم (44): تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين

النسب المئوية	التكرار	
12,1	4	محايد
72,7	24	موافق
15,2	5	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 4.03. والشكل الموالي يوضح ذلك:

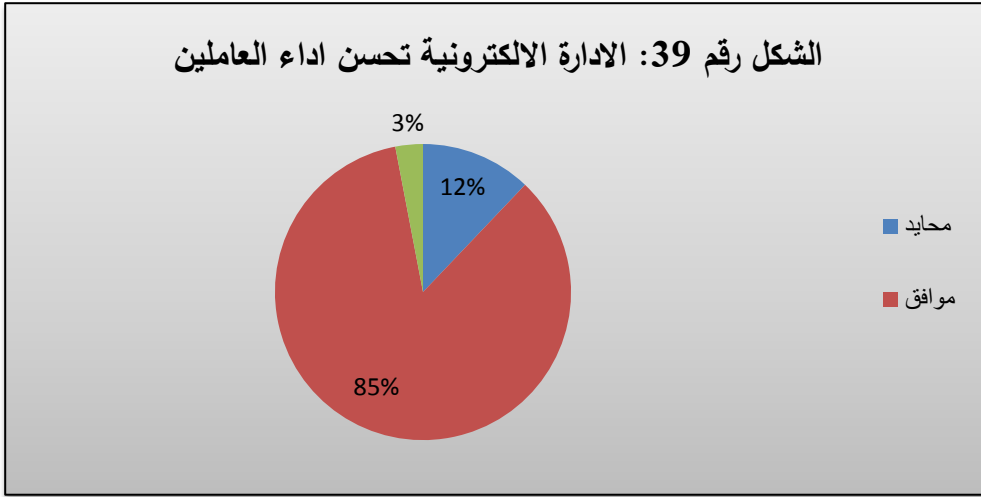


الجدول رقم (45): الإدارة الإلكترونية تحسن أداء العاملين

النسب المئوية	التكرار	
12,1	4	محايد
84,8	28	موافق
3,0	1	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تحسن أداء العاملين حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا وتقدر نسبتهم 80% فما فوق حيث بلغ متوسط الحسابي 3.91. والشكل الموالي يوضح ذلك:

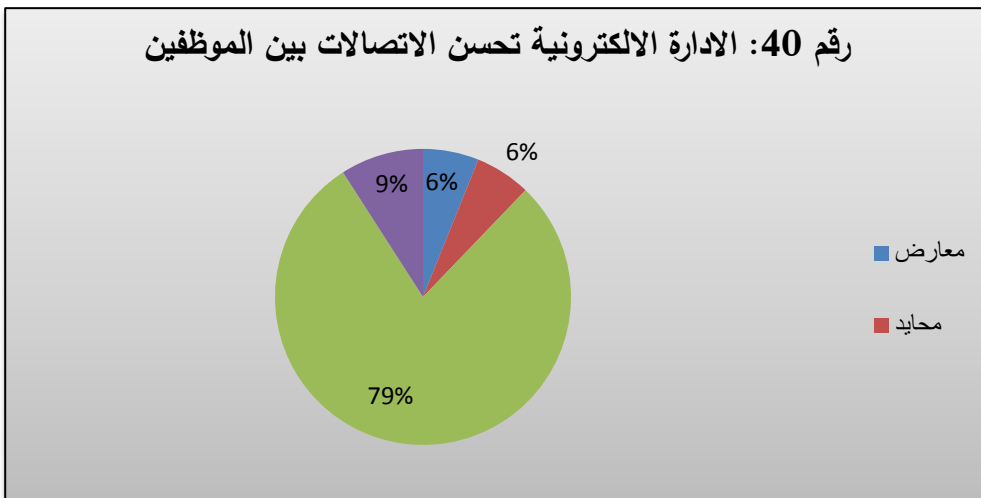


الجدول رقم (46): الادارة الالكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض
6,1	2	محايد
78,8	26	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.91. والشكل الموالي يوضح ذلك:

