

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

تأثير التبادل الإلكتروني للبيانات "EDI" على الأداء الوظيفي

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بقالمة

تحت إشراف الأستاذة:

د. ماجدة بن صالح

من إعداد الطلبة:

منى قوادرية

سهام حمري

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

قبل كل شيء، نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما  
لم نكن نعلم وأعطانا القوة والمقدرة لإتمام هذا العمل  
المتواضع

ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام والتقدير إلى  
الأستاذة بن صالح ماجدة لتحملها مسؤولية الإشراف  
على هذا العمل و الاهتمام به من خلال نصائحها  
و توجيهاتها و نسأل الله العلي القدير أن يثبها خير  
الثواب إنه السميع مجيب الدعاء.



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى روح " والدي " الغالي رحمه الله وجعله من أهل الجنة

إلى نبع العنان " أمي " الغالية أطال الله في عمرها

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة " زوجي "

إلى من هم فرحتي في الحياة إخوتي و أخواتي وأبناء أختي

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى صديقاتي و زميلاتي في الدراسة وخاصة من شاركنني في هذا العمل " مني "

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني في إنجاز هذا العمل

إلى كل هؤلاء أهدي حصيلة عملي و جهدي

- سهام -



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربّنتني و أنارت دريبي و بدعواتها لم تبخل عني  
إلى التي لا يمكن للكلمات أن توفي حقها " أمي " رحمها الله واسكنها الفردوس  
الأعلى .

إلى من تعب و تحمل الشقاء لأجلنا وحلمه أن يبلغنا الدرجات العليا " والدي  
" رحمه الله " واسكنه فسيح جناته.

إلى سدي في الحياة الذي شجعني ووقف بجانبني لأحقق حلمي فأخذت من وقته  
الكثير " زوجي " حفظه الله و أطال في عمره

إلى إخوتي وإخواني و اخص بالذكر من كانتا صدرا لعزيمتي وإصراري  
" ليلى وسعاد " .

إلى من جمعني بها القدر وشاركتني هذا العمل " سهام "

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة والعمل .

" منى "



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
	<b>مقدمة عامة</b>
أ	تمهيد
أ	1. إشكالية الدراسة
ب	2. فرضيات الدراسة
د	3. أهداف الدراسة
د	4. أهمية الدراسة
هـ	5. أسباب اختيار موضوع الدراسة
هـ	6. محددات الدراسة
و	7. حدود الدراسة
و	8. منهج الدراسة
ز	9. هيكل الدراسة
ز	10. الدراسات السابقة
ك	11. أنموذج الدراسة
ك	12. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والتبادل الإلكتروني للبيانات</b>
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ووظائفها
25	المطلب الثاني: أنماط وأهداف الإدارة الإلكترونية
31	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية
35	المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

35	المطلب الأول: متطلبات -مقومات- الإدارة الإلكترونية
38	المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
41	المطلب الثالث: مراحل التحول والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية
44	المبحث الثالث: ماهية التبادل الإلكتروني للبيانات " EDI "
44	المطلب الأول: النشأة والتطور
45	المطلب الثاني: تعريف EDI ومتطلباته وطرق تنفيذه
53	المطلب الثالث: مميزات EDI فوائده ومعوقاته
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
58	المطلب الأول: أساسيات حول الأداء
60	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء
64	المطلب الثالث: علاقة الأداء بالفاعلية والكفاءة
67	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
67	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
69	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
71	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
75	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
75	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
77	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي
85	المطلب الثالث: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي
88	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة</b>	
90	تمهيد
91	المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC"
91	المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمين على البطالة
93	المطلب الثاني: الوكالة الولائية قائمة للصندوق الوطني للتأمين على البطالة
100	المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

103	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
103	المطلب الأول: عينة وأدوات جمع البيانات
104	المطلب الثاني: أداة الدراسة
106	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
108	المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
108	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحور الاستبيان
112	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
120	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
121	خلاصة الفصل
123	خاتمة
127	قائمة المراجع
137	الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنموذج الإدارة الإلكترونية	19
02	عناصر الإدارة الإلكترونية	24
03	تدفق معلومات التجارة الإلكترونية	26
04	علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة	28
05	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	37
06	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	40
07	مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	42
08	تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية	45
09	التبادل الإلكتروني للبيانات	47
10	أسلوب تبادل البيانات من خلال شبكة القيمة المضافة VAN	49
11	دور البرمجيات في عملية التبادل الإلكتروني للبيانات بين التطبيقات المستخدمة للمرسل والمستقبل	52
12	متطلبات تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات	53
13	شكل الأداء = الكفاءة + الفعالية	67
14	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	74
15	يمثل التوزيع الإجباري للعاملين (نسبة مئوية)	81
16	طريقة التدرج البياني في تقييم الأداء الوظيفي	82
17	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة - CNAC - قائمة -	100
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	34
02	طريقة المقارنة الثنائية	80
03	أنموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	84
04	التركيبية المالية للمشروع	101
05	عينة الدراسة	103
06	مقاييس الإستبيان	105
07	مقاييس الإستبيان	105

106	إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	<b>08</b>
109	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقصين	<b>09</b>
111	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة	<b>10</b>
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	<b>11</b>
114	معامل الارتباط بيرسون بين متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع	<b>12</b>
115	إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي	<b>13</b>
115	إختبار تحليل الانحدار البسيط لحجم البيانات المتبادلة إلكترونيا والأداء الوظيفي	<b>14</b>
116	إختبار تحليل الانحدار البسيط للتنوع في البيانات المتبادلة إلكترونيا والأداء الوظيفي	<b>15</b>
116	إختبار تحليل الانحدار للإتساع في نطاق التبادل الإلكتروني والأداء الوظيفي	<b>16</b>
117	إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي من حيث الجودة	<b>17</b>
117	إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي من حيث الوقت المستغرق	<b>18</b>
118	إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي من حيث الحجم	<b>19</b>
119	إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي من حيث الإلتزام	<b>20</b>
119	إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي من حيث الإجراءات	<b>21</b>
120	ملخص لنتائج الدراسة	<b>22</b>



## مقدمة عامة

### مقدمة عامة

إن التزاوج الذي حدث بين العمل المكتبي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال سمح بأتمتة الإدارة، وأفرز عدة مصطلحات جديدة لعل من أهمها التبادل الإلكتروني للبيانات *EDI*، فإذا تكاملت البنى التحتية من أجهزة وبرمجيات وغيرها مع جهود الموظفين فإن التقدم في أدائهم الوظيفي سوف يتواصل بما يحقق أهداف المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وذلك باستخدام القنوات الإلكترونية المختلفة، وهذا ما يتطلب زيادة حجم وتنوع وسائل الاتصال الحديثة، وأخذ زمام المبادرة في إدخال التقنيات المتطورة والقنوات الإلكترونية لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين.

وعلى الرغم من إنتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل واسع في معظم الدول العربية عموماً والجزائر على وجه التحديد، إلا أن هذا الإنتشار ما زال في حدوده الدنيا ونخص بالذكر تبادل البيانات الإلكترونية بين الموظفين.

وتعتبر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة *CNAC* من بين المؤسسات التي تعتمد على التبادل الإلكتروني للبيانات.

وفيما يأتي سنعرض إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها، ومبررات إختيار الموضوع، وكذا محددات وحدود الدراسة، وشرح المنهج والخطة التي سوف ننتهجها، والفرضيات المقترحة التي ستحاول الدراسة التحقق من صحتها أو من عدمها، بالإضافة إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

### 1. إشكالية الدراسة:

في الآونة الأخيرة كان هنالك توجه كبير نحو إستخدام التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات والاتصال بهدف تقليل التكاليف والوقت والجهد الناتج عن إتباع طرق تقليدية، وكان من أهم إسهامات التكنولوجيا ظهور ما يسمى بالتبادل الإلكتروني للبيانات. مما أتاح للمؤسسات فرصة لخلق مزايا تنافسية جديدة وانعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

ولأن تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات يتطلب إنفاق ميزانية هائلة فقد وجب علينا دراسة تأثير هذا التطبيق على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

إنطلاقاً مما سبق يمكن صياغة السؤال المحوري للدراسة والذي سنحاول الإجابة عليه وهو

كالآتي:



- هل يوجد تأثير لتطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*؟  
الأسئلة الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- ✓ ما هو تأثير حجم البيانات المتبادلة إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*؟
- ✓ ما هو تأثير التنوع في البيانات المتبادلة إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*؟
- ✓ ما هو تأثير الإتساع في نطاق التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*؟
- ✓ ما هو تأثير تبادل البيانات إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الجودة؟
- ✓ ما هو تأثير تبادل البيانات إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الوقت المستغرق؟
- ✓ ما هو تأثير تبادل البيانات إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الحجم؟
- ✓ ما هو تأثير تبادل البيانات إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الإلتزام؟
- ✓ ما هو تأثير تبادل البيانات إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الإجراءات؟

## 2. فرضيات الدراسة:

- لكل عمل أساس، وأساس البحث العلمي الفرضية، وإنطلاقاً من أسئلة الدراسة إستخلصنا الفرضية التالية والتي سنحاول إختبار مدى صحتها إحصائياً من عدمها:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*.



ومنه كانت الفرضيات الفرعية كالتالي:

- $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم البيانات المتبادلة إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*.
- $H_2$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع في البيانات المتبادلة إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*.
- $H_3$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإتساع في نطاق التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*.
- $H_4$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الجودة.
- $H_5$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الوقت المستغرق.
- $H_6$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الحجم.
- $H_7$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الإلتزام.
- $H_8$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC* من حيث الإجراءات.

### 3. أهداف الدراسة:

إن الإستثمار في التكنولوجيا يشكل الورقة الرابحة لنجاح المؤسسات الإقتصادية عموما، وفي هذا السياق فقد أكدت الأبحاث العلمية الأخيرة أهمية الإستثمار في التكنولوجيا الحديثة، كما تشير الإتجاهات المعاصرة إلى تفضيل الخدمة الذاتية لإدارة الأنشطة، وبالتالي فإن المؤسسات التي لا تتوافر على تكنولوجيا وتقنيات حديثة ستواجه مشاكل تنافسية كبيرة.

إن الهدف الرئيسي لهاته الدراسة هو تحديد أثر تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

كما تسعى هاته الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

✓ التعرف على مدى إطلاع موظفي المؤسسة محل الدراسة على توفر وسائل للتبادل الإلكتروني للبيانات فيما بينهم وتنوعها؛

✓ تسليط الضوء على واقع استخدام موظفي المؤسسة محل الدراسة للتبادل الإلكتروني للبيانات فيما بينهم في الوقت الحالي، وإمكانية استخدامهم له مستقبلا؛  
✓ إختبار أنموذج الدراسة.

### 4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هاته الدراسة وبشكل رئيسي من أهمية الإدارة الإلكترونية بشكل عام والتبادل الإلكتروني للبيانات بشكل خاص والدور الذي تلعبه في تأهيل المؤسسات الاقتصادية لمجابهة مختلف التحديات التي تفرضها العولمة، وضمان قدرتها على المنافسة والمحافظة على قطاعها السوقي المستهدف وتظهر أهمية هاته الدراسة على مستويين إثنين هما:

#### أ- أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي:

يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات التي أخذت حيزا كبيرا من إهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة، وذلك مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والإتصال وزيادة استخدامها في مختلف القطاعات، وعليه فإن أهمية هاته الدراسة تتمثل في إضافة بحث جديد ودراسة ميدانية معمقة تناولت هذا الموضوع بتفصيل أكثر، بالإضافة إلى ما سيتم التوصل إليه من نتائج علمية.

#### ب- أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي: وتشمل النقاط التالية:

✓ تعتبر هاته الدراسة بمثابة دراسة إستكشافية للتعرف على آراء الموظفين في تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات وأهم المعوقات التي تواجههم، ومقترحاتهم لعلاج هاته المعوقات، حيث تتبع الأهمية العملية لهاته الدراسة من خلال واقع السوق الجزائرية والتي تعتبر حديثة العهد بالإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال نتائج الدراسة الميدانية؛

✓ أفاضت الدراسات وتتابعت في البحث في العلاقة بين تبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي، لكن القليل منها فقط تلك التي إختبرت هاته العلاقة ميدانيا، في حين سنحاول من خلال هاته الدراسة إعطاء فكرة تفصيلية عن العلاقة بين المتغيرين؛

✓ قد تفيد هاته الدراسة المهتمين في القطاع الإقتصادي من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكارا جديدة للباحثين الأكاديميين بغرض مواصلة البحث في الموضوع، وتقديم إضافات علمية جديدة.

### 5. أسباب إختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع إختيار موضوع الدراسة إلى شقين رئيسيين، وهما دوافع ذاتية وأخرى موضوعية كما يلي:

أ. الدوافع الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

• إن موضوع الدراسة يندرج ضمن إختصاصنا -الباحثين- ومجال تكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو التبادل الإلكتروني للبيانات، كما أنه يناقش تأثيره على الأداء الوظيفي، والذي يعد من المواضيع التي نطمح - الباحثان - إلى التعمق في دراستها وتحليلها حاضرا ومستقبلا؛

• الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع إستخدام التكنولوجيا الحديثة من قبل المؤسسات الإقتصادية -كون إحدانا - الباحثان- تعمل في مؤسسة إقتصادية والتي ستكون محل الدراسة، وآليات تفعيلها وتعزيزها في بيئة الأعمال الجزائرية، وبالأخص معرفة أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية والقانونية والتسويقية التي تساعد المدراء والمسؤولين على بناء نظام لتبادل البيانات إلكترونيا بين الموظفين؛

• الرغبة الشخصية في أخذ فكرة حول مستوى التعامل الإلكتروني السائد في بيئة الأعمال الجزائرية من جهة، وكذلك محاولة إستقراء مستوى التبادل الإلكتروني للبيانات من جهة أخرى.

ب. الدوافع الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

• لقد تم الإهتمام بموضوع التبادل الإلكتروني للبيانات لأننا نعتقد أن تبني التكنولوجيا الحديثة هو الحل المناسب للعديد من المشاكل التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛

• تهتم كل المؤسسات الإقتصادية بأدائها الوظيفي ومزاياها التنافسية، لذلك فقد ركزنا- الباحثان - على موضوع التبادل الإلكتروني للبيانات لما له من مساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي الأفضل والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وفقا لما أكدته العديد من الدراسات.

### 6. محددات الدراسة:

لقد واجهت هاته الدراسة عدة محددات (صعوبات) نذكر منها ما يلي:



- ✓ قلة الدراسات السابقة المحلية في هذا المجال خاصة تبادل البيانات الإلكتروني *EDI*؛
- ✓ قلة النشرات والتقارير التي تبحث في واقع الإدارة والحكومة الإلكترونية في الجزائر؛
- ✓ تضارب الإحصائيات المتحصل عليها من مصدر لآخر وحتى على مستوى المواقع الرسمية والهيئات الحكومية؛
- ✓ جائحة كوفيد 19 العالمية وما نتج عنها من إجراءات الحجر والتباعد الاجتماعي وصعوبة الوصول إلى الجامعات والأساتذة والموظفين في مختلف الإدارات؛
- ✓ صعوبات في تطبيق برمجية ال *SPSS* لعدم تلقينا تكويننا عمليا فيه.

### 7. حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى النقاط التالية:

- ✓ إقتصرت هاته الدراسة على إختبار متغير مستقل واحد وهو التبادل الإلكتروني للبيانات المراد معرفة مدى تأثيره على الأداء الوظيفي كمتغير تابع؛
- ✓ بالنسبة للحدود المكانية فنظرا لعدم إمكانية تغطية عدة مؤسسات إقتصادية وفي عدة ولايات من الوطن، ستنحصر الدراسة على الصندوق الوطني للتأمين علي البطالة-وكالة قالمة- الكائن مقرها في ولاية قالمة؛
- ✓ أما فيما يخص الحدود الزمانية فقد ركزت الدراسة على الإستهيبان في المقام الأول، ورغم دعم تفسير نتائج الدراسة بالمقابلات، إلا أن مدة توزيع الإستهيبانات وإجراء المقابلات إقتصرت على فترة زمنية إمتدت من ماي 2021 م إلى جوان من نفس السنة، وبالتالي قد لا تأخذ النتائج بعين الإعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة محل الدراسة بعد هاته المدة؛
- ✓ أما الحدود البشرية فقد تمثلت في إقتصار عينة الدراسة على عدد من موظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 47، وهذا ما قد يخلق صعوبة في تعميم النتائج.

### 8. منهج الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية إعتقادا على مجموعة خطوات بإتباع الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية، حيث تم تقديم مفهوم إجرائي لمتغير الدراسة المستقل متمثلا في التبادل الإلكتروني للبيانات، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، كما تم شرح العلاقة بين هذين المتغيرين، وبالإعتماد على الدراسات السابقة تم بناء الفرضية من نظريات موجودة سابقا، ومن ثم إختبار هاته الفرضية من أجل الخروج

بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الإعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية. كذلك تم الإعتماد على إستراتيجية الإستطلاع باستخدام أداة الإستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى إجراء مجموعة مقابلات لدعم تفسير نتائج الدراسة، محاولة منا لتحقيق أقصى قدرة وأعلى ثقة لتعميم نتائج الدراسة.

### 9. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وعلى ضوء فرضية الدراسة ومحافظة على التسلسل الزمني والمنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر المستطاع، قمنا بتقسيم هاته الدراسة بمضمونها إلى ثلاث فصول رئيسية تغطي الإطار النظري والدراسة الميدانية، وجاءت على النحو التالي:

#### أ- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والتبادل الإلكتروني للبيانات

ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية والانتقال الفاعل نحوها، إضافة إلى التبادل الإلكتروني للبيانات بإعتباره أحد أدوات تجسيد الإدارة الإلكترونية.

ب- الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي، والذي سنقوم فيه بتسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت للأداء وأهميته وأهم معاييرها، لنخرج بمفهوم دقيق وشامل للأداء الوظيفي

ج- الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-قائمة- والذي سنتناول فيه تقديمًا للمؤسسة محل الدراسة، ومنهجية الدراسة الميدانية، وكذا تحليل نتائج الدراسة.

### 10. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي التبادل الإلكتروني للبيانات والأداء الوظيفي، وقد تنوعت هاته الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هاته الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها المتمثلة في عنوان الدراسة وطبيعتها وعينة الدراسة وأهم النتائج المستخلصة منها، وتود الباحثتان أن تشيرا إلى أن الدراسات التي سوف يتم إستعراضها جاءت في الفترة الزمنية الممتدة بين "2009" إلى "2018"، وشملت جملة من الأقطار والبلدان العربية والغربية مما يدل على تنوعها الزمني والمكاني.

وفيما يلي عرض مختصر لبعض الأدبيات السابقة مرتبة حسب حداثة الدراسة:

1) دراسة (زريق وبهلول 2018) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات

الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي"

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، وعلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المكتبة الجامعية لجامعة أم البواقي، وقد تم إختيار المكتبة لتكون محل هاته الدراسة لكونها تمثل مركز الإشراف والتسيير لجميع مكتبات الكليات التابعة للجامعة، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية تمثل جميع العاملين بها والبالغ عددهم 43 عاملا بنسبة 43.61% وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها إعتقاد المكتبة على التكنولوجيات الحديثة التي تفتح المجال نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة، وهذا ما يعكس حرصها على تحسين سير العمل وتوفير الجهد والوقت، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المكتبة مثل: الوقت، وحوجز المكان والزمان، ورغبة العاملين في المكتبة في التحول نحو العمل في البيئة الإلكترونية وذلك لتنمية القدرات وزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو بالنسبة للإدارة. و بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، صيغت مجموعة من الإقتراحات والمتمثلة في توضيح الرؤية لدى المسؤولين والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية بناء على وعي العاملين بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية على المكتبة الجامعية، وتدريب وتكوين المكتبيين على مختلف التقنيات الحديثة، وتوعيتهم بضرورة التوجه نحو تبني مشروع الإدارة الإلكترونية .

2) دراسة شريهان 2016: بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة:

مؤسسة إتصالات الجزائر فرع - بسكرة -"

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في فرع المؤسسة محل الدراسة عبر زيارات ميدانية والبالغ عددهم 60 وإستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الإستبيانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية، وتم إستعادة 50 إستبيانا صالحا للمعالجة الإحصائية، وإستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، ومعامل الإنحدار، وتحليل الإنحدار البسيط، وتحليل التباين، وإختبار للعينات المستقلة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة جاء مرتفعا، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: زيادة إلتزام الإدارة العليا بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية، من خلال نشر ثقافة العمل الإلكتروني، ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الموظفين، ووضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية وتوضيح مدى التأثير الإيجابي لإستخدام الإدارة الإلكترونية في مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي الرضا الذي يؤدي إليه هذا الإستخدام.

### الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة *Kohansal, 2016* بعنوان: "تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على خلق القيمة في المنظمات".

هدفت هاته الدراسة لتحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على خلق القيمة في المنظمات، وقد تكون مجتمع البحث من مديري المشاريع والفروع والعاملين في أقسام الموارد البشرية الإلكترونية وبلغت عينة الدراسة 150 فردا، وتم الإعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لقياس نتائج الدراسة. وأظهرت النتائج أن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تأثيرا إيجابيا وكبيرا على خلق القيمة في المنظمات، إلا أن مجرد تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية، وأوصت الدراسة بإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والتي تحقق النتائج المرغوبة من عملية تخفيض التكاليف التشغيلية.

(2) دراسة *Wangui, Lilian, Odundo, Oyier, 2015* بعنوان: "آثار تكامل تكنولوجيا المعلومات

والإتصال في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة نيروبي بكينيا: السياسات والممارسات".

هدفت هاته الدراسة إلى الكشف عن الآثار المترتبة على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في نيروبي. ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتم إستخدام كل من الإستبيان والمقابلة كأداتين للدراسة تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من 40 من مديري المدارس الثانوية الخاصة. وأظهرت الدراسة النتائج، ومن أهمها أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال هو الأعلى في المدارس الخاصة بغض النظر عن المناهج المقدمة، وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المدارس الخاصة يزيد من التحاق الطالب. وبناء على ما توصلت إليه

الدراسة من نتائج أوصى الباحثون بالتدريب المنتظم للمدراء والموظفين على التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية، وتخصيص ميزانية لتوريد الأجهزة والبرامج الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

-دراسة ماجدة بن صالح: العوامل المؤثرة علي تطبيق تبادل البيانات الإلكتروني وأثره على الأداء التسويقي، دراسة حالة البنوك التجارية الأردنية، جامعة مؤتة، 2009.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر التبادل الإلكتروني للبيانات علي الأداء التسويقي في البنوك التجارية في الأردن، وكذا العوامل المؤثرة في ذلك، وقد ركزت الباحثة علي التبادل الإلكتروني للبيانات بين البنوك من خلال إختبار أثر مجموعة من العوامل وهي المنافع المدركة، ودعم الإدارة العليا، والبنية التحتية التكنولوجية، والضغوط الخارجية والخصائص التنظيمية. وقد إعتمدت الباحثة على أنموذج المعادلات البنائية وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من 227، مستخدمة إستيناينا أعد خصيصا لهذا الغرض تكون من 31 عبارة على مقياس ليكرت الخماسي.

وخلصت الباحثة إلى وجود أثر ايجابي ومباشر للمنافع المدركة، ودعم الإدارة العليا والضغوط الخارجية على تطبيق التبادل الإلكتروني، وأثر ايجابي غير مباشر لهاته العوامل على الأداء التسويقي للبنوك. كما يؤثر التبادل الإلكتروني للبيانات إيجابا علي الأداء التسويقي للبنوك. أما العوامل الأخرى والمتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية والخصائص التنظيمية فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر مباشر لها على التبادل الإلكتروني للبيانات، وكذا عدم وجود أثر غير مباشر على الأداء التسويقي للبنوك.

وبعد إستعراضنا للدراسات السابقة استنتجنا أن معظم الدراسات ركزت بشكل كبير على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أما التبادل الإلكتروني للبيانات فلم يحظ بنفس الإهتمام بالرغم من أنه الأداة الحيوية في تفعيل الإدارة الإلكترونية كونه وليد ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### 11. أنموذج الدراسة:

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هاته الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها

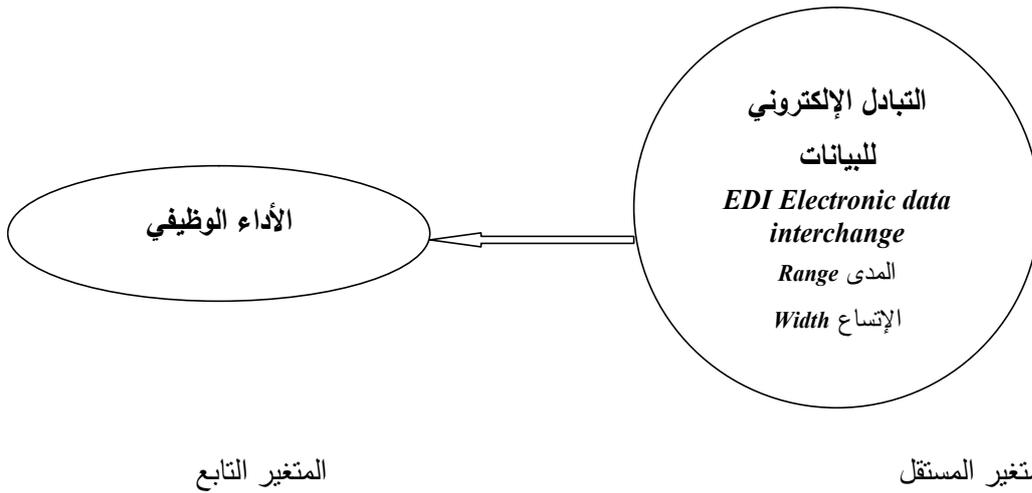
<sup>1</sup> Madjida Bensalah, "Factors affecting Electronic Data Interchange Implementation and its impact on Marketing Performance, The case of Jordanian commercial banks", Master Thesis in Business Administration (MBA) Department, Mu'tah University, Jordan, 2009.



وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكننا القول بأن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغيرات التابعة، أي أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل، وتعبير آخر فإن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع يمثل النتيجة.

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هاته تتكون من متغير مستقل والذي يمثل لب وجوهر الدراسة ألا وهو التبادل الإلكتروني للبيانات كمجسد للإدارة الإلكترونية، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الوظيفي.

### الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

### 12. التعريفات الإجرائية: يمكننا تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كآتي:

• **التبادل الإلكتروني للبيانات:** هي تقنية تسمح بالتبادل لحركات الأعمال من حاسب لحاسب آخر، باستخدام رسائل ذات أشكال ديناميكية سريعة التفاعل ولحظية لإتخاذ القرار، وتعرف إختصاراً بتقنية *EDI*.

• **الأداء الوظيفي:** قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل والإحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور وصنع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي.



## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية  
والتبادل الإلكتروني للبيانات

## تمهيد

يواجه العالم تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة وخاصة الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، وتزايد استخدام الحاسب الآلي وثورة المعلومات، وكذا التطور في الفكر الإداري. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات؛ إذ لا نكاد نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات والتبادل الإلكتروني لها من ضروريات المؤسسة العصرية ودونها لا تستطيع المؤسسة الإستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية. وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الإستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثم حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية، ونتيجة لهذا التغيير فقد إنتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية والتي تمثل نوعا من الإستجابة القوية لتحديات العولمة.

لذا سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والتبادل الإلكتروني للبيانات

وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثاني: الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثالث: ماهية التبادل الإلكتروني للبيانات.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

سعت العديد من دول العالم عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال للولوج إلى العالم الإلكتروني بهدف إيصال المعلومات، وكذا تقديم الخدمات إلكترونيا وفي كافة المجالات، حيث بدأت جل المعاملات الإدارية تأخذ منحى جديد يتسم بالشفافية والبساطة والسرعة عن طريق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يعود إلى بداية الستينات عندما ابتكرت شركة *IBM* مصطلح معالج الكلمات التي يتم طباعتها ألياً، وكان ذلك السبب الرئيسي في شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية، وتوالت التطورات بظهور الأشرطة المغنطة وأجهزة التخزين على الشريط الممغنط وطباعته، وأنظمة التسجيل والحفظ بمساحات كبيرة، واستمرت التحديثات للتقنيات التي يتم استخدامها فبدأ ظهور لفظ الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

ويرى الدكتور نجم عبود نجم في كتابه "الإدارة والمعرفة الإلكترونية" أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدء بإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب.<sup>2</sup>

وهو ما يؤيده الدكتور سعد غالب ياسين في كتابه "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، حيث يرى أنه مع بداية إنتشار إستخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال وجدت جل المنظمات أن إستخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلي إختصار الجهد والوقت.<sup>3</sup>

وفي عام 1973 إستخدم مصطلح المكتب اللاورقي في الولايات المتحدة الأمريكية في إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي *DIGITAL*، حيث أنه وفي عام 1974 أخذت مؤسسة

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، "الإدارة الإلكترونية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص65.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص130.

<sup>3</sup> سعد غالياسين، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص49.

"زيروكس-ZEROX- تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب مستقل، وفي عام 1996 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية باستخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير جدا.

وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار الإنترنت، وهو ما ساعد على ظهور الثورة الرقمية التي أدت إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي *EMAIL، YAHOO،....* إلخ والتي سهلت عمل الإدارة.<sup>1</sup>

ومن بين أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية نجد ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ عامل الوقت والسرعة اللذان يعتبران من أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات؛
- ✓ العمليات والإجراءات المعقدة وأثارها علي زيادة تكلفة الأعمال؛
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية ووظائفها

## 2-1 تعريف الإدارة الإلكترونية:

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث ظهر نتيجة لثورة المعلومات والاتصال التي يعيشها العالم، وكنتيجة لحدثة المصطلح واستخداماته في القطاع العام والخاص فقد تم إعتبره منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير.

إن الإدارة الإلكترونية مكونة من شقين:

✓ الإدارة: وهي كلمة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما *(TO)*، ومعناها يخدم ويساعد الآخرين. وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين:

*MANAGEMENT*: وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري أو ما يقوم به المدير في مؤسسة الأعمال التي تسعى لتحقيق الربح.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، "الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيق"، مركز الدراسات للبحوث الإستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص ص 9-10.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف عامر طارق، "الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 45.

**ADMINISTRATION**: وهو يشير إلى المهام الأساسية التي تنهضها الإدارة العليا.<sup>1</sup> كما تعرف الإدارة علي أنها النشاط المسؤول على إتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة وإستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق للمؤسسة نموها وإستقرارها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة.<sup>2</sup> وحسب تايلور هي المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة.<sup>3</sup>

✓ **الإلكترونية**: ويقصد بها عملية الإلتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال. ويمكن تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية على أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تعمل على إستيعاب وإستخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات والإتصال في ممارسة وظائف العمليات الأساسية للإدارة والأنشطة إلكترونية في منظمات إلكترونية تقوم بإستخدام تكنولوجيا المعلومات.<sup>4</sup> ويمكن القول إن الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة إستخدام الحاسب، وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، وذلك بالإستعانة بشبكات الحاسب من إنترنت وإكسترنت.<sup>5</sup> ويرى الدكتور نجم عبود نجم أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة علي الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>6</sup> أما الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الدكتور عبد الرزاق السالمي فهي الإستغناء عن المعاملات

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 13-14.

<sup>2</sup> مصطفى محمد أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 43.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

<sup>4</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء طلحي، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 100.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.<sup>1</sup>

كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها المفاهيم الأكثر حداثة والتي تقوم على إستخدام الحاسبات الآلية وقواعد البيانات لإنجاز العمل الإداري، وتقوم على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

وبالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظراً لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "إستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان."<sup>3</sup>

والإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا مكان وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول، وهي أيضاً إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/24 ساعة 7/7 أيام 365 يوم أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة.<sup>4</sup> مما سبق يمكن إستنتاج أن الإدارة الإلكترونية هي الأنشطة الإدارية التي يتم تنفيذها إلكترونياً عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وكذا النظم والوسائل الإلكترونية، وقد كان لظهور الحاسبات والأتمتة وتطور التقنيات ووسائل الإتصال دور كبير في بروز الإدارة الإلكترونية فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها يتم إلكترونياً ورقمياً أكثر منه ورقياً، وفلسفتها تبرز اللامحدودية المهنية أي لا حدود للعمل الإداري، كما لا زمان له، فهذان المفهومان يتنافيان مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

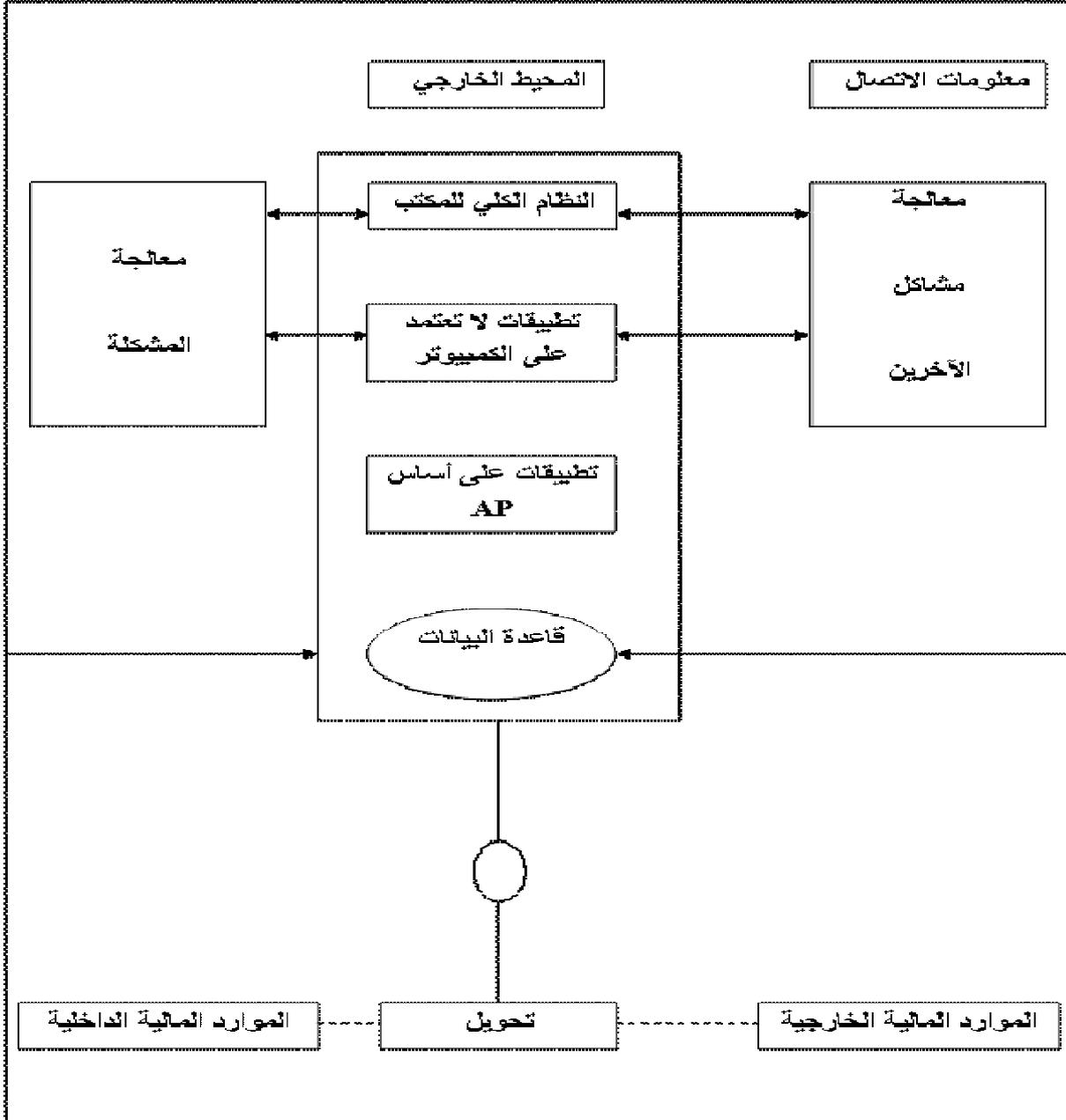
<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> حسن الشيخ، "الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 21-22.

<sup>3</sup> محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص 10.

<sup>4</sup> محمد محمود الخالدي، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 19.

الشكل رقم 1: نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

## 2-2 وظائف الإدارة الإلكترونية

أثرت الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها، كما أثرت بعمق في وسائل وأدوات عمل الإدارة بما في ذلك بنية وعلاقات

وإتصالات التنظيم الإداري.<sup>1</sup> بحيث أصبحت الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، واتخاذ القرار، وتنفيذ ورقابة تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هاته الوظائف بشكلها الإلكتروني:

**1-التخطيط الإلكتروني: Planning** نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادرا على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات عبر اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني الذي يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا بالإعتماد على تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإستفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد.<sup>2</sup>

وعموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كليهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات، وعليه يمكن إجمال الاختلافات الأساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي فيما يلي:

أ-إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنوات القادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلبا على كفاءة التخطيط؛<sup>3</sup>

ب- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي إستمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر؛<sup>4</sup>

ج- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي وكلهم يمكن أن يسهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرص عمل. والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط

<sup>1</sup>فريد كورتل، أسيا نيش سليمان، "الإدارة الإلكترونية"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص.25.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، "الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص.6.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>4</sup> محمد محمودمكاوي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر والقانون للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 138.

أقفي في إطاره العام، ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>

**2-التنظيم الإلكتروني: E-Organizing** يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ. وفي ظل التغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بالتنظيم الإلكتروني.<sup>2</sup>

**3-التوجيه الإلكتروني: E-Leader** يعتبر دور القيادة أساسيا في عملية التوجيه، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يؤديه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة عليها ونجاحها وإستمرارها وزيادة عائداتها، وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف. لذلك يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة إلى وجود القيادات الإلكترونية E-Leaders، ففي الإدارة التقليدية تشكل القيادة إلى جانب الإتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

**4-الرقابة الإلكترونية:** وتعني إعتداد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصاً لهذا الغرض بما يحقق الإقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر، وهناك نظامان للرقابة الإلكترونية المركزي واللامركزي. وتتسم الرقابة الإلكترونية بما يلي:

- ✓ القدرة على تحقيق نتائج شاملة وسريعة ومعرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي، أي تقليص الفجوة بين التنفيذ والرقابة عليه؛
- ✓ العمل عن بعد أي المراقب يقوم بعمله دون الحضور لموقع العمل، بالإضافة إلى إعطاء التنبيهات إلكترونياً بالإعتماد على البرامج الرقابية التي تحدد الإنحرافات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 94.

<sup>3</sup> فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>4</sup> عدنان مصطفى البار، مقال علمي بعنوان "الرقابة الإلكترونية"، منشور بتاريخ 7-6-2020، أطلع عليه على الموقع [www.arab-cio.org](http://www.arab-cio.org) بتاريخ 1-5-2021، على الساعة 10:10.

### ثالثاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب ذلك توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية، وتخلق وظائف أساسية.

وتتكون الإدارة الإلكترونية من أربع عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ الحواسيب وملحقاتها؛

✓ البرامج؛

✓ الشبكة الإلكترونية؛

✓ صناع المعرفة.

#### 1. الحاسوب وملحقاته:

الحاسوب هو جهاز إلكتروني مصنوع من مكونات منفصلة يتم ربطها ثم توجيهها باستخدام أوامر خاصة للمعالجة، وإدارة المعلومات بطريقة ما وذلك بتنفيذ ثلاث عمليات أساسية هي إستقبال البيانات المدخلة ثم المعالجة وإظهار المعلومات المخرجة (الحصول على النتائج).

أما ملحقاته فهي جميع المعدات التي تتمثل في كل الأجزاء المادية التي نراها ونلمسها في الحاسوب مثل: لوحة المفاتيح، والفأرة، والشاشة، والطابعة...إلخ.

#### 2. البرامج:

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين البرامج الحاسوبية، وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها، وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارة تنقسم إلى قسمين:

- أ. برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها غالباً على معظم أجهزة الحاسوب التي تبدأ تشغيلها كبرامج إدارة النظام، ونظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة والجدول الإلكتروني والبريد الإلكتروني وغيرها؛
- ب. برامج خاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في المؤسسات، بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

<sup>1</sup>أكاديمية الفيصل العالمية، "أساسيات تكنولوجيا المعلومات"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 01.