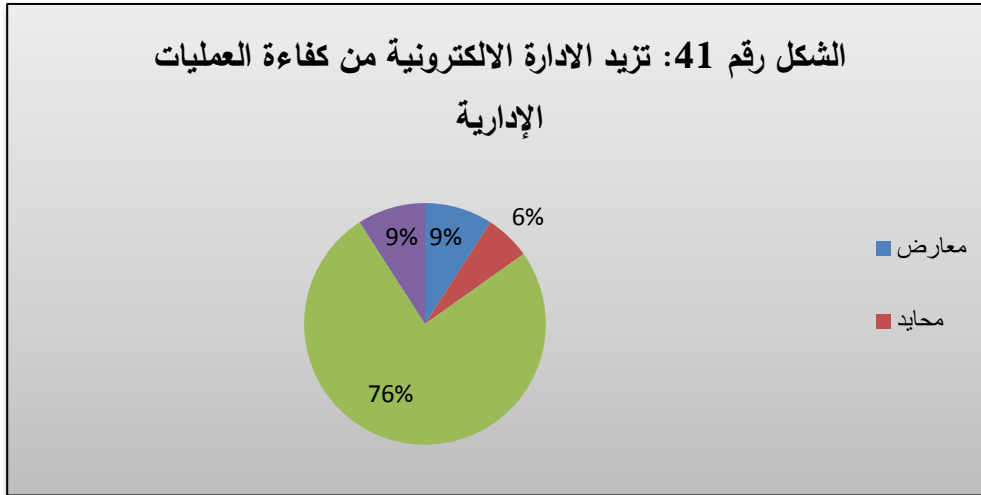


الجدول رقم (42): تزايد الادارة الالكترونية من كفاءة العمليات الادارية

النسب المئوية	التكرار	
9,1	3	معارض
6,1	2	محايد
75,8	25	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن تزايد الإدارة الإلكترونية من كفاءة العمليات الإدارية حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.85. والشكل الموالي يوضح ذلك:

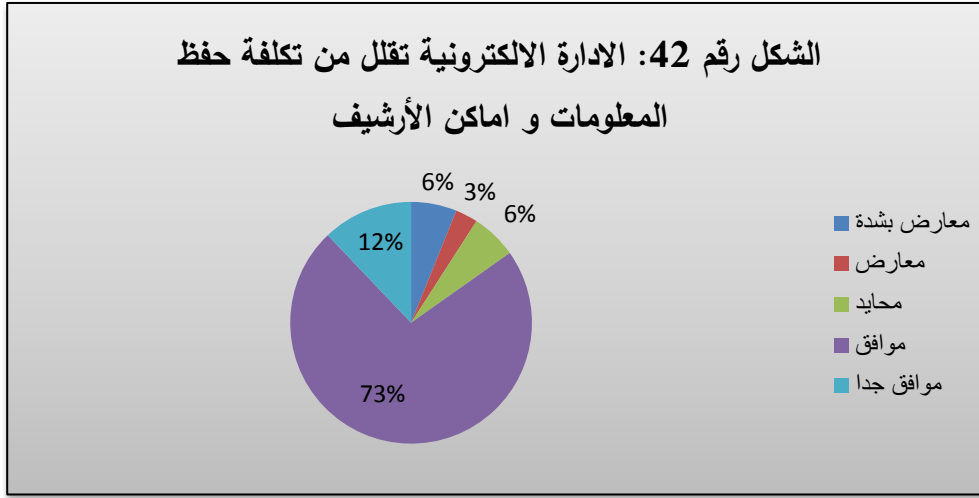


الجدول رقم (43): الادارة الالكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات و اماكن الارشيف

النسب المئوية	التكرار	
6,1	2	معارض بشدة
3,0	1	معارض
6,1	2	محايد
72,7	24	موافق
12,1	4	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.82. والشكل الموالي يوضح ذلك:



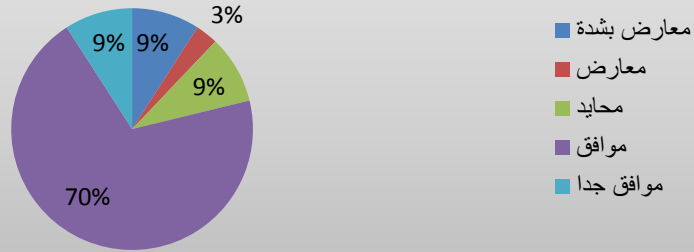
الجدول رقم (44): الإدارة الإلكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الأداء

النسب المئوية	التكرار	
9,1	3	معارض بشدة
3,0	1	معارض
9,1	3	محايد
69,7	23	موافق
9,1	3	موافق جدا
100,0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الأداء حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وتقدر نسبتهم بين (70%-79%) حيث بلغ متوسط الحسابي 3.67. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 43: الإدارة الالكترونية تتغلب على العقبات التي
تخفض مستوى الأداء



خاتمة

إن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة وبدقة عالية في توجيه سياسة وإجراءات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية، ولإيجاد العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، تناولنا موضوع اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء.

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

ثم قسمت الدراسة إلى فصلين حيث شمل الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء والعلاقة بينهما أما الفصل الثاني فقد كان للدراسة الميدانية، قدمنا فيه لمحة مختصرة عن المؤسسة محل البحث، ثم عرض لإجراءات البحث من عينة للبحث وطرق جمع البيانات وأساليب إحصائية مستخدمة، كما تناولنا خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل محاور الإستمارة لنصل أخيرا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال الفصلين نصل إلى خاتمة هذه الدراسة التي توصلنا فيها مجموعة من النتائج، وبناءا على هذه النتائج وضعنا بعض التوصيات والمقترحات عليها تفيد المؤسسة أو تكون منطلق دراسات وأبحاث مستقبلية تثرى الموضوع.

نتائج الدراسة النظرية:

1. تعتمد الإدارة الالكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكات بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في المؤسسة.
2. من فوائد الإدارة الالكترونية تبسيط الإجراءات، واختصار الوقت والدقة والوضوح في انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
3. الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (أجهزة الحاسوب ولوحاتها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ووظائفها الإدارية.
4. تعمل الإدارة الالكترونية إلى زيادة حجم العمل أي أن المؤسسة تقدم خدمات إلى المستفيدين مباشرة بدون اتصالهم بالموظفين والإداريين وفي هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري
5. تعمل الإدارة الالكترونية في تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة وقلل تكلفة.
6. يمثل الأداء عن مجموعة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف في عمله من خلال ما ينجزه من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي.
7. للأداء مجموعة من العناصر أهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة والوثوق.

نتائج الدراسة:

- من خلال إطلاع الباحث على بيئة البحث وإجراء أسلوب الاستمارة وبعض المقابلات، ومن خلال تحليل إجابات العينة، توصلنا لمجموعة من النتائج يمكن إيرادها على النحو التالي:
- يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والأداء بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين الأداء مع الكوادر البشرية و أجهزة الحاسوب ولواحقها.
 - من خلال تحليل الانحدار المتعدد تأكد لنا دور الإدارة الإلكترونية في الأداء، حيث كان لبعدي الكوادر البشرية وأجهزة الحاسوب ولواحقها الأثر البارز في هذا الدور.
 - يتضح أن الكوادر البشرية وأجهزة الحاسوب ولواحقها فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على الاداء.