### 3. الشبكة الإلكترونية:

ويقصد بها البناء الشبكي، وتأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:

أ. الإنترنت: وهي أضخم شبكة للمعلومات في العالم وهي متاحة للجميع، وبإمكانهم الربط عن طريق الشبكات الحاسوبية الفرعية وتنقل الإنترنت عن طريق تحويل الحزم واستخدام بروتوكولات الإنترنت.<sup>1</sup> وهي شبكة عالمية من أجهزة الكمبيوتر المتصلة ببعضها توفر الوصول إلى المليارات من صفحات الويب *www* شبكة الإتصالات العالمية.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة شبكات مرتبطة ببعضها بفضل بروتوكول مشترك (بروتوكول النقل والسيطرة وبروتوكول الإنترنت) لتأمين الإتصالات.<sup>3</sup>

كما تقدم الإنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية نذكر منها:<sup>4</sup>

- ✓ خدمة الإتصال عن بعد حيث يمثل نموذج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة كالإتصال بالهاتف؛
- ✓ خدمة البريد الإلكتروني وهو أحد أوجه استخدام الإنترنت فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي مكان في العالم؛
- ✓ خدمة شبكة الويب وهي الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الإنترنت؛

ب. الإنترنت *Intranet*: هي شبكة إتصالات تنظيمية تستخدم تكنولوجيا الإنترنت تتاح لأعضاء المؤسسة دون غيرهم، وتعتبر شبكة داخلية، حيث تمكن العاملين من الدخول للنظام ومشاركة المعلومات فيما بينهم، حيث يكون لكل عضو في المؤسسة إسم مستخدم وكلمة مرور تتيح له إمكانية الوصول.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مزره شعبان العاني، "تظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 215.

<sup>2</sup> *Vicent Druguet, jean Baptiste vallet, "la commerce connecte (comment le digital révolutionne point de vente)", Eyrolles, Paris, 2015, p24.*

<sup>3</sup> *Fouzia Bouacha, Sabrina Younsi, "les T.T.C outil indispensable pour l'innovation organisationnelle"*, ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبتكار في، ظل الألفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة يومي 16-17 نوفمبر 2008.

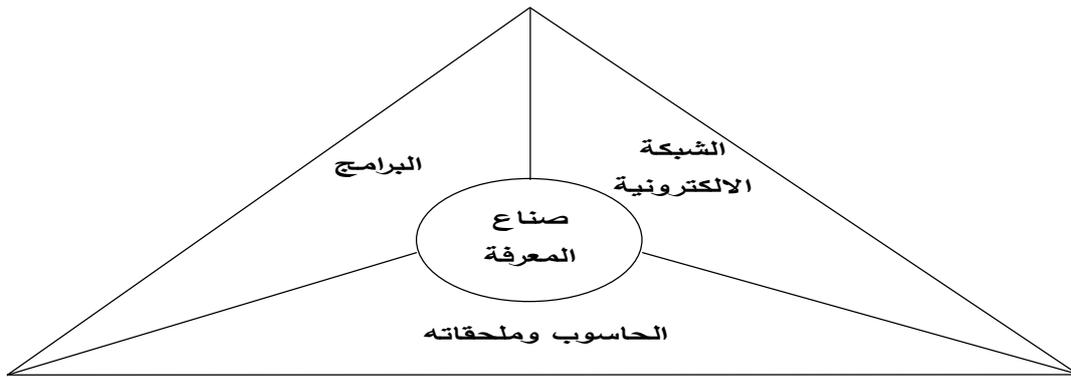
<sup>4</sup> بشري براغثة، فاطمة غرداوي، "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء البنكي في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال مالية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، دفعة 2016-2017، ص 10.

<sup>5</sup> عبد الهادي سليم، "السلوك والتطور التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015، ص 292.

أي أن الإنترنت تمثل كل الشبكات داخل المؤسسة ولا تستعمل من قبل الآخرين.<sup>1</sup>  
 ج. **الإكسترانيت Extranet**: هي عبارة شبكات إنترنت داخلية، توسعت وإمتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، حيث تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل مؤسسة، ويتم تطبيق الإكسترانيت في مجالات عديدة منها شبكات البنوك، والإتصالات.<sup>2</sup>  
**4. صناع المعرفة:**

وتضم القوى البشرية من القيادات الرقمية ومديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة، ودورهم يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية داخل الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

### الشكل رقم 2: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالباسين، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 24.

### المطلب الثاني: أنماط وأهداف الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها.

<sup>1</sup>PiereBouloc, "les nouvelle technologie de l'information et de la communication",dunod; Paris, 2003, p183.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، "شبكات الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 40.

<sup>3</sup>حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 71-72.

ويمكن تحديد بعض من هاته الأنماط على النحو التالي:

### 1) التجارة الإلكترونية: "E-Commerce"

وهي عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الإنترنت.

وهي أداة من أجل تلبية رغبات المؤسسات والمستهلكين والمدراء في خفض كلفة الخدمة والرفع من كفاءتها والعمل على تسريع إيصال الخدمة.

وتعد التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من أول تطبيقات فكر الإدارة الإلكترونية.

ويمكن تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية كأحد أهم هاته الوسائط، ونجد أن هناك مصطلح التسويق الإلكتروني الذي يعني استخدام الإنترنت بكافة إمكانياته للترويج لسلعة أو منتج، وله وسائل كثيرة نذكر منها الحملات الدعائية بالبريد الإلكتروني والمواقع التسويقية والإعلانات الإلكترونية على المواقع التي عليها عدد كبير من الزوار ومن أشهر الشركات التي تقوم بذلك شركة جوجل العالمية.

وبشكل عام فالتجارة الإلكترونية هي التي تغطي كافة المعاملات التجارية وتبادل المعلومات ويتم تنفيذها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء بين الشركات وبعضها "B to B" *Business to business* أو بين الشركات وعملائها "B to C" *Business to Customer*.<sup>1</sup>

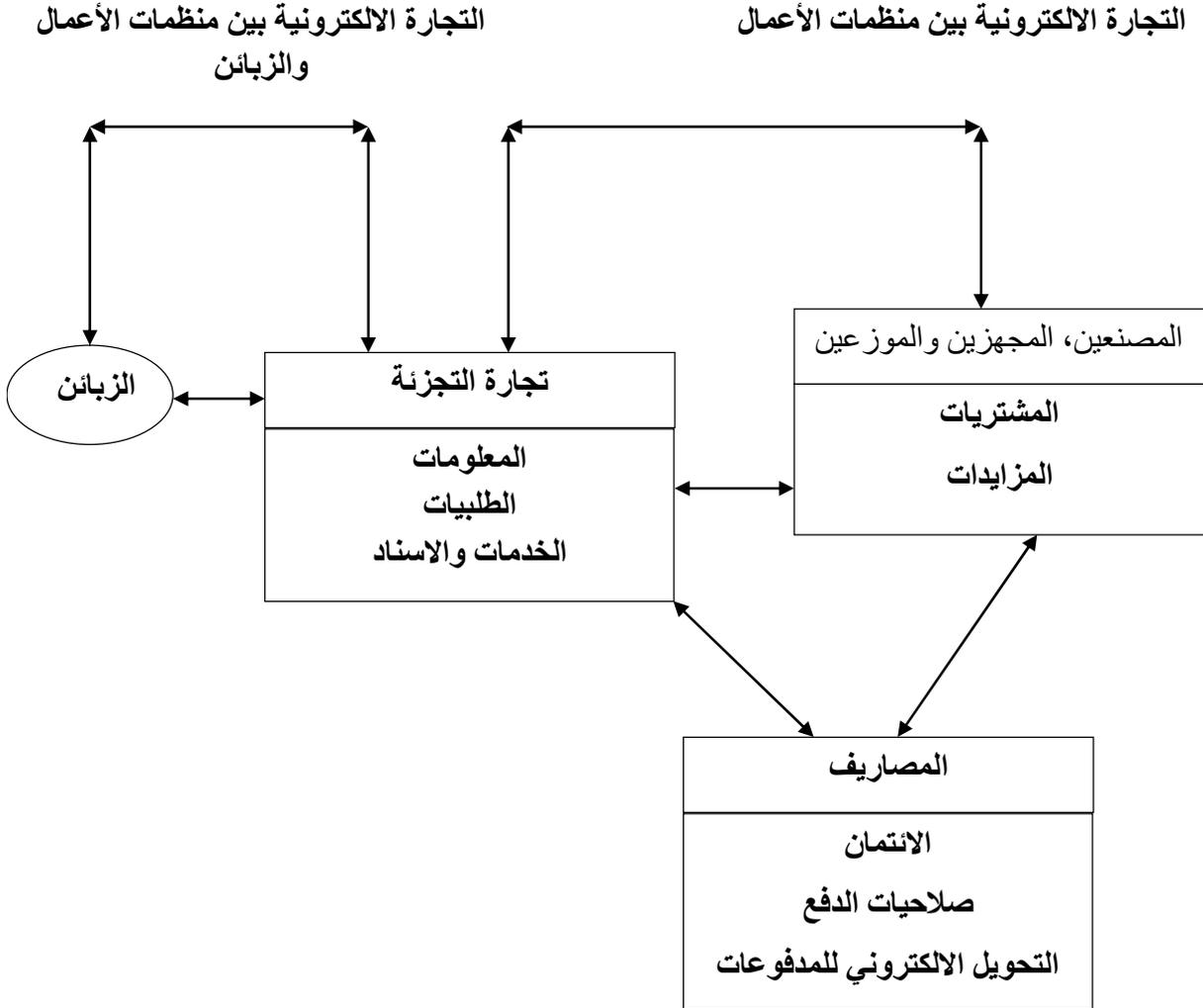
والتجارة الإلكترونية تعني استخدام الشبكة العنكبوتية العالمية لتبادل العمليات بمختلف الأعمال مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات التجارية بين الشركات والمؤسسات والمنظمات والأفراد.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكننا أن نستخلص أن التجارة الإلكترونية هي شكل متطور من التجارة، وتشمل كل الأنشطة التجارية وإبرام الصفقات والعقود التي تتم بين المتعاملين الإقتصاديين سواء أفراد أو مؤسسات أو حكومات، وذلك باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعبر شبكة الإتصال الدولية للإنترنت، سواء تمت على المستوى المحلي أو الدولي.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، سعيد بركة، "أعمال الصيرفة الإلكترونية: الأدوات والمخاطر"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 29.

الشكل رقم 3: تدفق معلومات التجارة الإلكترونية



المصدر: غسان قاسم اللامي، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 159.

يبين الشكل أعلاه تدفق المعلومات الرئيسية في ظل التجارة الإلكترونية، إذ تكون عمليات شراء السلع والخدمات الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا مناسبة والتي ترتبط مباشرة بالمجهزين أو الموزعين من خلال تطبيق نماذج التجارة الإلكترونية مع استخدام نظم الدفع الإلكتروني *"Electronic Payment "EPS* System من خلال التحويل الإلكتروني للأموال وبطاقات الإئتمان والبطاقات الذكية والنظم المستندة على الإنترنت لتداول المنتجات والخدمات، لذا تكون تكنولوجيا المعلومات بمثابة البنية التحتية *Infrastructure* لتطبيق التجارة الإلكترونية.

## 2- الحكومة الإلكترونية "ElectronicGovernment"

وهي أئمة التعامل لتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة ببعضها البعض، وبينها وبين القطاع الخاص والهيئات الرسمية والغير رسمية أو بينهما وبين الموظفين، محققة بذلك إنخفاض كبير في أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها، في تسليم مبسط للخدمات إلى المواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية.<sup>1</sup> وقد قدم البنك الدولي عام 2005 مفهوما للحكومة الإلكترونية بأنها عملية إستخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات مثل شبكات الإنترنت وشبكات المعلومات العريضة وغيرها، والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ومختلف المؤسسات الحكومية، وهاته التكنولوجيا تقدم خدمات أفضل للمواطنين، وتمكنهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة بأنه لنجاح تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية يجب التركيز على تطوير العنصر البشري المؤهل والمدرّب على العمل في هذا المجال، بإعتباره المحرك المشروع حيث يصعب بل يستحيل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية دون عنصر بشري مدرّب ومؤهل للتعامل مع نظام الحكومة الإلكترونية.<sup>3</sup>

## 3- الأعمال الإلكترونية ElectronicBusiness

يمكن توصيف الأعمال الإلكترونية بأنها توليفة من العمليات والنظم الرقمية التي تتيح للمؤسسة أن تدير علاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية، ولن تتجاوب معها بما في ذلك إستشعار تحديات المنافسة والمنافسين وتهديدات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة، وتحديات الفرص الموجودة وإستشعار إحتياجات الزبائن.<sup>4</sup>

وتضم الأعمال الإلكترونية مجالات رئيسية مهمة بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية وهي مجالات إدارة المعرفة والعمليات، ففي الوقت الذي تربط نظم الأعمال الإلكترونية الإدارات والعاملين ببعضهم عن

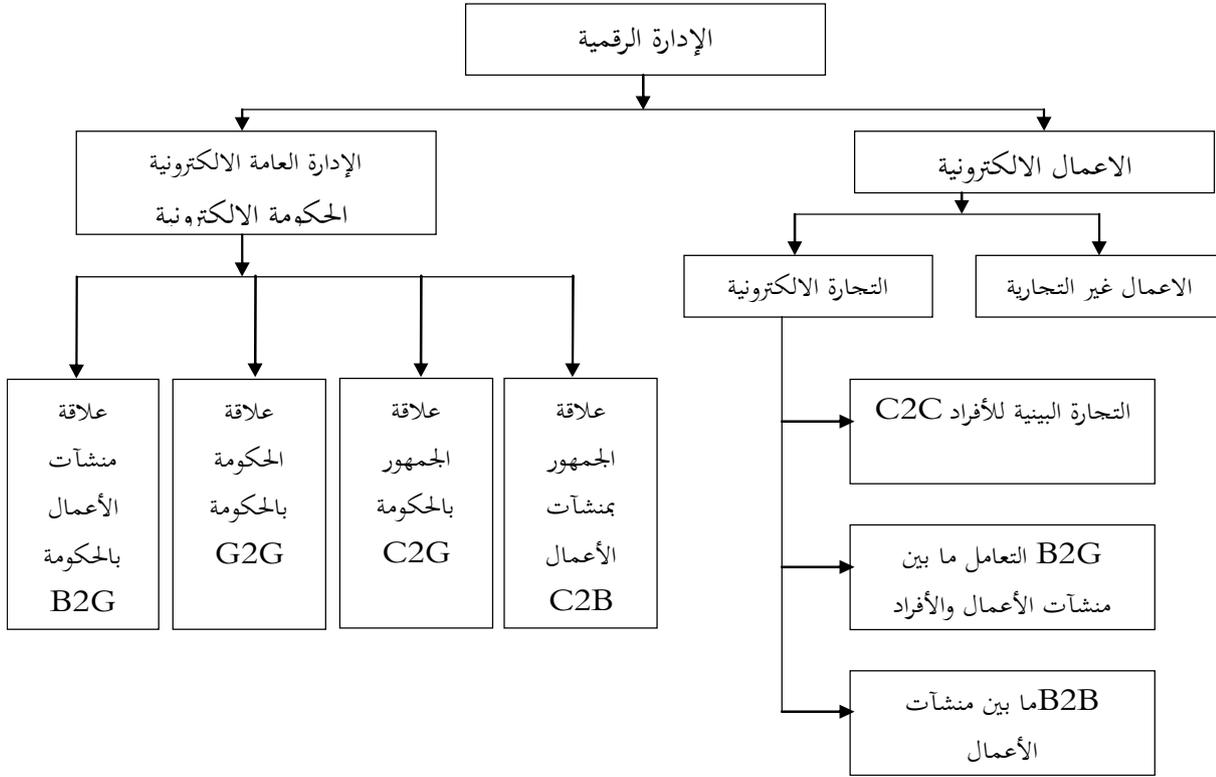
<sup>1</sup> عادل حرحوشالمفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الطاهر، "الطريق نحو الحكومة الإلكترونية - رؤية متكاملة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 06.

<sup>3</sup> حازم صلاح الدين عبد الله، "تعاقد جهة الإدارة عبر شبكة الإنترنت - دراسة مقارنة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 157.

<sup>4</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، "نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل استراتيجي معاصر-"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 164.

طريق شبكة الإنترنت تسمح هاته النظم بتقديم خدمة تفاعلية للزبائن، ولقاءات إفتراضية بهم.<sup>1</sup>  
الشكل رقم 4: علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: بشير عباس العلق، "الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2005، ص 15.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين أساسيين هما: الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وأن القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو إستخدامها لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الانترنت والإكسترنات بإعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها ودونها لا يمكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

### التعليم الإلكتروني: E-learning

وهو التعليم عبر الانترنت أو عبر شبكات الإتصالات، ويعتبر التعليم الإلكتروني من أهم القنوات المستخدمة في توزيع المواد والمسافات العلمية لمختلف العلوم ولتقديم الكثير من مهارات التدريب لمختلف

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 13.

التطبيقات.<sup>1</sup>

وهو إجراء المحاضرات الدراسية والإختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو الإستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر شبكة الإنترنت. وهو وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات، ويجمع كل الأشكال الإلكترونية للتعليم والتعلم، حيث تستخدم أحدث الطرق في مجالات التعليم والنشر والترفيه، بإعتماد الحواسيب ووسائطها التخزينية وشبكاتها.<sup>2</sup>

وبعدما ألفت أزمة كورونا بظلالها على قطاع التعليم، إذ دفعت المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية لإغلاق أبوابها قليلا من فرص إنتشارها وهو ما أثار قلقا كبيرا لدى المتسببين لهذا القطاع وخاصة الطلبة، كل هذا دفع بالمؤسسات التعليمية للتحويل للتعليم الإلكتروني كبديل طال الحديث عنه والجدل حول ضرورة دمجها في العملية التعليمية، خاصة بعد أن تأثرت العملية التعليمية بشكل مباشر بأتمتة الصناعة وتطور تكنولوجيا الذكاء الصناعي " *Artificial intelligence* " وإنترنت الأشياء *internet of things*<sup>3</sup>.

## ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث "إتصل ولا تنتقل" وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "أدخل على الخط ولا تدخل في الخط" وكل هذا لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تتمثل في:

- ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- ✓ إستعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى

<sup>1</sup> خضر مصباح المليطي، "التعليم الإلكتروني من منظور تجاري وفني وإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 53.

<sup>2</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup> معن الخطيب، "تحديات التعليم الإلكتروني في ظل أزمة كورونا وبعدها"، مقال منشور بتاريخ 14 أبريل 2020 على موقع الجزيرة للبحث الحي، أطلع عليه بتاريخ 23 أبريل 2021، على الساعة 00:05.

الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛  
 ✓ إلغاء نظام الأرشيف الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان؛

✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتقسيم العمل والتخصص به؛  
 ✓ إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

✓ إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن؛

✓ وأخيرا وليس آخرا من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وقد عرفت مؤسسه "أو دي أي" الأمريكية بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية إحتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.<sup>1</sup>

إذن فالفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، فهي تعمل على تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة بالإضافة إلى تسهيل إجراءات الإتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى داخل وخارج البلد.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية

#### أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية

في ظل العولمة وانتشار الإقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة والضغطات على المؤسسة لتحسين جودة الخدمات والأنماط والأنظمة الإدارية التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية نظرا

<sup>1</sup> أحمد السيد الكردي، "أهداف الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور على الموقع [kenanaonline.com](http://kenanaonline.com) بتاريخ 2011/03/10، أطلع عليه بتاريخ 2021/04/22، على الساعة 15:00.

<sup>2</sup> رفيدة الخطاب، "إدارة الأعمال الإلكترونية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 22.

لما يميزها من خصائص والتي نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية والنظم المتابعة الإلكترونية؛

✓ إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية وإستخدام الهاتف النقال والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية؛

✓ إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمانية،

✓ تعتمد على النظم المتطورة: حيث أن المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛

✓ إستخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدل من الصادر والوارد؛

✓ تتميز بالإبتكار والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛

✓ تهتم بإكتشاف المشاكل بدل من حلها.

كما أنها عملية إدارية أي أنها لا تخرج عن نطاق العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات، وإن كانت سريعة التغيير وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية والرقابة عليها.<sup>2</sup>

كما ويضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية المؤسسة العامة، والخاصة، وحتى في طبيعة الخدمات، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم لإستخدام تكنولوجيا المعلومات المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هاته الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي

<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، صص 21-22.

<sup>2</sup> كريمة بن صالح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة علوم إقتصادية، تخصص إقتصاد تطبيقي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019، ص32.

<sup>3</sup>Jacques, Sauret, "Efficace de l'administration et service de l'administraté: les enjeux de l'administration électronique", Revue française d'administration publique, école nationale d'administrative, N° 110,2014, P 288.

تحققها والتي من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا يعكس إيجابيا على مستوى الخدمات المقدمة، ومنه إختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- ✓ تسهيل إجراء الإتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛
- ✓ الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- ✓ تقليل إستخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على المؤسسة؛
- ✓ عدم الحاجة إلى أماكن خاصة بالحفظ والتوثيق لتقليل إستخدام الورق وإستغلال أماكن الحفظ والإستفادة منها في أمور أخرى.

كما يمكن أن تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال المكاسب التي يمكن لها تحقيقها والتي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

1. إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
2. تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
3. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
4. تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
5. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
6. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
7. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، والتعلم المستمر وبناء المعرفة؛
8. سهولة عقد الإجتماعات عن بعد بين الإدارات المتابعة جغرافيا *VedeoConferncing*.

ومن وجهة نظر المحافظة على البيئة فكثير من الناس في مكاتبهم ومواقع عملهم يستخدمون كثيرا من الطاقة والمياه والمواد الخام التي تدخل في تنفيذ مهامهم (ورق، أقلام، حبر... إلخ) وفي مجال الإدارة الإلكترونية للتوفير وتقليل الضرر على البيئة هناك دور كبير من خلال التقليل من قطع الأشجار لنقص إستخدام الورق والحبر، وكذا ترشيد الإستهلاك في مجال المياه والطاقة.<sup>3</sup>

ومن سلبيات الإدارة الإلكترونية نجد إنقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

<sup>2</sup> محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 201.

<sup>3</sup> بحث علمي بعنوان "الإدارة الإلكترونية"، منشور بتاريخ 2019/12/01، أطلع عليه بتاريخ 2021/05/01

المساندة، وكذا رداءة البرمجيات المطورة، وضعف الصيانة البرمجية، بالإضافة إلى عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.<sup>1</sup>

الجدول رقم 01: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية	أوجه المقارنة
شبكة الإتصال الإلكترونية	الإتصالات المباشرة، المراسلات الورقية	الوسائل المستخدمة
إلكترونية	ورقية	الوثائق المستخدمة
إستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف	تعتمد على إستغلال الإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	الإمكانيات المادية والبشرية
إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو لتحقيق الهدف	التفاعل
أقل كلفة على المدى البعيد	مكلفة على المدى البعيد	الكلفة
سهول الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا	صعوبة الوصول إلى البيانات بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	الوصول إلى البيانات
موثوقية عالية لتوافر نظم حماية البيانات	أقل موثوقية لندرة توافر نظم حماية البيانات	الموثوقية
جودة عالية جدا	جودة أقل	الجودة

المصدر: غسان يوسف قطيط، "الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور بتاريخ 2016/03/07، عبر الموقع [www.ghassan\\_katait.com](http://www.ghassan_katait.com) أطلع عليه بتاريخ 2021/05/01.

<sup>1</sup> محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المبحث الثاني : الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الاول : متطلبات-مقومات- الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المقومات أو المتطلبات والتي يجب توافرها من أجل ضمان تطبيق ناجح إلا أن هاته المتطلبات لا تكتمل إلا من خلال وضع خطوات كفيلة بضمان عملية التحول ونجاحها والتي يجب أن تكون بدورها مدروسة بعناية.

### 1. المتطلبات التشريعية والسياسية

1.1. متطلبات تشريعية: وذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق الفعلي، عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم والذي يمكن أن يظهر في مرحلة من مراحل التحول وبعد التطبيق يقوم بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

2.1. متطلبات سياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على إجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

### 2. المتطلبات البشرية والتقنية:

1.2 المتطلبات البشرية: إن العنصر الفاعل والأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فهي تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب وطرق إدخال البيانات وإسترجاعها

<sup>1</sup>عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دفعة 2010، ص 24.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، "أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 04.

وحفظها ونقلها وأرشفتها وكذا التعامل مع أساليب حماية البيانات وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية.<sup>1</sup>

2.2 المتطلبات التقنية: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية، وتظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الإتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية.

وتوجد مجموعة من تقنيات الإدارة الإلكترونية واللازمة للتحويل أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

✓ شبكة ذات نطاق واسع واحدة تحتوي على الفيديو والبيانات والأصوات؛

✓ شبكة تقلل من زحمة مرور الأداء الفعال ومصاريف البرامج؛

✓ خدمات الويب؛

✓ المحمول؛

✓ إدارة المستندات والتخطيط الإلكتروني؛

✓ تعاون برامج الشركات؛

✓ الإنترنت.

3. المتطلبات الإدارية والمالية:

1.3. المتطلبات الإدارية:

في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لابد من أن يشمل التحول مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى والهياكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فعاليتها، وبما ينسجم مع متطلبات عملية الحوسبة وإستخدام تقنيات المعلومات والإتصال، ويندرج في هذا الإطار وضع المعايير والقواعد الناظمة الخاصة بإنتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجدي محمد يونس، "دراسات التحول نحو الإدارة الإلكترونية لمواكبة تحديات العصر الرقمي"، معدل بتاريخ 2016/01/26، أطلع عليها بتاريخ 2021/04/27 عن موقع [www.neweduc.com](http://www.neweduc.com).

<sup>2</sup> مريم ساسي، "الإدارة الإلكترونية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، تخصص إدارة مالية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، دفعة 2016/2015، ص ص 16-17.

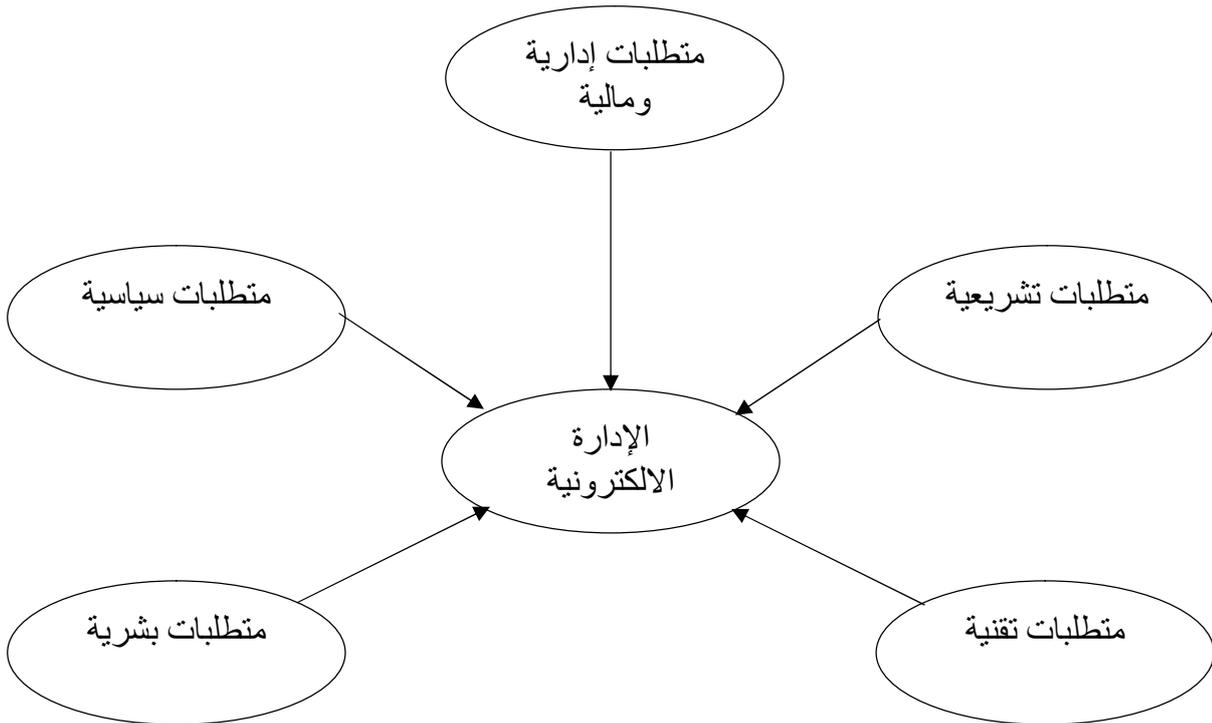
<sup>3</sup> شلالى عبد القادر، قاشي علال، "الحكومة الإلكترونية، عوامل البناء والمعوقات في الجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البويرة، ص 8 منشورة على الموقع <http://aniemsite.univ.bouira.dz>، يوم 2014/04/27. أطلع عليه يوم 15-4-2021، على الساعة 12:50.

2.3 المتطلبات المالية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ✓ الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- ✓ الموارد المالية اللازمة للإستعانة بالمدرّبين والمؤهلين لتدريب القوى البشرية العاملة؛
- ✓ الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية؛
- ✓ إن عملية التحول للإدارة الإلكترونية تتطلب تخصيص أموال كافية لتمويل عمليات التغيير والتأهيل والتدريب بالإضافة إلى العنصر البشري المؤهل والقادر على إستعمال الآلات التقنية الحديثة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 5: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثين بالإطلاع على عدة مصادر.

<sup>1</sup> مريم ساسي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

## المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

## 1. الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية:

وتكون هاته الإجراءات قصد ضمان عملية التحول إلى إدارة إلكترونية ونجاحها:

## 1.1. إعداد الدراسة الأولية:

لإعداد هاته الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيعة من كل النواحي المالية، والفنية والبشرية.<sup>1</sup>

وتزداد فكرة الإدارة الإلكترونية قبولا لدى الكثير من المسؤولين والمهتمين في الدول المتقدمة والنامية، ويأتي ذلك نتيجة لقناعة هؤلاء بأن التقنية والاتصالات يمكنها تحويل الخدمات التي يحصل عليها المواطن عبر إنتظاره في طابور *in line* إلى خدمات تكون متاحة بإستمرار طيلة اليوم ويمكن الحصول عليها مباشرة عبر خطوط الإتصال الإلكترونية *on line*.

إن خارطة الطريق التي هي بصدد العرض تجسد خبرة عدد من الدول وهي تقدم سبيلا واضحا بين مسائل وشؤون عامة، ويجب معرفة كيفية التعامل معها، وتعرض الخارطة عشرة (10) أسئلة تحتاج إلى إجابة وهي عون للتخطيط والإدارة والتقييم للمشروع.<sup>2</sup>

أ. لماذا نسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

ب. هل نمك رؤية واضحة وأولويات لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

وهذا لكون خطط الإدارة الإلكترونية تأتي أيضا بأشكال وأحجام مختلفة.

ت. ما نوع الإدارة الإلكترونية التي نرغبها؟

نظرا لاختلاف المجتمعات وأولوياتها فلا يوجد أنموذج واحد.

ث. هل تتوفر الرغبة السياسية الكاملة لإقامة إدارة إلكترونية؟

كأهم متطلب لتنفيذ المشروع، لتوفير الدعم المادي والتعاون بين المؤسسات.

ج. هل تم إنتقاء مشروع الإدارة الإلكترونية بالشكل الملائم؟

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> محمد أبو القاسم الرتيمي، محمد حومة الحساوي، "التخطيط الإستراتيجي للحكومة الإلكترونية"، الجمعية الليبية للذكاء الإصطناعي، كلية الهندسة، جامعة سبها، ليبيا، مقال منشور على الموقع [www.arteini.info](http://www.arteini.info)، أطلع عليه بتاريخ 16-4-2021، على الساعة 13:45.

بحيث يعد الإختبار في غاية الأهمية وخاصة المشاريع الأولية، إذ يمكن أن يكون المشروع الأولي الناجح بؤرة إشعاع للمحاولات المستقبلية.

ح. كيف يخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية؟

إذلا بد وقبل الشروع في تنفيذ المشروع وضع آليات الإدارة لكافة مستويات المشروع.

خ. كيف يمكن التغلب على المعارضة للمشروع؟

نظرا للأموال المعتبرة التي تطلبها المشاريع والموارد البشرية التي يجب تكريسها للتعامل مع المعلومات فهي مسؤولية حساسة وإختبار نجاحها يؤسس على مدى تحقيق المشروع للأهداف المرجوة.

### 1-2: وضع خطة التنفيذ:<sup>1</sup>

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

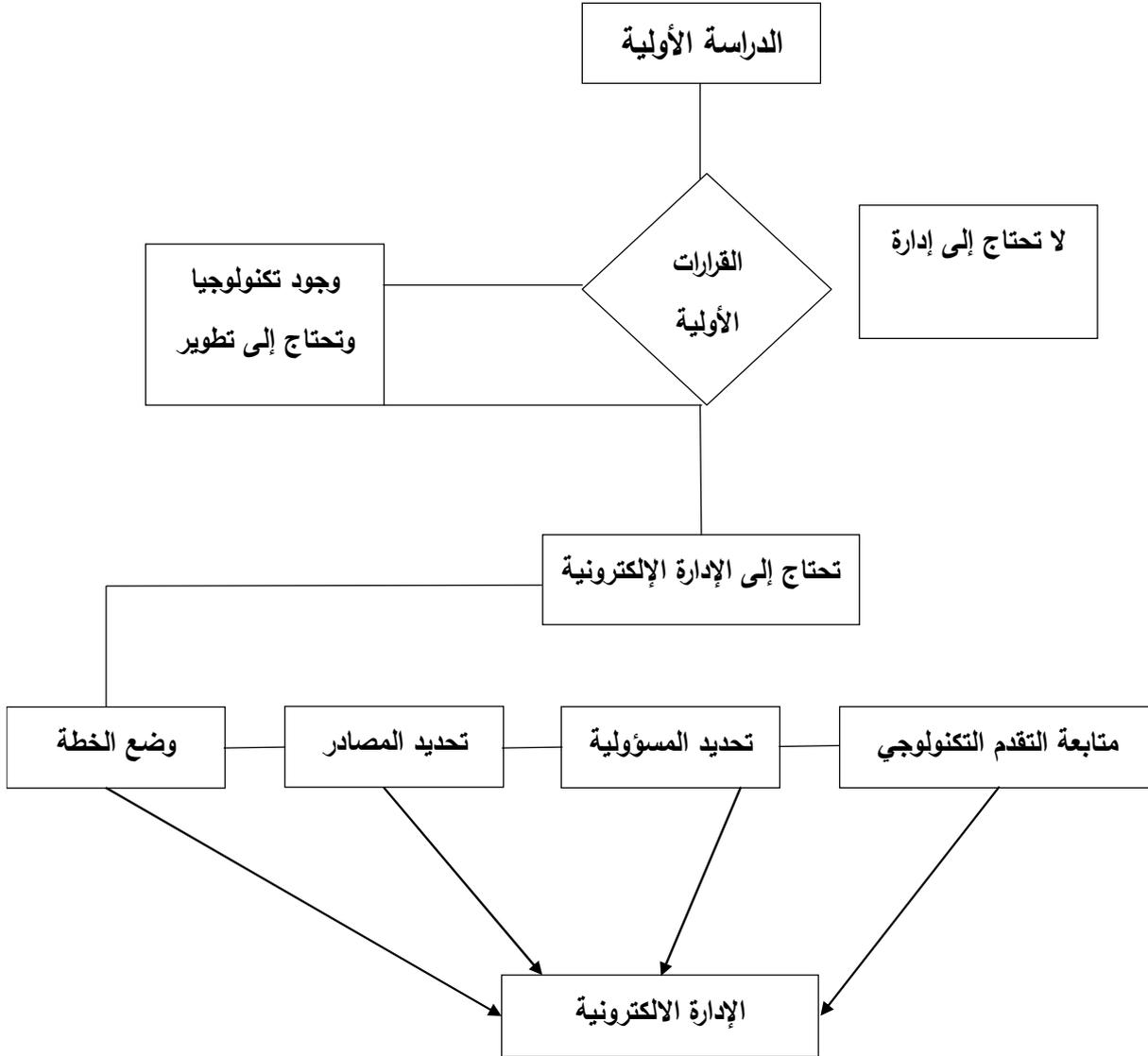
1-3 تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هاته المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا ما يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هاته الإدارة أو المؤسسة.

1-4 تحديد المسؤولية: عن تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد والخطة والكلفة المرصودة لها.

1-5 متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية لذلك لا بد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

الشكل رقم 6: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، خالد السليطني، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 55.

### المطلب الثالث: مراحل التحول والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم.

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم للإدارة الإلكترونية هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

ولقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي

تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

خلال هاته المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية، والعمل على تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن البسيط تخليص معاملته وإجراءاته بشكل سهل ودون روتين أو مماطلة، كما يستطيع كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكتشاك الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو إستخراج الإستمارات، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

#### 2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

وهي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يعتمد المواطن على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن، والذي يوفر الخدمة بتكلفة معقولة، إذ يمكن الأفراد من الإستفسار عن الإجراءات والأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، بالإضافة إلى إستعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها. وفي هاته المرحلة يكون أغلب الأفراد وطالبي الخدمة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

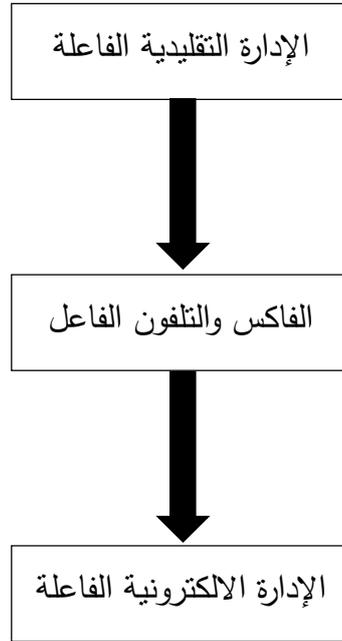
#### 3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هاته المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال، والذي يصاحبه توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو عبر

<sup>1</sup> طارق عبد النبي عوض سلامة، "الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور بتاريخ 29 سبتمبر 2016، الجزء الخامس، عبر موقع: <https://kenanaonline.com/users/tareqsalama33>، أطلع عليه بتاريخ 1-5-2021، على الساعة 10:14.

الأكشاك أو في المناطق العمومية، وتكون تكلفتها معقولة مما يتيح لجميع الأفراد إنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب، وبأسرع وقت وأقل جهد وبأكثر جودة وفعالية، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق إستخدامها.<sup>1</sup>

الشكل رقم 7: مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثين.

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيق وتنفيذ هاته الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك أن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة، لذا يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية والتي نذكر منها:<sup>2</sup> أولاً: التخبط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وتبديل وجهتها وهو من أخطر العوائق؛

<sup>1</sup> ربحي مصطفى العليان، "البنية الإلكترونية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 23.

<sup>2</sup> علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور عبر موقع [www.marefa.org](http://www.marefa.org)، أطلع عليه بتاريخ 1-5-2021، على الساعة 11:55.

- ثانيا: عدم توفر الموارد اللازمة لاسيما في حالة تدني العائدات المالية الحكومية؛
- ثالثا: التأخر في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب؛
- رابعا: الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي وما ينجر عنها؛
- خامسا: مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي؛
- سادسا: عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية؛
- سابعا: نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال محليا.

### المبحث الثالث: ماهية التبادل الإلكتروني للبيانات "EDI"

تمثل تقنية EDI أحد أبرز التقنيات المتقدمة في عالم الإتصالات والمعلوماتية، حيث أصبح التسابق نحو إستخدام التكنولوجيا الحديثة ظاهرة تتميز بها المؤسسات الإدارية الحديثة في سعيها نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء وبأسرع كيفية ممكنة. ولقد استطاعت تكنولوجيا المعلومات والإتصال أن تخلق إنسجاما فنيا وإقتصاديا بين القطاعات التصنيعية من جهة والخدمية من جهة أخرى، وذلك من خلال التزاوج بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الإتصال.