التوصيات:

- لقد ثبت من خلال العرض التحليلي ونتائج البحث الميداني أن هناك الكثير من الظواهر الإيجابية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء لكنها تبقى في الحدود الدنيا ويمكن تحسينها ومضاعفتها، إذ أنه هناك بعض الملاحظات التي ينبغي أن يشار إليها بهدف بيان جوانب القصور حتى يتسنى للمؤسسة السير قدما نحو الأحسن والأفضل، وفيما يلي اهم التوصيات التي يقدمها الطالب:
- تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وزجهم بمزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئهم نحو العمل الإداري الإلكتروني
 - إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة، فمن المؤسف أن تستخرج أي وثيقة في لحظات ثم تبقى العملية حبيسة إمضاء المسؤول المخول.
 - الاستفادة من خدمات أجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة وتدريب الموظفين على التطبيقات المختلفة للبرامج، مما يساعد في عملية الأرشفة.
 - تطوير آلية العمل بالبريد الإلكتروني وتوسيع دائرة نشره على كامل المؤسسات، وبين جميع المكاتب الداخلية وجعل نظام الرقمنة للدخول والخروج للبرامج.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد، درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، " نشرية تكنولوجيا الإدارة " ، العدد الثامن، فيفيري / مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، مصر .
2. إيمان زريق، آمنة بهلول، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، إدارة المؤسسات الوثائقية، جامعة قلمة، 2018/2017.
3. إيهاب ، خميس أحمد مير ، " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، . 2007
4. بدر ، بن محمد المالك ، " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية دراسة مسحية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،. 2007
5. خالد أبو ماضي (2007)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
6. خليفة مصطفى أبو عاشور – ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، ص من 199 إلى ص220، 2013.
7. موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، الجزائر، 2001
www.journal.cybrarians.org/index/ php ! option=c,m-centent
8. الدكتور عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري ، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 2011
9. رأفت، رضوان، " الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 .
10. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية ، القاهرة ، 2014
11. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد/ 14 خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016

12. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004
13. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2010، ص ص 217-219.
14. صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014
15. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ودار وائل للنشر، الأردن، 2007
16. عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999
17. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
18. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
19. عدنان ماشي والي (2011)، تقييم الأداء الوظيفي
20. علاء ، عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية ، الأردن ، دار وائل للنشر
21. علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008
22. على الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005
23. قاموس أكسفورد، إنجليزي -عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998 ، ص:500.
24. محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005 ، ص23
25. محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008
26. محمد جمال أكرم عمار بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2009، ص85.
27. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009
28. محمد على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006

قائمة المصادر والمراجع

29. محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجيهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2012
30. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004
31. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
32. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013
33. يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HR في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 م

بالفرنسية:

1. Jacques, Sauret , "efficacité de L'Administration et Service à L'Administraté" : Les Enjeux de L'Administration Electronique , Revue Française d'aministration publique , ecole nationale d'dministrative, N° 110 , 2004
1. Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.

الملاحق

جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

تخصص : ادارة اعمال

عنوان المذكرة :

الادارة الالكترونية و تأثيرها على الاداء

تحت اشراف :

واكلي كلثوم

الطالبتين :

بدراني ریحانة

سحنون نور الهدى

العام الدراسي: 2022/2021

الجزء الاول : يخص المعلومات لشخصية

الجنس :

ذكر انثى

المؤهل العلمي :

دبلوم بكالوريا ماستر الليسانس مهندس دولة

الخبرة في العمل :

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

المسمى الوظيفي :

موظف إداري رئيس قسم مدير عام فأعلى

الجزء الثاني :

البعد الاول : متطلبات الادارة الالكترونية

المحور الأول : المتطلبات البشرية

البيان	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض
1 وجود برامج تدريب و تكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات					
2 وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة					
3 امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب و الانترنت					
4 وجود افراد ذوي كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية					
5 أمتلاك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد					
6 تحتوي المؤسسة على متخصصون في تكنولوجيا المعلومات					

المحور الثاني : المتطلبات المالية

7 توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة الالكترونية					
8 توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الادارة الالكترونية					
10 توفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة					
11 توفر الدعم المالي لتدريب و تاهيل الموارد البشرية					
12 توفر التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العمال					