#### المطلب الأول: النشأة والتطور<sup>1</sup>

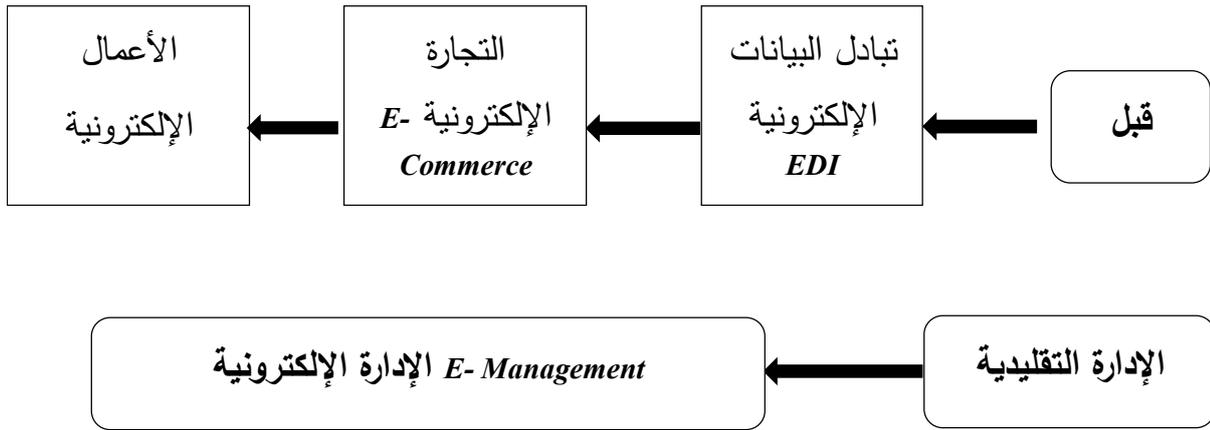
تعود نشأة EDI إلى أواسط الستينات لما أدركت العديد من الشركات مثل شركات الطيران، والشحن والسكك الحديدية.... الخ أنه لا بد من تسريع تبادل وتناقل المعلومات إن أرادت أن تظل قادرة على المنافسة في قطاع الأعمال، إذ كان لا بد من تقليص الإستخدام المفرط للورق وتخفيض التكلفة الباهظة للإتصالات. وظهرت بعد ذلك لجنة "TDCC" *Transport Data Coordinating Committee* والتي ركزت على محتوى الرسالة أكثر من طريقة نقلها. وإستخدمت في ذلك ما يدعى "مجموعات الحركة" (*Transaction Sets*) التي تعرف الرسائل المتعلقة بالعمل. وتتكون كل مجموعة من مقاطع بيانات مهيكلة، وتحدد هاته المقاطع الترتيب المميز لعناصر البيانات "Data Elements" مثل (السعر، والطرز، وشيفرة شركة النقل.... إلخ). وتوضع هاته العناصر في مواقع خاصة ضمن مقاطع البيانات. وتبنى هذا المعيار الذي وضعته لجنة TDCC العديد من القطاعات مثل النقل والتجارة.

وفي سنة 1979 ومن خلال تتبع الحكومة الأمريكية لتطوير هاته التقنية شكل المعهد الوطني الأمريكي للمعايير *American National Standards Institute-ANSI* لجنة "ASC" *Accredited Standards Committee* التي عرفت أيضا باسم لجنة X-12، وتألقت اللجنة من مختصين من الحكومة وقطاع النقل والشركات الصانعة لأجهزة الكمبيوتر، وكانت غايتها تطوير معيار يتفق عليه البائعون والمشترون ويعتمد نفس بنية المعيار الذي وضعته لجنة "TDCC" وقد سمي هذا المعيار نظام تبادل البيانات إلكترونيا في الولايات المتحدة "Interchange United States Electronic Data" أو (X-12, ANSI).

<sup>1</sup> خلدون كراز، "تقنية التبادل الإلكتروني للبيانات والوثائق EDI وتطبيقاتها في قطاع النقل"، سلسلة الدراسات الفنية (10)، دمشق، أيار 2010، ص 06.

وفي عام 1986 طورت مجموعة من الشركات التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة معيارا متفق عليه دوليا لتناقل المعلومات بين الشركاء التجاريين، ودعي هذا المعيار تبادل بيانات الإدارة والتجارة والنقل في الولايات المتحدة *UN/EDIFACT*.

الشكل رقم 8: تطور تبادل البيانات الإلكترونية وإدارة المعلوماتية



المصدر: نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 164.

## المطلب 02: تعريف *EDI* ومتطلباته وطرق تنفيذه

### أولاً: تعريف *EDI*

عندما برزت الحاجة إلى حوسبة الأعمال عبر فروع المؤسسة الواحدة أو ما بين مؤسسة وأخرى تطلب ذلك التفكير بأمرين:

✓ الأول: البيانات المشتركة ما بين الأطراف؛

✓ الثاني: المخرجات البيانية لجهة ما والتي تكون بدورها مدخلات بيانية لطرف أو أطراف أخرى.

هذان الأمران تطلبا تعريفاً موحداً لهاته البيانات وطريقة هيكلتها لكي يصبح هذا التعريف الموحد بمثابة لغة مشتركة أو معيار للتفاهم الإلكتروني ما بين الفرقاء.

ومن ثمة فإن تعريف مصطلح التبادل الإلكتروني للبيانات هو كالاتي:

- ✓ انتقال مجموعة من الرسائل المهيكلة بموجب معايير متفق عليها من حاسب إلى حاسب آخر مستقل عنه إلكترونياً دون الحاجة إلى التدخل البشري.<sup>1</sup>
- ✓ كما يمكن تعريف EDI على أنه نظام تعاوني بين المنظمات يسمح لشركاء العمل والتجارة بالتبادل الإلكتروني لبيانات العمل لمؤسسة ما مع مؤسسة أخرى منفصلة ومستقلة من خلال شبكة إتصال إلكترونية دون الحاجة لمستندات ورقية.<sup>2</sup>
- ✓ هو نظام ضمن التجارة الإلكترونية يتكون من مجموعة من العمليات والمعايير لتبادل البيانات والأعمال بين الشركات إلكترونياً ويشمل كافة نماذج تبادل البيانات الإلكترونية بما في ذلك النقل، وتدقيق الرسالة، وشكل الوثيقة، والبرمجيات المستخدمة لتفسير الوثائق، مثال على ذلك: الإستعمالات، وطلبات الشراء، وكتالوجات الأسعار، والفواتير، والتعاملات المصرفية، وعمليات البيع والشراء وغير ذلك من عمليات.<sup>3</sup>
- ✓ إن تقنية التبادل الإلكتروني للبيانات والوثائق والتي تعرف اختصاراً بتقنية EDI إنما هي تبادل لحركات الأعمال من حاسب إلى حاسب بين الشركاء التجاريين، بإستخدام رسائل ذات أشكال ديناميكية، سريعة التفاعل ولحظية لإتخاذ القرار.<sup>4</sup>
- ✓ وهو طريقة للتواصل مباشرة بين حاسوب في شركة معينة مع حاسوب آخر في شركة أخرى بهدف نقل وإتاحة المعلومات بينهما.<sup>5</sup>
- ✓ EDI طريقة لنقل المعلومات من حاسوب لآخر بهدف تحسين سرعة ومصادقية عملية النقل بين شركاء العمل التجاريين في صورة نمطية دون إستخدام المحررات الورقية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> تقرير الاسكوا لمجلة العلوم ،تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات ومعايير الأمم المتحدة ،اطلع عليه بتاريخ

2021/05/02 عبر موقع <https://digitallibrary.un.org> على الساعة 11

<sup>2</sup> كريمة صراع،"واقع وآفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة وهران،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،المدرسة الدكتوراليلية للإقتصاد وإدارة الأعمال،تخصص إستراتيجية،دفعة 2013/2014،ص11.

<sup>3</sup> موقع ويكيبيديا-[ar.m.wikipedia.org](http://ar.m.wikipedia.org)، أطلع عليه بتاريخ 2021/04/11.

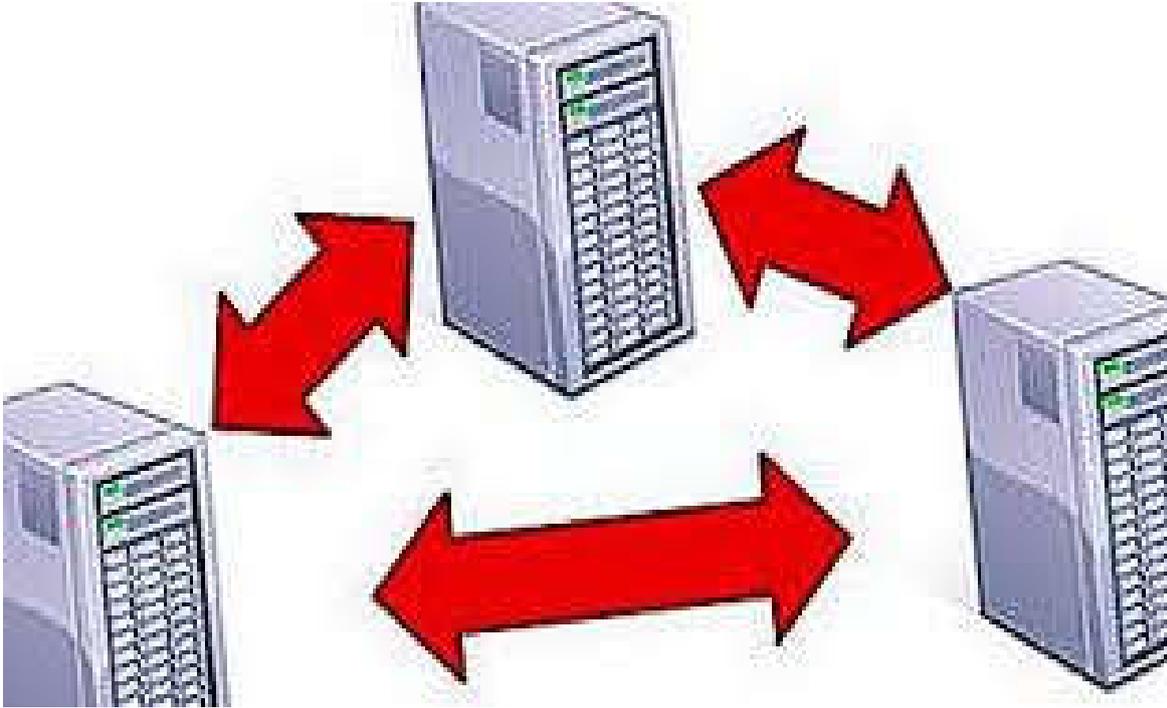
<sup>4</sup> خلدون كراز، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>5</sup> عماد الحداد،"التجارة الإلكترونية"،دار الفاروق للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر، 2003، ص 11.

<sup>6</sup> محمد عبد الفتاح ترك،"العقود البحرية الدولية"،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية، مصر، 2007،ص 372.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن *EDI* هو تقنية اتصال وتبادل المعلومات ظهرت مع بروز استخدام الحاسبات وكافة أنواع البرمجيات والمعدات المتعلقة بها سواء كانت حاسوب شخصي أو هاتف أو نظم معلومات...إلخ. أي الجمع بين ما هو مادي والذي يتكون من المعدات من حواسيب والتحكم الأتوماتيكي وتكنولوجيا الإتصال، وما هو ذهني والذي يمثل البرمجيات وهندستها.

### الشكل رقم 9: التبادل الإلكتروني للبيانات



المصدر: الموقع الإلكتروني محتويات. كوم اطلع عليه بتاريخ 2021/06/01

### ثانيا: طرق تنفيذ تبادل البيانات إلكترونيا

لتنفيذ *EDI* يستلزم توفير مستلزمات مادية وبرمجيات مناسبة، حيث يتم تنفيذ *EDI* إلكترونيا بطريقتين وكما يأتي:

#### الطريقة الأولى: شبكات القيمة المضافة *VAN*

ويطلق عليها أحيانا خدمة القيمة المضافة للبيانات، ولا تعد مجرد ناقل للرسائل كالبريد العادي ولكنها تضيف قيمة تتمثل في تجميع وتنسيق وتوزيع البيانات وتميرها من خلال شبكة الإنترنت. إن إرسال البيانات إلكترونيا يتم من خلال وسيط إلكتروني يقدم خدمة الإتصال بين طرفي التعاقد، إذ يكون لكل طرف بريد إلكتروني على حاسوب الوسيط الإلكتروني، الذي يمتلك شبكة القيمة

المضافة، ويؤدي هذا الوسيط وظائف إرسال وتخزين وتسليم البيانات والمعلومات التي قام المرسل بإرسالها والتي تبقى "أي البيانات" أو "الرسالة" في بريده الإلكتروني إذ يمكنه فيما بعد إسترجاعها وتعديلها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.<sup>1</sup>

وبعد التأكد من صحة المعلومات والبيانات المدخلة والمخزنة يقوم بإرسال رسالة للطرف الثاني أي المرسل إليه، والذي بدوره يعلم المرسل أنه تم إستلام رسالة البيانات، أو أن هناك مشكل في الإتصال. وكل هذا يقدمه الوسيط الذي يمتلك شبكة "VAN".<sup>2</sup>

#### الطريقة الثانية الشبكات الخاصة *Private Network*

وفق هاته الطريقة يتم تبادل معلومات الصفقة إلكترونياً من خلال إتفاق أطراف التعاقد على إنشاء شبكات خاصة بهم، ويتم الإتفاق على صيغ البيانات التي تستخدم في التبادل بين أطراف العلاقة التعاقدية، وتتيح هاته الطريقة للمنشأة السيطرة الكاملة على النظام ويوفر لها الخصوصية والسرية والموثوقية.<sup>3</sup>

وفي كثير من الأحيان تستخدم الوحدات الإقتصادية الصغيرة برمجيات مترجمة طورتها الوحدات الإقتصادية الكبرى، بحيث تضمن أن يكون تبادل البيانات إلكترونياً متوافقاً مع الوحدات الإقتصادية الكبرى، وقد تكون الشبكات الخاصة من نوع الشبكات المحلية "LAN" أو الشبكات الموسعة "WAN".<sup>4</sup> إن هاته الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة، لكن يعاب عليها إمكانية تحريف رسالة البيانات والتلاعب بها والخطأ في نقل المعلومات.

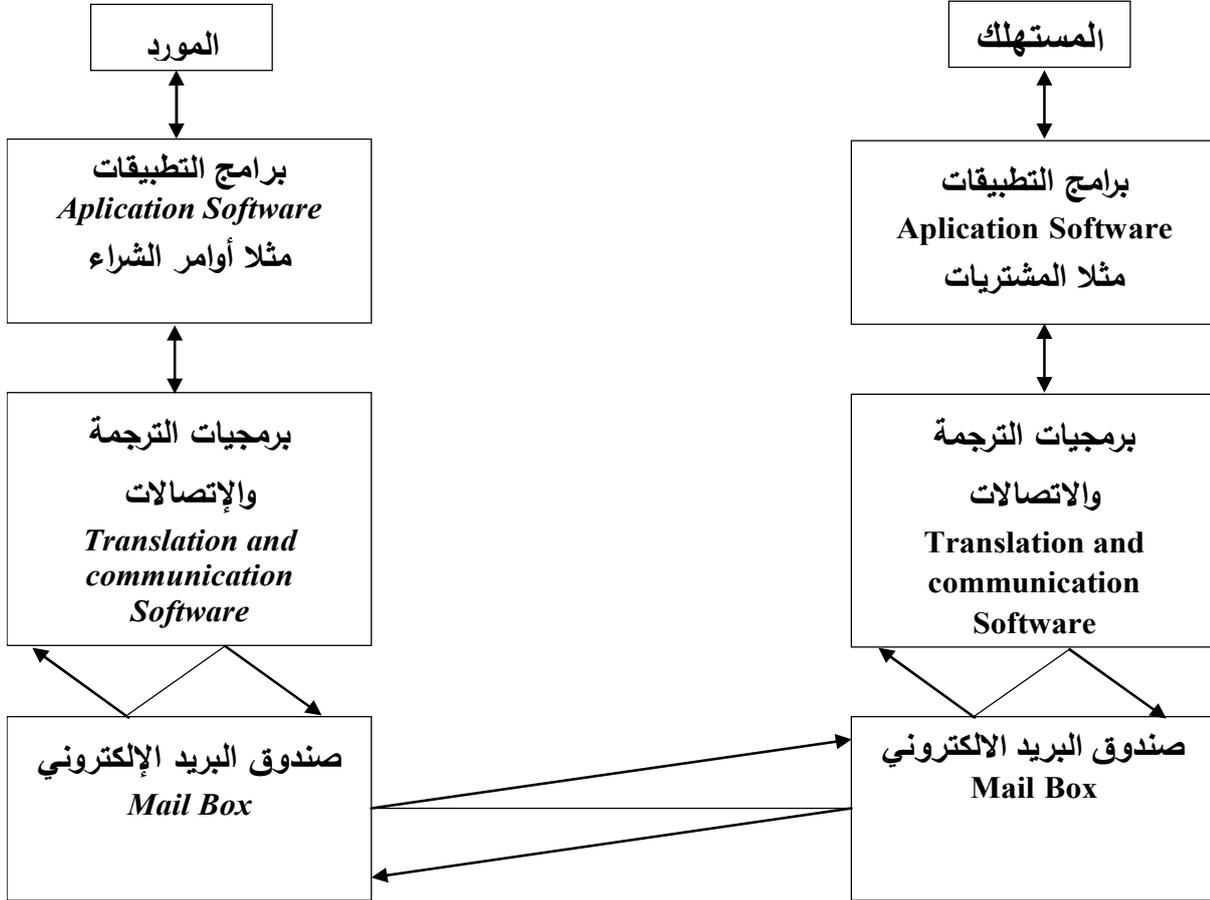
<sup>1</sup> فاروق ملش، "النقل متعدد الوسائط: الأوجه التجارية والقانونية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 1996، ص 468.

<sup>2</sup> إيناس الخالدي، التحكيم الإلكتروني، دار النهضة للنشر، 2009، ص 178-179.

<sup>3</sup> د. علاء عبد الأمير موسى، "المفهوم القانوني للتبادل الإلكتروني للبيانات"، مقال علمي، منشور في جانفي 2016، اطلع عليه في 2021/05/18.

<sup>4</sup> د. إبراهيم محمد علي الجزراوي و د. لقمان محمد سعيد، "أدوات تكنولوجيا المعلومات" مجلة الإدارة والاقتصاد العدد "75" منشور بتاريخ 2009/03/26، ص 22.

الشكل رقم 10: أسلوب تبادل البيانات من خلال شبكة القيمة المضافة VAN



المصدر: إبراهيم محمد على الجزراوي، لقمان محمد سعيد، "أدوات تكنولوجيا المعلومات"، مرجع سابق، ص 22.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التبادل الإلكتروني للبيانات "EDI"

لتنفيذ نظام EDI في بيئة ما يجب أن تتوفر عدة متطلبات رئيسية لا يمكن للنظام أن يعمل دونها

ويمكن حصر هاته المتطلبات الرئيسية فيما يلي:

1- وسيلة الاتصال:

يجب على أي هيئة أو أي مجموعة من الشركاء تريد تطبيق نظام EDI أن تأخذ بعين الاعتبار

وبعناية تامة وسائل الإتصال المتاحة اللازمة للربط بين المشاركين في الشبكة، ويمكن حصر بدائل

وسائل الإتصال في الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حياتبن عيسى،"النظام الإلكتروني لتبادل البيانات EDI ودوره في مجال النقل والتجارة"،المجلة الجزائرية للقانون البحري

أ- نقل البيانات عبر الوسائط الممغنطة:

إذ لازالت هاته الطريقة تستخدم في الحالات التي لا تتطلب السرعة وتتلخص في نقل المخرجات البيانية من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى عبر الأقراص المغناطيسية أو الضوئية أو الشرائط *diskettes*، *tapes*، *disks*... إلخ.

ب- الشبكة العمومية للهاتف "PSTN"

وهي الشبكة الاعتيادية للاتصالات الصوتية، إذ يمكن تحقيق وسيلة لتبادل البيانات بين نقطتين باستخدام خط هاتفي وجهاز مودم (*modem*) في موقع كل من أطراف الإتصال ويمكن إستئجار خطوط تخصص كلياً لتبادل البيانات "*leasedlines*" عندما تكون حاجة الإتصال مستمرة أو لمدة طويلة في اليوم.

ت- الشبكات العمومية للبيانات "PSDN"

وهي شبكات قل إستخدامها مع إنتشار الإنترنت وإدخال خدمات خطوط "*ISDN*" على الشبكات العمومية، وتستخدم عادة بروتوكولات قياسية لتبادل البيانات مثل مواصفات *X25*، *X400*، وتعتبر كفاءة هاته الشبكات أعلى من كفاءة شبكات الهاتف التقليدية، وتستخدم في الحالات التي تتطلب كثافة إتصال عالية، كما أن الدرجة الأمنية في مثل هاته الشبكات أعلى.

- إلا أن أهم العيوب لشبكات *PSDN* وأيضاً شبكات *ISDN* و "*PSTN*" هو أنه يجب على نظم الحاسب الآلي للمستقبل أن يكون جاهزاً لإستقبال البيانات في نفس الوقت التي ترسل فيه من قبل المرسل وهذا ما يسبب مشاكل في ظل إختلاف المواقيت من موقع جغرافي لآخر إلا أن إستخدام وسائل الإتصال (*VANs*) مكن من حل المشكل.

ث- شبكات القيمة المضافة (*VANs*) Value added Networks.

تقدم بعض شركات شبكات القيمة المضافة للبيانات تسهيلات متنوعة لمستخدمي تبادل البيانات إلكترونياً فبالإضافة إلى الشبكة، توفر هاته الشركات البرمجيات اللازمة لحزن البيانات ودفعها على النقطة المقصودة على الشبكة بشكل حزم بيانية *Paketes*، ثم إستقبالها وفك الحزمة إلى بيانات بالمحتوى الأصلي.

ومن أهم مزايا شبكة *VANs* هو اختصار وصلات الاتصال ومحكمة أمنياً لذا فهي مناسبة للتبادلات الإلكترونية التي تتطلب درجة عالية من السرية والخصوصية في التداول.

ج- الإنترنت: بالإضافة لما سبق من وسائل الاتصال نجد شبكة الإنترنت، فلانترنت هي شبكة عالمية

من الشبكات الحاسوبية المختلفة والمتصلة ببعضها البعض بوساطة وصلات إتصالات بعيدة. وهاته الشبكة مكونة من منظمات و مؤسسات متنوعة تشمل الدوائر الحكومية والجامعات والشركات التجارية التي قررت السماح للآخرين بالاتصال بحواسيبها ومشاركتهم المعلومات. ويعود لكل منظمة أو مؤسسة أمر تحديد حجم المعلومات أو البيانات التي ترغب في عرضها للآخرين و تحديد أسس عرض هاته المعلومات.مقابل ذلك يمكن لهاته المؤسسات إستعمال معلومات مؤسسات ومنظمات أخرى.<sup>1</sup>

## 2- البرمجيات التي تمكن من تبادل البيانات إلكترونياً *EDI enabling software*

تؤدي البرمجيات التي تكمن الجهات المعنية من استخدام نظام *EDI* وظائف ثلاثة هي:

- ✓ تكوين واجهة "*interface*" مع التطبيقات الداخلية التي يستخدمها أي من المرسل أو المستقبل للبيانات؛
- ✓ التحويل من شكل البيانات في التطبيقات الداخلية إلى المعايير المعتمدة في المواصفات الدولية (مثل *ANSI. x.12* و *EDI FACT*)؛
- ✓ إدارة الرسائل "*Message Management*" التي تتولد من جراء عملية الترجمة.

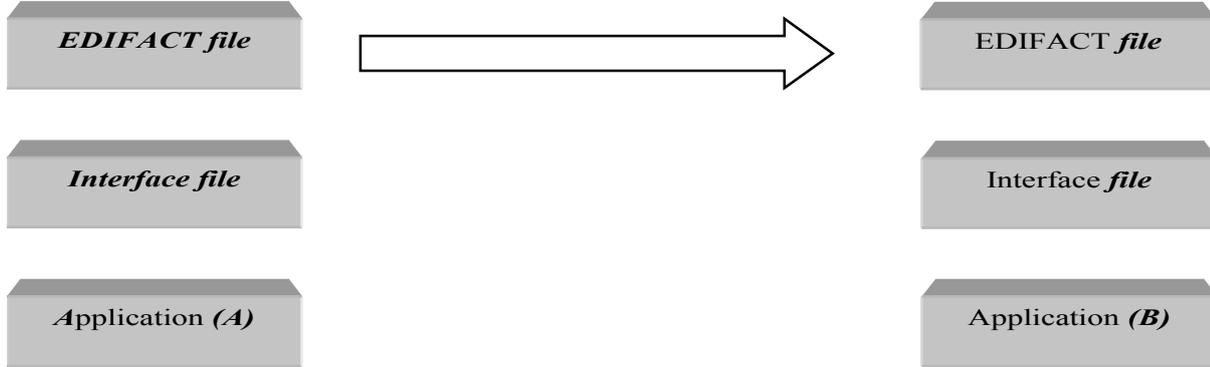
ويمكن تطوير مثل هاته البرامج داخليا من قبل المؤسسة أو شراؤها أو ترخيصها من خلال شركات مختصة.

وتجرى عملية معاكسة في جانب مستلم البيانات، أي الترجمة من المواصفات الدولية إلى التطبيق الداخلي للمؤسسة المستقبلة ثم إيصالها إلى المواقع المحددة ضمن التطبيقات الداخلية لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كاثي سميث، "التجارة على الإنترنت"،الدار العربية للعلوم،بيروت، لبنان، 2003، ص 10.

<sup>2</sup>تقرير الاسكوا لمجلة العلوم، مرجع سبق ذكره ، ص8.

الشكل رقم 11: دور البرمجيات في عملية التبادل الإلكتروني للبيانات بين التطبيقات المستخدمة للمرسل والمستقبل.



المصدر: تقرير الإسكوا لمجلة العلوم، ص 08.

### 3- البيئة القانونية للتبادل الإلكتروني للبيانات:

تقع على عاتق الحكومات التي تتعامل مؤسسات بلدانها بالمعلومات الإلكترونية مسؤولية خلق البيئة القانونية الملائمة لتنشيط التبادل الإلكتروني للبيانات، وتجنب وضع العراقيل والتشريعات التي تحد من إنتشاره، وفي نفس الوقت ضمان الجوانب القانونية والأمنية لتبادل البيانات وحقوق المستخدمين سواء كانت في أجواء الإنترنت أو التجارة الإلكترونية أو التبادل الإلكتروني للبيانات.

### 4- معايير التبادل الإلكتروني للبيانات:

هناك معايير محددة متفق عليها لهيكلية البيانات المتبادلة حتى يمكن فهمها من قبل تطبيقات الحاسب الآلي الذي يستقبل البيانات، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الإتفاق على مجموعة من القواعد لترتيب البيانات المتنقلة من حاسب لآخر بشكل موحد، ففي سنة 1985 ظهرت مجموعتان من القواعد المؤسسة لهاته البيانات:

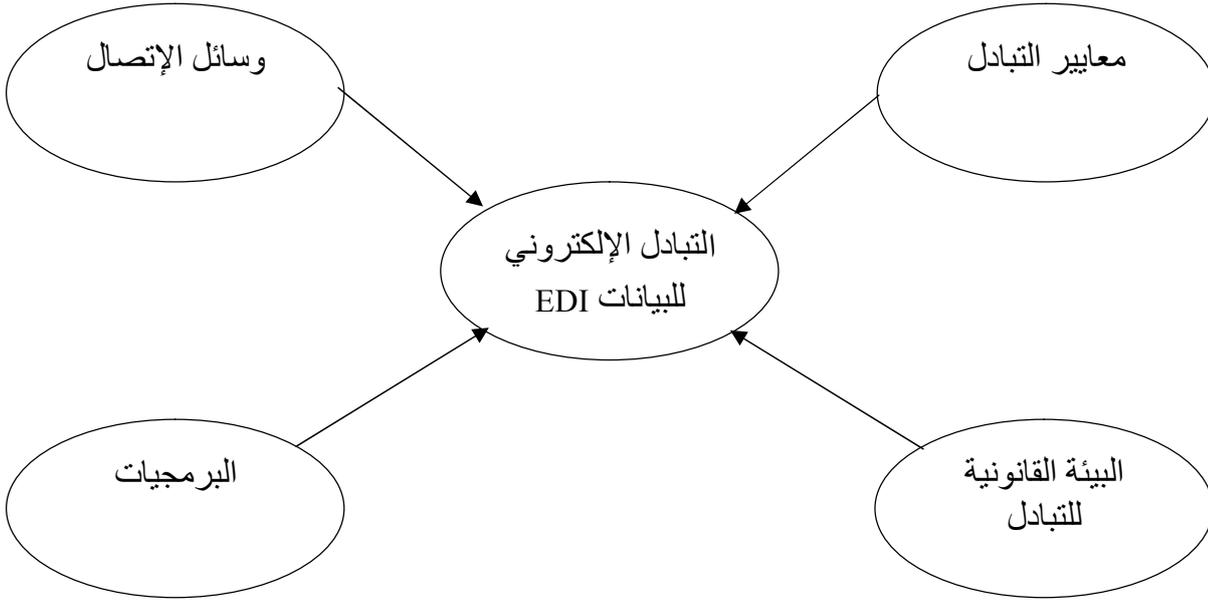
✓ القواعد الأوروبية لانتقال البيانات للتجارة الصادرة عن اللجنة الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة «*UNECE/GTDI*»؛

✓ المواصفات الأمريكية *ANSI ASC-X-12*.

ويمكن تشبيه المكونات الأساسية لمعايير الأمم المتحدة «*UN/EDIFACT*» بمكونات اللغات الطبيعية كالعربية والانجليزية فهي مكونة من عناصر البيانات (الكلمات)، المقاطع (تناظر الجمل)

والقواعد. أما الرسائل (*MESSAGES*) في قياس التبادل الإلكتروني فتتكون من مجموعة من المقاطع التي تتكون بدورها من عنصر أو أكثر.

الشكل رقم 12: متطلبات تطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات



المصدر: من إعداد الباحثين.

### المطلب الثالث: مميزات *EDI* فوائده ومعوقاته

#### أولاً: مميزاته

يعتبر التبادل الإلكتروني للبيانات من أهم النظم و التقنيات الحديثة في طرق الإتصال ،والذي يقود جميع القطاعات نحو إلغاء التعامل الورقي و إستبداله بالتعامل الإلكتروني وذلك لتميزه بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ✓ سهولة التطوير؛
- ✓ الارتباط بأكثر من شبكة؛
- ✓ دعم الطباعة؛
- ✓ القدرة على التعامل مع عدة معايير؛
- ✓ سهولة إعادة بناء الوثائق.

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني <https://arbyy.com.detail/1080545123> أطلع عليه بتاريخ 01/06/2021 على الساعة 23:00

ثانياً: فوائد التبادل الإلكتروني للبيانات

يوفر تطبيق EDI العديد من المزايا و الفوائد منها <sup>1</sup>:

- ✓ يقوم بدعم تجارب العملاء الإيجابية وذلك من خلال إتاحة تنفيذ المعاملات بكفاءة عالية، بالإضافة الى تقديم الخدمات والمنتجات آمنة وسريعة جداً؛
- ✓ تكامل EDI يوفر تحسين ملحوظ في إمكانية التتبع وإصدار التقارير، من خلال دمج مجموعة متنوعة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات مع وثائق الكترونية لدعم البيانات، وإصدارها بشكل واضح ودقيق؛
- ✓ توفير الجهد والوقت من خلال مشاركة المزيد من وثائق الأعمال باستخدام تكنولوجيا EDI، فوقت أقل يعني مالا أكثر وبالتالي توفير المصاريف الإدارية؛
- ✓ زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تحسين الإدارة الداخلية؛
- ✓ عدم نكران أحد الطرفين بما يجري من مبادلات؛
- ✓ ضمان صحة هوية المتخاطبين عبر الشبكة.

ثالثاً: معوقات تطبيق EDI:

- لا أحد بإمكانه نكران مزايا وفوائد التبادل الإلكتروني للبيانات لكن هذا لا يمنع من وجود معوقات أحيانا تكون حائلا دون تطبيقه والتي من أهمها ما يلي: <sup>2</sup>
- ✓ التكلفة العالية لما يتطلبه من بنية تحتية وتكنولوجيا عالية؛
- ✓ مشاكل الاتصال والتذبذب في تدفق الانترنت؛
- ✓ التعامل مع الأنظمة القديمة سواء للشركات أو الزبائن؛
- ✓ مقاومة التغيير لنظام التبادل الإلكتروني للبيانات؛
- ✓ نقص الكوادر البشرية المكونة في هذا المجال.

<sup>1</sup>ريام توفيق، "ما هو التبادل الإلكتروني للبيانات"، مقال منشور على الموقع [Almrsal.com](http://Almrsal.com)، أطلع عليه بتاريخ 1-6-

2021، على الساعة 21:00.

<sup>2</sup>ريام توفيق، المرجع نفسه.

## خلاصة الفصل

من خلال استعراض الفصل الأول حاولنا تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأهدافها وعناصرها، وكذا وظائفها، ومتطلبات تنفيذها من برمجيات وعتاد وموارد بشرية مؤهلة، مبرزين بذلك تفوقها على الإدارة التقليدية في العديد من التفاعلات من خلال خطوات تنفيذ يستخدم فيها كل التقنيات الحديثة.

ويعتبر التبادل الإلكتروني للبيانات وسيلة الاتصال الأكثر فعالية لتجسيد الإدارة الإلكترونية فهو ابرز التقنيات المتقدمة في عالم الاتصالات و المعلوماتية لاعتماده على التكنولوجيات الحديثة ووسائل الإتصال المتطورة، دون إغفال فعاليته في سرعة تبادل المعلومات وما ينجر عنه من تخفيض في التكاليف واستغلال امثل للوقت في إجراء المعاملات، وبصفة عامة فهو يحقق للمؤسسة العديد من المزايا ويعزز مكانتها التنافسية، لذا أصبح من الحتمية علي المؤسسات ترك كل ما هو تقليدي وتسخير الإمكانيات لاستخدام الأساليب الإلكترونية الحديثة من اجل تحسين جودة ادائها.



## الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء الوظيفي

**تمهيد:**

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته. فبقاء المؤسسات وإستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، فيجب الإهتمام بالعاملين وتحسين مستواهم عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه بإستمرار، لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ، فهو يشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به. و لهذا فقد إرتأينا في هذا الفصل ضرورة توضيح مفاهيم الأداء الوظيفي وأهم عناصره ومحدداته، وكذا عملية تقييم الأداء الوظيفي ومراحل تقييمه.

وللإلمام أكثر بالإطار النظري للأداء الوظيفي قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء؛

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي،

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

إن التطرق للأداء بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بمختلف جوانبه، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وخصائصه وأنواعه، وكذا علاقته بالفعالية والكفاءة.

### المطلب الأول: أساسيات حول الأداء:

#### أولاً: مفهوم الأداء:

إن مصطلح الأداء من بين المصطلحات التي لم تلق تعريفاً وحيداً وشاملاً، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالـكفاءة والفعالية، والإنتاجية كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والإقتصاد، فإعطاء تعريف وحيد والإقتصار عليه غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء، لذا علينا عرض العديد من التعريفات لهذا المصطلح من أجل الظفر بتعريف يناسب موضوع دراستنا حيث سنتعرض لنشأة هذا المصطلح و نقدم عدة تعريفات له فيما يلي:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة *Performare* التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ *Performance* وأعطتها معناها والتي تعني إنجاز العمل. ويرى بعض الباحثين فيه مايلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها".<sup>1</sup>

حسب هذا التعريف يتبين لنا أن الأداء يتمثل في عنصرين وهما الفعالية والإنتاجية، حيث أن العنصر الأول معناه مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هاته الأهداف، يعني المقارنة بين أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، أما العنصر الثاني والذي يتمثل في الإنتاجية والتي تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها.

ومن خلال هذا التعريف نجد هناك خلط حيث أعطي تعريف للإنتاجية ينطبق على تعريف الكفاءة لأن الإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه.

فالفعالية والكفاءة هما بعدان للأداء حيث يمكن أن يكون ذو فعالية دون كفاءة، كما يمكن أن نزيد الكفاءة دون زيادة الفعالية.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " العلاقة بين النتائج المخطط لها والنتائج المحققة".<sup>2</sup>

هذا التعريف يحصر الأداء من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق نتائجها المخططة متناسياً أهدافها

<sup>1</sup> Abdellatif Khemakhem, "la dynamique du control de gestion", Dunod, 2ed, Paris, 1976, p310.

<sup>2</sup> Dictionnaire De Management De Projet, Edition Afnor, 2010, P 191.

وإمكانياتها المتاحة.

أما من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم إقتصري لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

ومن الباحثين من عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". ومنهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة". وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها" أو "النتائج المتحصل عليها".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن أن نقترح تعريفا للأداء كما يلي:

الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تتطابق مع الأهداف والخطط الموضوعية وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد المخصصة لذلك.

وبعد التعرض لمفهوم الأداء يتبين لنا أنه من الضروري تحديد بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بهذا المفهوم، وهاته المصطلحات هي الهدف، وموارد المؤسسة. **الهدف:** هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي الوضوح، والواقعية، والمرونة.

**الموارد:** يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى الموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 25.

<sup>2</sup>عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 87.

<sup>3</sup>عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-قياس وتقييم-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص ص 16-17.

ثانيا: أهمية الأداء:

- يعتبر الأداء عملية أساسية وجد هامة لما له من أهمية في إنجاز كافة الأعمال المطلوبة حيث تتمثل أهميته فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- ✓ يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم إتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند إتخاذ القرارات والإبتعاد عن القرارات المزاجية؛
- ✓ الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛
- ✓ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الإهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- ✓ إستثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب وإكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء

حيث سنتناول في هذا المطلب خصائص وأنواع الأداء بالتفصيل.

أولاً: خصائص الأداء:

- للأداء مجموعة من الخصائص تجعل أراء الباحثين تختلف وبالتالي نجد صعوبة في تحديد مفهومه، لذا حاولنا فيما يلي إجمال هاته الخصائص في بعض الأسطر لعل ذلك يوضح أكثر الأداء:<sup>2</sup>
- 1. الأداء مسألة إدراك:

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات ،فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح ، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة والتنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

<sup>1</sup> عبد العزيز دحنون، "مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2018، ص36.

<sup>2</sup> يسمينة ياسع، "دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص ص 80-81.

## 2. الأداء مفهوم متطور عبر الزمن:

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدد البيئة الخارجية للمؤسسة، تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، والتقنية، والمالية، والتنظيمية التي تجعل الأداء مرتفعا تختلف من موقف لآخر. لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

## 3. الأداء مفهوم شامل:

الأداء لا ينحصر في الجانب الإقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث أن التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال إحترام الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق، الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، قد لا يخدم أداء المؤسسة كذلك.

لذا المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

## 4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة لبعضها البعض، ومنها المتناقضة، وهاته الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تقليل تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات. لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الإعتبار.

## 5. الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

ثانيا: أنواع الأداء

هناك العديد من تقسيمات الأداء وذلك حسب معايير مختلفة كمعايير الشمولية، والأجل، والوظيفة والمصدر، والطبيعة. وفيما يلي شرح مفصل لهاته الأنواع:

### 1. حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

➤ **الأداء الكلي:** يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، والربحية، والنمو....إلخ.

➤ **الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة الأفراد، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

### 2. حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

➤ **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي.

➤ **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال، وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

### 3. حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هاته الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في

الوظائف التالية:

➤ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية)"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص 58.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

➤ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه.

➤ **أداء وظيفة الأفراد:** تكمن أهمية هذا الأداء في قدرة المؤسسة في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة، فضمن إستخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير منها: عائد الأفراد، وعدد الحوادث، وعدد الإجراءات التأديبية، وعدد العيابات، وعلاقات أرباب العمل والنقابات... إلخ.

➤ **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة...، وتحقيق إستغلال جيد لاماكن التخزين.

➤ **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: الجو الملائم للإختراع والإبتكار والتجديد، ونسبة وسرعة تحويل الإبتكارات إلى المؤسسة، والتنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة ودرجة التحديث ومواكبة التطور.

➤ **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق نذكر منها: حصة السوق، وإرضاء العملاء، والسمعة.

➤ **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** في هاته الوظيفة يأخذ الأداء بعين الإعتبار المساهمين، والموظفين، والعملاء، والموردين، وأخيرا الدولة كل حسب الأداء الذي يتوقعونه.<sup>1</sup>

**4. حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:<sup>2</sup>

- **أداء داخلي:** ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
  - **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة.
  - **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بطريقة فعالة.
  - **الأداء المالي:** أي فعالية إستخدام الوسائل المالية المتوفرة.
- **أداء خارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

<sup>2</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 125.

عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة لإرتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كإزدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين.

#### 5. حسب معيار الطبيعة:

ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات التالية:<sup>1</sup>

✚ **الأداء الإقتصادي:** يتم قياسه باستخدام مؤشرات الربحية والمردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات المستخدمة في التحليل المالي.