المحور الثالث : المتطلبات الادارية

					13	تعمل الادارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الادارة الالكترونية
					14	إقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الادارة الالكترونية
					15	دعم الادارة العليا تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة
					16	مرونة الانظمة الادارية تجاه تطبيق الادارة الالكترونية
					17	توفر خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الادارة الالكترونية
					18	استعانة الادارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الادارة الالكترونية

المحور الرابع : المتطلبات القانونية

					19	استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الالكترونية
					20	توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها
					21	تدعم المؤسسة من طرف الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية
					22	متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة
					23	الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية

المحور الخامس : المتطلبات الفنية و التقنية

					24	توفر النظم و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة
					25	امكانية اداء العمل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة
					26	امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت
					27	يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة
					28	توفر شبكات الحاسب الالي ريك بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع

البعد الثاني : تأثير الإدارة الالكترونية على الاداء

					29	الإدارة الالكترونية تنظم اعباء العمل اليومي للموظف
					30	الإدارة الالكترونية تحدد مسؤوليات واضحة للعاملين
					31	تعمل الإدارة الالكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين
					32	الإدارة الالكترونية تحسن أداء العاملين
					33	الإدارة الالكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين
					34	تزيد الإدارة الالكترونية من كفاءة العمليات الإدارية
					35	الإدارة الالكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات و أماكن الارشيف
					36	الإدارة الالكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الاداء

الجنس

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
ذكر	15	45,5	45,5	45,5
أنثى	18	54,5	54,5	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
ديبلوم	5	15,2	15,2	15,2
بكالوريا	4	12,1	12,1	27,3
ماستر	16	48,5	48,5	75,8
ليساس	8	24,2	24,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الخبرة في العمل

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
أقل من 5 سنوات	8	24,2	24,2	24,2
من 5 الى 10 سنوات	19	57,6	57,6	81,8
من 11 الى 15 سنة	6	18,2	18,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
موظف اداري	22	66,7	66,7	66,7
رئيس قسم	10	30,3	30,3	97,0
مدير	1	3,0	3,0	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

وجود برامج تدريب و تكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	1	3,0	3,0	3,0
محايد	2	6,1	6,1	9,1
موافق	25	75,8	75,8	84,8
موافق جدا	5	15,2	15,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	1	3,0	3,0	3,0
محايد	2	6,1	6,1	9,1
موافق	27	81,8	81,8	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب و الانترنت

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	1	3,0	3,0	3,0
موافق	22	66,7	66,7	69,7
موافق جدا	10	30,3	30,3	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

وجود افراد ذوي كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
موافق	26	78,8	78,8	78,8
موافق جدا	7	21,2	21,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

أمتلك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
موافق	27	81,8	81,8	81,8
موافق جدا	6	18,2	18,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

تحتوي المؤسسة على متخصصون في تكنولوجيا المعلومات

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	1	3,0	3,0	3,0
موافق	24	72,7	72,7	75,8
موافق جدا	8	24,2	24,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة
الإلكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
موافق	24	72,7	72,7	72,7
موافق جدا	9	27,3	27,3	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الادارة الإلكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	1	3,0	3,0	3,0
محايد	2	6,1	6,1	9,1
موافق	26	78,8	78,8	87,9
موافق جدا	4	12,1	12,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	1	3,0	3,0	3,0
محايد	2	6,1	6,1	9,1
موافق	25	75,8	75,8	84,8
موافق جدا	5	15,2	15,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر الدعم المالي لتدريب و تاهيل الموارد البشرية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	2	6,1	6,1	6,1
محايد	1	3,0	3,0	9,1
موافق	28	84,8	84,8	93,9
موافق جدا	2	6,1	6,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العمال

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	1	3,0	3,0	3,0
معارض	1	3,0	3,0	6,1
محايد	5	15,2	15,2	21,2
موافق	24	72,7	72,7	93,9
موافق جدا	2	6,1	6,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الإدارة
الإلكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	2	6,1	6,1	6,1
محايد	1	3,0	3,0	9,1
موافق	25	75,8	75,8	84,8
موافق جدا	5	15,2	15,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

إقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	1	3,0	3,0	3,0
معارض	2	6,1	6,1	9,1
محايد	3	9,1	9,1	18,2
موافق	24	72,7	72,7	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

دعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	3	9,1	9,1	9,1
محايد	2	6,1	6,1	15,2
موافق	25	75,8	75,8	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

مرونة الانظمة الادارية تجاه تطبيق الادارة الالكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	1	3,0	3,0	3,0
محايد	2	6,1	6,1	9,1
موافق	27	81,8	81,8	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الإدارة
الالكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	2	6,1	6,1	6,1
موافق	27	81,8	81,8	87,9
موافق جدا	4	12,1	12,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

استعانة الإدارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الإدارة الإلكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	2	6,1	6,1	6,1
معارض	1	3,0	3,0	9,1
موافق	28	84,8	84,8	93,9
موافق جدا	2	6,1	6,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الإلكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	1	3,0	3,0	3,0
محايد	1	3,0	3,0	6,1
موافق	23	69,7	69,7	75,8
موافق جدا	8	24,2	24,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	1	3,0	3,0	3,0
محايد	3	9,1	9,1	12,1
موافق	25	75,8	75,8	87,9
موافق جدا	4	12,1	12,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

تدعم المؤسسة من طرف الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	1	3,0	3,0	3,0
محايد	2	6,1	6,1	9,1
موافق	27	81,8	81,8	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

متابعة و تنفيذ تطبيق الادارة الالكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	2	6,1	6,1	6,1
محايد	2	6,1	6,1	12,1
موافق	20	60,6	60,6	72,7
موافق جدا	9	27,3	27,3	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الادارة الالكترونية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	2	6,1	6,1	6,1
موافق	25	75,8	75,8	81,8
موافق جدا	6	18,2	18,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر النظم و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	1	3,0	3,0	3,0
موافق	26	78,8	78,8	81,8
موافق جدا	6	18,2	18,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

امكانية اداء العمل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	2	6,1	6,1	6,1
موافق	25	75,8	75,8	81,8
موافق جدا	6	18,2	18,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	2	6,1	6,1	6,1
محايد	2	6,1	6,1	12,1
موافق	22	66,7	66,7	78,8
موافق جدا	7	21,2	21,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	2	6,1	6,1	6,1
محايد	1	3,0	3,0	9,1
موافق	22	66,7	66,7	75,8
موافق جدا	8	24,2	24,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

توفر شبكات الحاسب الالي ربك بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	1	3,0	3,0	3,0
محايد	1	3,0	3,0	6,1
موافق	27	81,8	81,8	87,9
موافق جدا	4	12,1	12,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الادارة الالكترونية تنظم اعباء العمل اليومي للموظف

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	3	9,1	9,1	9,1
موافق	23	69,7	69,7	78,8
موافق جدا	7	21,2	21,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الادارة الالكترونية تحدد مسؤوليات واضحة للعاملين

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	3	9,1	9,1	9,1
موافق	26	78,8	78,8	87,9
موافق جدا	4	12,1	12,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

تعمل الادارة الالكترونية على سرعة ايصال التعليمات للموظفين

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	4	12,1	12,1	12,1
موافق	24	72,7	72,7	84,8
موافق جدا	5	15,2	15,2	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الادارة الالكترونية تحسن اداء العاملين

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
محايد	4	12,1	12,1	12,1
موافق	28	84,8	84,8	97,0
موافق جدا	1	3,0	3,0	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الادارة الالكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	2	6,1	6,1	6,1
محايد	2	6,1	6,1	12,1
موافق	26	78,8	78,8	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

تزيد الادارة الالكترونية من كفاءة العمليات الادارية

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض	3	9,1	9,1	9,1
محايد	2	6,1	6,1	15,2
موافق	25	75,8	75,8	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الادارة الالكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات و اماكن الارشيف