✚ **الأداء الإجتماعي:** يعد الأداء الإجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الإجتماعية ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد مقاييس كمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الإجتماعية التي ترتبط بها.

✚ **الأداء التكنولوجي:** إن الأداء التكنولوجي يرتبط إلى حد كبير بامتلاك التكنولوجيا ومدى تطورها وتحسينها مع المستحدثات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

✚ **الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم ذلك من خلال حسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.

#### المطلب الثالث: علاقة الأداء بالفاعلية والكفاءة

كما نعلم فإن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية، فالمؤسسة التي تتميز بالأداء العالي هي المؤسسة التي يمكنها أن تجمع بين عاملي الكفاءة والفاعلية، وعليه سنقوم بالتطرق لهذين المصطلحين لنعرف ما العلاقة التي تربطهما بالأداء.

#### أولاً: الكفاءة

إرتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الإقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الإقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الإقتصاد الإيطالي ألفريدو باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف "بأمثلية باريتو" وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو

<sup>1</sup> عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص52.

تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد يعبر عن اللاكفاءة (Inefficiency).<sup>1</sup> كما أن مصطلح الكفاءة يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة. كما أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية. وتقاس كفاءة أي مؤسسة بتطبيق القاعدة التالية:<sup>2</sup>

**الكفاءة = قيمة (أو كمية) المخرجات / قيمة (أو كمية) المدخلات**

ويتم التعرف على مدى كفاءة وتحسن المؤسسة من خلال مقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة.

**ثانيا: الفعالية:**

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ومع هذا الإشكال الذي يمثل تحدياً أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفاعلية. حيث تعرف الفعالية "على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الإستقرار والإبتكار".<sup>3</sup>

كما أن هناك من يربط الفعالية بمدى تحقيق المنشأة للأهداف المحددة فيعرفها بعض الباحثين على أنها: "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>4</sup>

إنطلاقاً من مفهوم الكفاءة والفعالية يمكننا أن نفرق بينهما، فنقول أن الكفاءة هو الإستخدام الكفاء لموارد المؤسسة، أو تدنية التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المحددة وذلك في الآجال المحددة، بينما ينحصر مفهوم الفعالية في تحقيق الأهداف المحددة فقط.

كما نشير هنا إلى أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة علاقة إيجابية، بمعنى أن

<sup>1</sup> شوقي بورقية، "الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية-دراسة تطبيقية مقارنة-"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 71-72.

<sup>2</sup> عبد الحميد برحومة، "الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج"، مجلة الإقتصاد والمالية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، ص 57.

<sup>3</sup> شوقي بورقية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2000، ص 26.

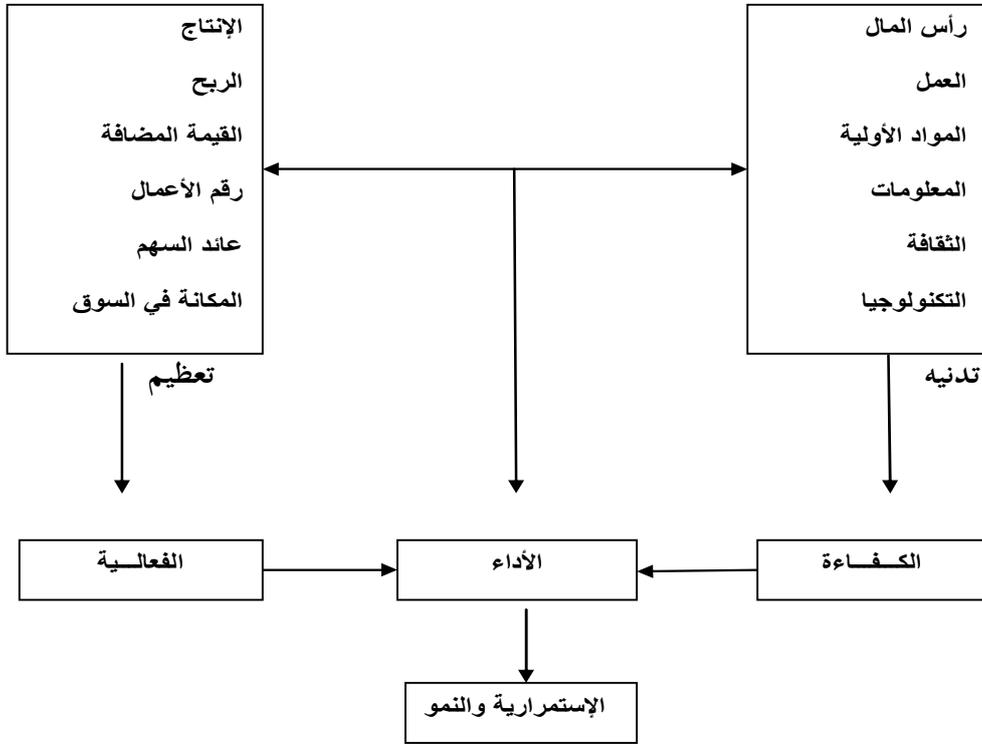
المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها والعكس صحيح.

### ثالثاً: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديد تعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف وإستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجزأ ولكن دون وضوح الأهداف. ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والأداء والفعالية من خلال الشكل رقم 1.13<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي بوقبة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الشكل رقم 13: الأداء = الكفاءة + الفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقويم-"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 88.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

شغل موضوع الأداء الوظيفي إهتمام العديد من الباحثين والممارسين سواء كان على المستوى الكلي أو الجزئي، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة تحديد مفهومه، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الأداء الوظيفي ومختلف جوانبه النظرية.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

من خلال مراجعة الأدبيات المتوفرة، تبين وجود تباين وإختلاف في آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، وسنحاول أن نقدم مفهوما مركزا للأداء الوظيفي من خلال تعريفات مختلفة.

فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه "يشير إلى الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك

الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 209.

كما يعرف بعض الباحثين الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والإلتزام باللوائح الإدارية والتي تنظم عمله والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص".<sup>1</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول إليه"، حيث ينقسم هذا الجهد إلى قسمين:<sup>2</sup>

✓ الأول: عام حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية انجاز العمل، وفهم أهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه؛

✓ الثاني: خاص بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات كالقدرة على التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، وإتخاذ القرار.

ومن الباحثين من ينظر للأداء الوظيفي على أنه نتيجة تفاعل الصفات الشخصية للموظفين وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المؤسسة من مساعدات وعبر عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الصفات الشخصية للأفراد} \times \text{الدعم التنظيمي} \times \text{جهود العمل}^3$$

من خلال ما سبق عرضه من تعريفات للأداء الوظيفي، يمكن أن نستنتج أن هذا الأخير يمكن التعبير عنه في النقاط التالية:

- هو بذل جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- هو سلوك إداري يعبر عن قيام الموظف بعمله؛
- هو إتصال وتفاعل الموظف مع باقي أعضاء المؤسسة؛
- هو إلتزام الموظف باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بالمؤسسة؛
- هو تفاعل بين القدرة على الإنجاز، والجهد، وبيئة العمل الداخلية ودرجة الإدراك والفهم للأدوار؛

<sup>1</sup> عريب أبو عميرة، موسى أحمد السعودي، "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، العدد الأول، 2011، ص 6.

<sup>2</sup> يوسف اليوسف، "عملية تقييم الأداء الوظيفي"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 1982، ص 136.

<sup>3</sup> سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018، ص 73.

• يرتبط بمجموعة من العوامل الوراثية، كالمهارات، والخبرات الفنية، وجودة الأداء.  
وعلى الرغم من وجود الاختلاف في تعريف الأداء الوظيفي، إلا أنه يمكن القول أن هناك ما يجمع بين هاته التعريفات وهي: الموظف، والوظيفة، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية، حيث يمكننا من خلالها قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين، وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في تحديد هاته العناصر لكنها عموماً تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **كفاءات الموظف:** تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل هاته الكفاءات خصائصه الأساسية، حيث يقصد بهاته الخصائص السمات المميزة التي يتسم بها الموظف، وتكون سبباً في إنتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من الموظفين، فهي خصائص تميز الموظف دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه، وبالتالي تختلف من موظف لآخر كل حسب مكونات شخصيته.

2- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

حيث أن من أسباب الأداء الجيد هو الإلمام بمتطلبات الوظيفة لأن إحاطة الموظف بكل ثنايا وخلفيات عمله من شأنه تحسين أدائه، لذلك فإن المعرفة الجيدة بمتطلبات المهمة يعد مؤشراً أساسياً لزيادة الأداء.

3- **بيئة التنظيم:** تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله، وأهدافه وموارده، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.....إلخ

يمكن القول أن بيئة التنظيم من أهم المتغيرات التي تؤثر على العمل بصفة عامة، وعلى الأداء الوظيفي بصفة خاصة، ذلك لأنها مصدر كل التنبيهات بما تحمله من تأثيرات، فالبيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كل مؤسسة لما لها من إنعكاس مباشر على أداء العاملين، ولهذا فالأداء يرتبط دائماً بالبيئة إذا كانت مناسبة أم لا.

<sup>1</sup>نبيلة عدان، 'ضغوط العمل والأداء الوظيفي'، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 56-

4- كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل المنجز من قبل الموظف في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

فكمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء، فالأداء لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة، سواء كانت النتائج المحققة تظهر في شكل إنتاج فكري أو مادي أو يشملهما معا.

5- المثابرة والثوق: وتشمل التفاني في العمل و الجدية، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولياته ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويتعلق هذا الجانب بعلاقة الموظف بوظيفته، وبخصائصه الشخصية من قدرته على إتقان العمل وبمدى إلتزامه وتحمله للمسؤولية مما يؤثر على أدائه ومهنيته، لأن الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المهنية من الصعوبة بما كان أن يتجرد منها، مما يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل إحترام وتقدير المؤسسة.

#### ثانيا: محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي كما عرفناه سابقا هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وبالتالي فهو نتاج تضافر لعدة عوامل من شأنها التأثير سلبا أو إيجابا، وهاته العوامل يطلق عليها بمحددات الأداء، حيث و من أجل تحديد مستوى أداء الموظفين من المهم معرفة هاته العوامل التي تحدد هذا المستوى، لذلك هناك من يعتقد أن الأداء يتحدد من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي:<sup>1</sup>

- **الدافع:** بمعنى مجموع القوى التي تتبع من ذات الموظف و التي تحرك وتوجه سلوكه بإتجاه معين؛
- **بيئة العمل:** وتتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالبيئة الداخلية تمثل جميع مكونات المؤسسة من قيادات وأنظمة وسياسات وغيرها، أما البيئة الخارجية فتضم بدورها ثلاث بيئات، وهي البيئة العمالية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل منها لها تأثير على المؤسسة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المؤسسة؛

- **القدرة:** وتتمثل في قدرة الفرد الفنية في الأداء، أي ما يمتلكه الموظفين من قدرات حتى تستطيع المؤسسة توزيع المهام والمسؤوليات عليهم بطريقة صحيحة، وبالتالي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

في حين يرى بعض الباحثين أن محددات الأداء هي نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، والقدرات، وإدراك الدور (المهام).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

**الجهد:** يشير إلى الطاقة العقلية والجسمانية التي يقوم بها الموظف لأداء مهمته. **والقدرات:** هي السمات الشخصية المستخدمة من قبل الموظف لأداء الوظيفة، حيث لا تتغير هاته القدرات عبر فترة زمنية محددة.

**أما إدراك الدور أو المهمة:** فيشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، كما أنه يعني تصور الفرد للدور وإنطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله.

من خلال ما سبق يمكن أن نصيغ محددات الأداء في المعادلة التالية:

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

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، و تعيق تقدمه، وأغلب كتاب الإدارة إتفقوا على مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على أداء الموظفين وتكمن فيما يلي:

#### 1- العوامل التنظيمية: والتي تشمل:<sup>1</sup>

##### ✓ غياب الأهداف التنظيمية:

إن مدى فعالية أداء الموظفين في المؤسسة يعتمد على المؤسسة نفسها، حيث أن المؤسسة التي تعمل دون وجود إستراتيجية محددة وأهداف واضحة، لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على أدائهم.

فغياب الأهداف الواضحة يؤثر على أداء الموظفين ويجعل عملهم محيط بالغموض، مما يؤدي إلى تساوي الموظفين مع بعضهم سواء الأكفاء منهم أو غير الأكفاء، مما يؤدي إلى شيوع الفوضى وتدني الروح المهنية، مما يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء عموماً.

##### ✓ عدم المشاركة في الإدارة:

يعد مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات من دعائم الأداء الجيد، حيث أن هذا المبدأ يؤثر على الموظفين وعلى إلتزامهم، مما يعمق شعورهم بأهميتهم في المؤسسة ويزيد من إخلاصهم وتفانيهم في العمل، على عكس إلغاء دور الموظفين في المشاركة في الإدارة والذي يؤدي إلى تدني مستوى شعورهم

<sup>1</sup> نبيلة عدان، مرجع سبق ذكره، ص 60-63.

بالرضا، وشعورهم بالتهميش مما ينعكس سلبا على دافعيتهم وحماسهم في العمل، وهذا ما يؤدي إلى ضعف أدائهم الوظيفي.

✓ **إختلاف مستويات الأداء:** إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه كالتترقيات والعلاوات من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى الأداء، لهذا لابد من نظام فعال لتقييم الأداء يتم التمييز به بين الموظف المنتج، متوسط الإنتاج، وضعيف الإنتاج.

✓ **ضعف نطاق الإشراف:** إن نقص الإشراف عموما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للموظفين، كما يخلق جو من عدم الثقة والإحترام، فالموظف يحتاج إلى التوجيه والتدريب المستمرين، لذلك يحتاج الموظف إلى مشرف يتولى مهمة إرشاده خاصة إذا كان الموظف لا يملك معلومات أو تجربة أو يجد نفسه أمام أعمال قد يصادفها لأول مرة، فإن لم يجد من يقدم له العون ينطوي الموظف على نفسه ويفشل في أداء مهامه، مما يؤثر على الأداء الوظيفي للفرد.

✓ **ضعف نظام الحوافز:** حيث يعتبر نظام الحوافز أحد أهم الوسائل التي تزيد من دافعية الفرد للعمل، وتساهم في تحسين و تطوير الأداء، سواء كانت هاته الحوافز في شكل مكافآت فردية أو جماعية، وذلك لتوطيد أواصر التعاون بين الموظفين، في حين أن غيابها من شأنه أن يضعف الهمم و يؤثر على قدرات الموظفين في تنمية معارفهم و قدراتهم و درجة إلتزامهم في أدوارهم، وبالتالي غياب نظام الحوافز من شأنه أن يؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد.

2- **العوامل البيئية المادية:** وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، والتهوية، وفترات الراحة، والتدفئة، والرطوبة، والضوضاء، والتسهيلات المتشابهة بصفة عامة.

3- **طبيعة العلاقات داخل التنظيم:** إن أداء الفرد داخل المؤسسة يتم من خلال علاقات عمل متداخلة، سواء كانت بين رؤساء ومرؤوسين أو زملاء فيما بينهم، ومن هنا يظهر دور العلاقات الغير رسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم للعمل، حيث كلما كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وإنسجام ترتفع روحهم المعنوية، ويعطون إنتاجية أكبر ويظهرون كفاءة أعلى في الأداء، ويحدث العكس في حالة كانت هاته العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم.

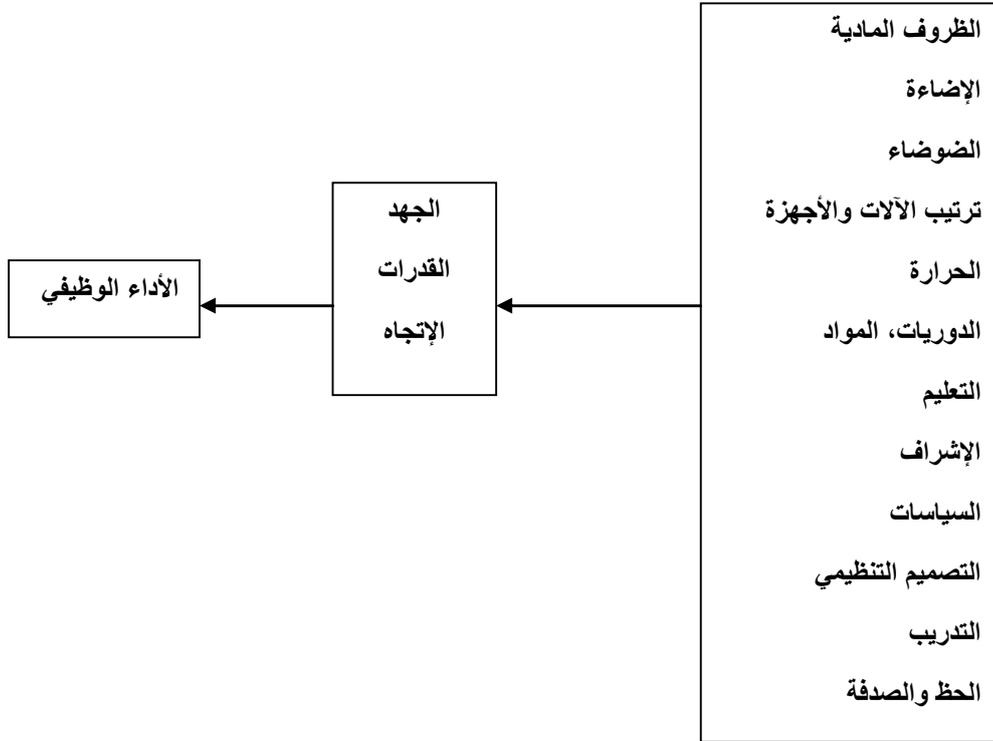
4- **تضخم العمالة:** حيث أنه نتيجة عمليات التوظيف العشوائية التي تؤدي إلى زيادة عدد العاملين أكثر مما يتطلبه العمل، تعوق حركة سير العمل وهذا نتيجة التأخر في الإنجاز نتيجة تواكل الموظفين

وإعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي في المؤسسة.<sup>1</sup>

بعد عرضنا لأهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، نجد أن هاته العوامل ماهي إلا مؤثرات على الجهد، القدرة، والإتجاه وهذا ما سوف نوضحه في الشكل رقم 14، حيث أن كل عامل من هاته العوامل من شأنه أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات والأهداف الغير واضحة داخل المؤسسة أو نمط الإشراف السيء، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، هذا إلى جانب النقص في التدريب والذي يمكن أن يتسبب في إستغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

<sup>1</sup> عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات -قسنطينة-)", مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص ص 46-45.

الشكل رقم 14: العوامل البيئية التي تعدل وتتوثر في الأداء



المصدر: راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 212.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

لقد تنوعت وتعددت مسميات التي إستخدمها الباحثون للتعبير عن هذا المصطلح، فمنهم من يرى أنه تقييم الموظف، ومنهم من يرى أنه تقييم الأداء، وقياس الكفاءة عند البعض وقياس فعالية الأداء عند البعض الآخر وسوف نحاول في هذا المبحث الإلمام بالجوانب العامة لهذا المصطلح مركزين من خلاله على عملية قياس وتقييم الأداء.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته**

**أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي**

كما نعلم فإن تقييم الأداء الوظيفي هو نظام تضعه إدارة الموارد البشرية مسبقاً، حيث من خلال هذا النظام يمكن أن نقيس المؤسسة أداء موظفيها ونقيس سلوكياتهم، وبالتالي تقييم أداء كل فرد من أفرادها في المؤسسة، وسنحاول جمع عدد من التعريفات الخاصة بهذا المصطلح يمكن من خلالها توحيد تعريف مركز لهذا المصطلح.

حيث عرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تجميع معلومات أو إعطاء وإستخداماته المعلومات المجمعة حول الأفراد وهذا بغرض تحسين أدائهم في العمل".<sup>1</sup>

هذا وقد عرفه بعض الباحثين على أنه "عملية قياس فعالية، وكفاءة ومقدرة الأداء في العمل من خلال معايير مختلفة".<sup>2</sup>

في حين عرف بعض الباحثين تقييم الأداء الوظيفي على أنه "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على إحتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عنتر بن مرزوق، عادل قرقاد، نور الدين حفيظي، الطاهر بن ناعة، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 120.

<sup>2</sup> أحمد حسين على حسين، "المحاسبة الإستراتيجية - قياس و تقييم الأداء-"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 197.

<sup>3</sup> نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 17.