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	2	6,1	6,1	6,1
معارض	1	3,0	3,0	9,1
محايد	2	6,1	6,1	15,2
موافق	24	72,7	72,7	87,9
موافق جدا	4	12,1	12,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

الادارة الالكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الاداء

	التكرارات	النسبة المئوية	poucentage s	poucentage s cumulé
معارض بشدة	3	9,1	9,1	9,1
معارض	1	3,0	3,0	12,1
محايد	3	9,1	9,1	21,2
موافق	23	69,7	69,7	90,9
موافق جدا	3	9,1	9,1	100,0
المجموع	33	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Erreur standard moyenne	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
,088	,506	1,55	الجنس
,171	,983	2,82	المؤهل العلمي
,115	,659	1,94	الخبرة في العمل
,096	,549	1,36	المسمى الوظيفي
,102	,585	4,03	وجود برامج تدريب و تكوين العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات
,092	,529	3,97	وجود كوادر بشرية لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة
,090	,517	4,27	امتلاك العاملين على قدرة استخدام الحاسوب و الانترنت
,072	,415	4,21	وجود افراد ذوي كفاءة لتطوير البنية التحتية للشبكات الرقمية
,068	,392	4,18	أمتلاك القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد
,084	,485	4,21	تحتوي المؤسسة على متخصصون في تكنولوجيا المعلومات
,079	,452	4,27	توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لاقتناء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة الالكترونية
,097	,559	4,00	توفر نظام تحفيز للمتميزين في مجال الادارة الالكترونية
,102	,585	4,03	توفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة
,101	,579	3,91	توفر الدعم المالي لتدريب و تاهيل الموارد البشرية
,131	,751	3,76	توفر التمويل المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العمال
,115	,661	4,00	تعمل الادارة العليا على تهيئة الموظفين معنويا على استخدام الادارة الالكترونية

,143	,820	3,79	إقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية
,124	,712	3,85	دعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة
,115	,659	3,94	مرونة الانظمة الادارية تجاه تطبيق الادارة الإلكترونية
,075	,429	4,06	توفر خطط بديلة تتصف بالمرونة لمواجهة أي تغيير في تطبيق الإدارة الإلكترونية
,147	,846	3,82	استعانة الإدارة العليا بالخبراء لتقديم المعلومات في مجال الإدارة الإلكترونية
,129	,740	4,12	استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي الى الثقة و المصادقية في التعاملات الإلكترونية
,123	,704	3,94	توفر المؤسسة خطط و اليات لحماية المعلومات و ضمان سريتها
,115	,659	3,94	تدعم المؤسسة من طرف الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية
,166	,951	4,03	متابعة و تنفيذ تطبيق الإدارة الإلكترونية من طرف لجنة قانونية مختصة
,084	,485	4,12	الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
,077	,442	4,15	توفر النظم و البرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة
,084	,485	4,12	امكانية اداء العمل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة
,160	,918	3,97	امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فاعل على شبكة الانترنت
,160	,918	4,03	يوجد ربط الكتروني ما بين اقسام المؤسسة المختلفة
,092	,529	4,03	توفر شبكات الحاسب الالي ربك بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع
,095	,545	4,12	الإدارة الإلكترونية تنظم اعباء العمل اليومي للموظف
,081	,467	4,03	الإدارة الإلكترونية تحدد مسؤوليات واضحة للعاملين
,092	,529	4,03	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة اقبال التعليمات للموظفين

,067	,384	3,91	الادارة الالكترونية تحسن اداء العاملين
,110	,631	3,91	الادارة الالكترونية تحسن الاتصالات بين الموظفين
,124	,712	3,85	تزيد الادارة الالكترونية من كفاءة العمليات الادارية
,160	,917	3,82	الادارة الالكترونية تقلل من تكلفة حفظ المعلومات و اماكن الارشيف
,178	1,021	3,67	الادارة الالكترونية تتغلب على العقبات التي تخفض مستوى الاداء