كما يراه بعض الباحثين بأنه "إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والتي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المعايير ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن تقييم الأداء الوظيفي ما هو إلا عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها معرفة نقاط قوة وضعف الموظفين من أجل تعزيز الأولى وإستغلالها إستغلالاً أمثلاً في المؤسسة، ومواجهة الثانية وهذا من أجل تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم وأدوارهم من جهة ومدى فعالية المؤسسة من جهة أخرى.

من خلال ما سبق يمكن أن نميز بين ثلاث مصطلحات هامة في هذا المجال وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- ✓ **متابعة الأداء:** وهي عملية تتم بشكل دوري ومستمر والهدف منها التأكد من أن ما تم وضعه في خطة العمل و ميزانيته قد تم تنفيذه فعلاً، أي أن الأداء الفعلي متفق مع الأداء المستهدف أم لا؛
- ✓ **تقييم الأداء:** وهي العملية التي تهدف إلى تحديد إيجابيات و سلبيات أو مناطق القوة و الضعف في الأداء الفعلي، سواء كان الأداء بشكل فردي أو بشكل جماعي في المؤسسة؛
- ✓ **تقويم الأداء:** إن الهدف من متابعة وتقييم الأداء هو تقويم الأداء، والمقصود به عملية تدعيم الإيجابيات ونقاط القوة في الأداء الفعلي، والتغلب على السلبيات ونقاط الضعف في الأداء الفعلي، وبالتالي يعتبر تقويم الأداء أحد أهم وسائل تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق ثلاث غايات، على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص193.

<sup>2</sup>مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 139.

<sup>3</sup>عبد الله حسن عواد، "إدارة و تقييم الأداء"، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص35.

❖ أهميتها على مستوى المؤسسة:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين الموظفين، هذا ما يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين تجاه المؤسسة.
- 2- رفع مستوى أداء الموظفين وإستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث نتائج هاته العملية تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هاته السياسات.
- 4- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

❖ أهميتها على مستوى المديرين:

- 1- تقييم الأداء الوظيفي يدفع المسؤولين والمديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل الوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- 2- تقرب المديرين أكثر من المرؤوسين و بناء و تطوير علاقات جيدة معهم، والتقرب منهم ومعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

❖ أهميتها على مستوى الموظفين:

- 1- شعور الموظف بالمسؤولية أكثر وهذا نتيجة شعوره بالعدالة وأن جميع مجهوداته المبذولة تأخذ في الحسبان من قبل المؤسسة.
- 2- تدفع بالموظف للعمل أكثر بإجتهد وجدية وإخلاص و تفاني ليقرب وينتظر فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

### المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي

سنتناول أهم معايير تقييم الأداء الوظيفي، وكذا أهم الطرق المستخدمة والأكثر شيوعا لتقييم أداء الموظفين.

#### أولا: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يتم قياس أداء العاملين بإستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي، حيث أن معايير الأداء الوظيفي تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة، يتوجب على من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير، حيث يقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء

المقبول.<sup>1</sup>

هذا ويمكن تقسيم معايير تقييم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما معايير الصفات ومعايير الأداء

كالآتي:

#### ✓ معايير الصفات:<sup>2</sup>

وتشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والالتزام والأمانة والتعاون والمواظبة....إلخ، حيث للصفات نوعان:

• **صفات وسمات ظاهرة:** وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثلالمواظبة على العمل والدقة فيه.

• **صفات وسمات غير ظاهرة:** وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وبالتالي تتطلب مراقبة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن أمثلة هاته الصفات نذكر، الأمانة و الذكاء والتعاون والمواظبة على العمل والدقة فيه.

#### ✓ معايير الأداء

وتمثل المعيار الذي يتم من خلاله معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل، وذلك من خلال مقارنة

الأداء المنجز مع الأداء المحدد، حيث تصنف معايير الأداء إلى أنواع وهي:<sup>3</sup>

• **معيار الزمن:** وهي عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة بإستخدام جهد معين.

• **معيار الكمية:** وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

• **معيار الجودة:** وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

• **معيار التكلفة:** ويمثل هذا المعيار عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

• **الإجراءات:** وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> موسى محمد أبو حطب، "فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 45.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- يمكن تلخيص أهم المبادئ لإستخداماته المعايير في عملية تقييم الأداء الوظيفي كالآتي:<sup>1</sup>
- ✓ يجب الإستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير نظرا لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين؛
  - ✓ يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها؛
  - ✓ ثبات المعيار أو المقياس: أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف مستويات الأداء؛
  - ✓ السهولة في إستخدام المعيار، وكذا قابليته للقياس أي قياس الخاصية المراد قياسها.

### ثانيا: أهم طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق لقياس وتقييم الأداء الوظيفي، منها طرق تقليدية وأخرى حديثة.

- 1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي:** إن أساس هاته الطرق التقليدية يتمثل في الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء وهي بدورها تنفرع إلى طرق عديدة أهمها:<sup>2</sup>
- 1-1 طريقة المقارنة الثنائية (الزوجية):**

وتكون هنا المقارنة بين عاملين إثنين، حيث تكرر هاته العملية مع بقية العاملين ثم نقوم بجمع المقارنات وقيم العامل حسب عدد المرات التي إمتاز فيها وكان أحسن من زملاءه، ولتوضيح ذلك يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د). وإذا افترضنا أن (أ) أفضل من (ب)، وأن (ج) أفضل من (د) نقارن بعد ذلك بين (أ) و(ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضا (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل:

(ج) - (أ) - (ب) - (د)

يمكن توضيح الطريقة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 153.

الجدول رقم 2: طريقة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد المرات التي إمتاز فيها المرؤوس عن زملائه	المرؤوسين
2	3	أحمد
1	4	محمد
3	2	مصطفى
4	1	محمود
5	/	ابراهيم

المصدر: عبد الكريم بويرطخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2011-2012، ص 37.

1-2 طريقة الترتيب البسيط:

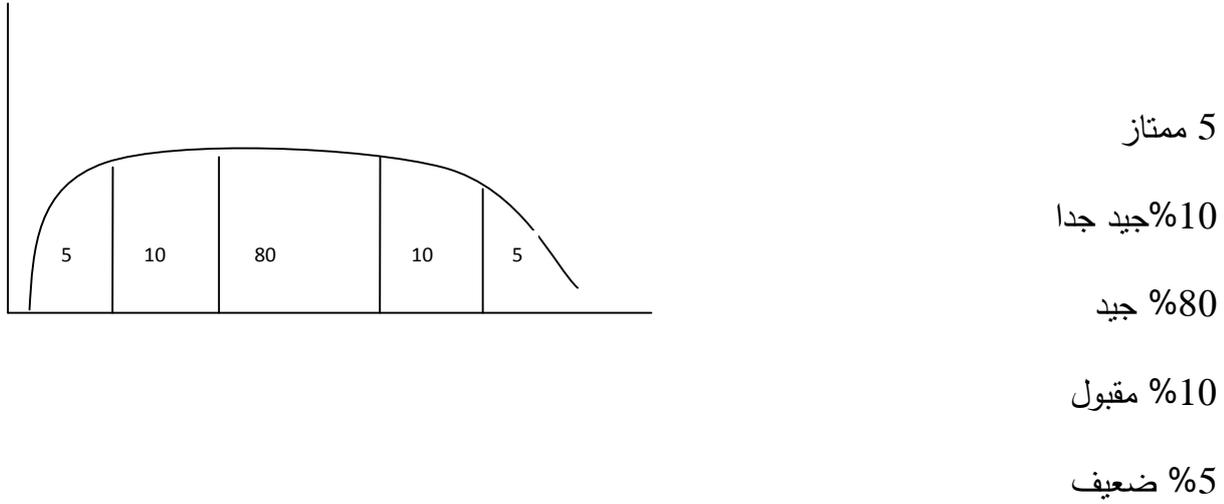
وحسب هاته الطريقة يقوم الشخص المسؤول بتصنيف الأفراد العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل، أي ترتيبهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً، ثم يقوم بتقييم العاملين ومقارنتهم ببعضهم البعض. نلاحظ أن هاته الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وأنها صعبة التطبيق خاصة في وجود عدد كبير من العمال والموظفين.

1-3 طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهاته الطريقة يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقاً لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 140-141.

الشكل رقم 15: يمثل التوزيع الإجمالي للعاملين (نسبة مئوية)



المصدر: محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 140.

ومن أهم مزايا هاته الطريقة ما يلي:

- ✓ سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء؛
- ✓ لا يبذل جهدا في التقييم؛
- ✓ سرعة التقييم وتنفادي التساهل والميل إلى تعميم التقييم للعاملين؛
- ✓ تعمل هاته الطريقة لأغراض محددة كالترقية؛
- ✓ تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

أما عن عيوبها فنذكر ما يلي:

- ✓ نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجمالي للعاملين مما يظهر جليا رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم؛
- ✓ لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.

#### 1-4 طريقة التدرج البياني:<sup>1</sup>

وهي من أكثر طرق تقييم الأداء إنتشارا وسهولة، حيث يقاس أداء الموظف فيها وفق مجموعة من المعايير التي على أساسها نحكم على الموظفين مثل نوعية الأداء، وكمية الأداء، والمعرفة بطبيعة العمل، والمظهر، والتعاون، وتحدد الدرجات لكل عنصر على أساس 1 إلى 5، حيث يمثل 1 أقل درجة

<sup>1</sup> عبد الله حسن عواد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الشكل رقم 16: طريقة التدرج البياني في تقييم الأداء الوظيفي

إسم الموظف:.....إسم الوظيفة:.....التاريخ:.....  
 القسم:.....القائم بالتقييم:.....

درجات التقييم					العناصر
ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)	
					نوع الأداء
					القدرة على الابتكار
					التعاون مع الزملاء
					التعاون مع الرؤساء
					إتباع التعليمات
					الحاجة للإشراف

المصدر: عبد الله حسن عواد، "إدارة و تقييم الأداء"، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص43.

نلاحظ من خلال طريقة التدرج البياني وجود عيوب ومزايا لهاته الطريقة، حيث تتمثل المزايا في أن الطريقة سهلة ومنخفضة التكاليف، بينما تتمثل العيوب في إحتمال تحيز القائم بعملية التقييم.

2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الطرق الحديثة لتقييم أداء الأفراد العاملين، حيث تعتمد هاته الطرق في استخدامها على حسب طبيعة المؤسسة و حجم عملها و أهدافها و حجم الموارد المادية و البشرية فيها، حيث من أهم هاته الطرق نذكر:

1-2 طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتبط عملية القياس في هاته الطريقة بقياس النتائج المتحققة وهذا بمفهوم الإدارة بالأهداف، حيث تعني مشاركة الأفراد في وضع الأهداف التي تقترحها الإدارة العليا، وبالتالي تصبح تلك الأهداف المقياس اللازم لأداء العاملين، ولذلك تتصف الإدارة بالأهداف بثلاث صفات أساسية وهي:

1-الأهداف تكون محددة وموضوعية، وفيها قدر من التحدي .

2-يشارك المدراء وعمالهم في وضع تلك الأهداف .

3-يقوم المدراء بمد العاملين بتغذية عكسية عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف وذلك من خلال متابعتهم في فترات متباعدة لتقدمهم نحو أهدافهم .

نستنتج من هاته الطريقة أن لها مزايا وعيوب، أما المزايا نجد أن طريقة الإدارة بالأهداف تحدد بوضوح ما على العامل القيام به، كما تتضمن التعاون والتفاهم بين المدير والعامل، بينما تتمثل عيوب هاته الطريقة في كونها تتطلب وقت كبير ومجهود اكبر من المدير نفسه ومن العاملين المعنيين بعملية التقييم .

## 2-2 طريقة التقييم من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة:

حيث نجد أن هاته الطريقة الحديثة تختلف عن طريقة الأداء التقليدية وذلك من حيث أنها تقدر كل من الأداء الفردي والنظام الذي يعمل في ظله الفرد .

ويراعى أنه في ظل القياس بطريقة الإدارة الشاملة للجودة ونظرا لان القياس هن ينصب على نظام الإدارة ككل و ليس فقط على أداء الفرد، فإنه قد تظهر عملية التغذية العكسية الناجمة عن التقييم ان هناك حاجة إلى تغيير إجراءات أو نظم العمل (تبسيط و تطوير نظم العمل)، و ليس بالضرورة تعديل أو تطوير أداء العامل.

وفي ظل القياس بواسطة إدارة الجودة الشاملة، نجد أن عملية القياس تنصب على أمرين هما: الصفات و النتائج.<sup>1</sup>

## 2-3- طريقة التدرج البياني السلوكي:<sup>2</sup>

حيث أستحدثتهاته الطريقة من أجل التغلب عل العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقيم الفرد على مدى إمتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هاته الصفات أو السلوكات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء- منظور التميز المؤسسي-، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص - ص، 49-50.

<sup>2</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم لاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص-ص، 33-34 .

الجدول رقم 3: أنموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

درجة القياس	الحالة
ممتاز	يقوم بإستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة . 10- 9-
جيد جدا	يقوم في معظم الأوقات بإستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة. 8- 7-
جيد	قادر على ان يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام. 6- 5-
متوسط	يواجه صعوبة في إستخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهارات متأخرا. 4- 3-
ضعيف	يواجه صعوبات كثيرة في إستخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هاته الصعوبات. 2- 1-

المصدر: عبد الكريم بوبرطخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم لاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2011-2012، ص 34.

ومن مزايا هاته الطريقة نذكر ما يلي:

- ✓ التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم وهذا بسبب تحديدها لأبعاد التقييم؛
- ✓ تربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب؛
- ✓ طريقة تتميز بالموضوعية؛
- ✓ نستطيع من خلال هاته الطريقة تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين بدقة وبذلك نحقق هدف التقييم بأكثر فعالية خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والتدريب وغيرها.
- أما عيوب هاته الطريقة:
- ✓ ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة لتنفيذ هاته الطريقة وكذا الوقت؛
- ✓ تستخدم للأعمال التي يمكن ملاحظتها فقط كالتي تتضمن القوات الجسمية ولا يمكن تطبيقها على المحتويات الذهنية أو الإبداعية.

## 2-4- طريقة البحث الميداني:<sup>1</sup>

تعتمد هاته الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم الأداء، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصيا دون إستعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة.

أما عن الخطوات المتبعة في هاته الطريقة فتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس (مشرف) في مكتبه، و طرح بعض الأسئلة عليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الأولي إلى الرئيس (المشرف) ليراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي.

### مزايا هاته الطريقة:

ومن أهم ما يميز هاته الطريقة هو طابع الحرية في الحديث و النقاش، حيث أن الرئيس (المشرف) أثناء المقابلة يشير إلى كل الجوانب المرتبطة بأداء الموظف دون أي قيد، مما يساعد على تقديم وصف شامل لأداء الموظف وذلك على العكس في حالة وجود أنموذج يتقيد به الرئيس، هذا إلى جانب وجود ممثلين عن إدارة الأفراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية عملية التقييم ويشعرون بالمسؤولية الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى تحري الدقة والموضوعية أثناء المقابلة وتقديم وصف موضوعي ودقيق لأداء الموظف.

### عيوب هاته الطريقة:

كونها تتطلب الكثير من الوقت، بالإضافة إلى أنها تتم بمعزل عن الموظفين الأمر الذي يؤثر على موضوعية ودقة نتائجها، وبشكل عام فإن هاته الطريقة جيدة، ولكنها تتطلب مهارات من طرف ممثلي إدارة الأفراد للحصول على الإجابات الصحيحة من الرؤساء.

### المطلب الثالث: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تعيق عملية تقييم الأداء الوظيفي، حيث يمكن تصنيف هاته المشاكل إلى مشاكل ذاتية والتي تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية والتي تتعلق بعملية الأداء في حد ذاتها.

<sup>1</sup>لعلى بوكميش، "طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، العدد الرابع، 2010، ص ص 114-115.

أولاً: المشاكل الذاتية:

- وهي المشاكل التي تتعلق بشخصية القائمين بعملية التقييم ومنها:<sup>1</sup>
- ✓ خصائص وصفات المقيم: حيث ترتبط الصفات بمدى خبرة ومهارة المقيم لممارسته للمهنة، لذا يشترط أن يكون المقيم ذا خبرة واسعة و قدرة عالية على التفاعل الإجتماعي؛
  - ✓ التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في عملية التقييم مما يؤدي إلى إخفاء النتائج الحقيقية لهاته العملية، ويبعد عن الهدف المسطر؛
  - ✓ تأثير الهالة (الحالة): وهي الزاوية التي ينظر بها المرؤوس، فإن كانت تلك النظرة إيجابية سوف تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا مايفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد؛
  - ✓ النزعة المركزية: ميل المقيم لإعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، مما يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج؛
  - ✓ الأولوية والحدثة: حيث يأخذ المقيم وزناً أكبر للأحداث الأولى لأداء الفرد، دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، حيث يهمل المقيم أداء الفرد السابق ويعتمد لإعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهاته العملية التي تستهدف جميع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل؛
  - ✓ التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه سواء كان ذلك بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانياً: المشاكل موضوعية:

- وهي المشاكل التي تتعلق بعملية التقييم في حد ذاتها وهي:<sup>2</sup>
- ✓ عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم: حيث يمكن أن تخطأ المؤسسة في تحديد الأهداف من التقييم وبالتالي تكون العملية عشوائية مما يؤدي إلى هدر الوقت والمال؛
  - ✓ سوء إختيار معايير التقييم: وذلك بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، مما يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم؛
  - ✓ سوء إختيار إجراءات التقييم: وبالتالي عدم مقدرة المؤسسة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتفويض؛

<sup>1</sup> نزار عوني البلدي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

✓ الخطأ في إختيار وقت التقييم: فكما معروف فإن المؤسسات تتباين في عدد المرات التقييم؛  
✓ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين: وذلك من خلال إعتقاد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطأ في إتجاهه.

### خلاصة الفصل

وفي الأخير نستخلص أن موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت نصيباً من الإهتمام الوافر والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لما له من أهمية على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة في تطويرها وتقدمها، حيث قمنا بتسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت للأداء وأهميته وأهم معاييرها، لنخرج بمفهوم للأداء الوظيفي على أنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، وذلك بالإستعانة بطرق لتقييم أداء عاملها، من أجل معرفة نقاط قوتهم وتطويرها، ومعرفة نقاط ضعفهم ومحاولة معالجتها والقضاء عليها.



## الفصل الثالث

دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق  
الوطني للتأمين عن البطالة - فرع قالمة

### تمهيد:

لقد حاولنا من خلال تطرقنا في الفصلين السابقين للإمام بالجانب النظري المتعلق بمفهوم الإدارة الإلكترونية والتبادل الإلكتروني للبيانات وكذا الأداء الوظيفي، وسنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تناولناه نظريا في إحدى المؤسسات الإقتصادية وهي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC" فرع ولاية قالمة، وهذا لجعل الموضوع أكثر واقعية وذلك من خلال مبحثين حاولنا فيهما إعطاء لمحة عن المؤسسة، وبعدها عرض وتحليل بيانات الدراسة في المبحث الأخير.

## المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC"

وفق المنعرج الإقتصادي التي عرفته الجزائر بداية في فترة التسعينات والمتمثل في المرور من إقتصاد موجه (النظام الإشتراكي) إلى إقتصاد السوق، برزت البطالة كظاهرة مستديمة بسبب التسريح الإقتصادي للعمال، ولمواجهتها قررت الدولة الجزائرية بالموازاة مع الشريك الإجتماعي (الإتحاد العام للعمال الجزائريين) إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كأداة من أدوات مكافحتها والتقليص منها.

### المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

والذي يطلق عليه باللغة الفرنسية *Caisse Nationale D'assurance Chomage* واختصارا "CNAC"

#### 1. نشأة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة:

أنشأ الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بموجب:

- المرسوم التشريعي رقم 09-94 المتضمن الحفاظ على الشغل، وحماية الأجراء الذين يفقدون منصب عملهم بصفة لا إرادية؛
  - المرسوم التشريعي رقم 11-94 المؤسس للتأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون منصب عملهم بصفة لا إرادية؛
  - المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة المرسوم التنفيذي رقم 99 المحدد لمدة التكفل؛
  - القانون رقم 98-07 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 11-94 المؤرخ في 26 ماي 1994 المنشأ للتأمين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين قد يفقدون منصب عملهم بصفة ما ولأسباب إقتصادية.
  - المرسوم التنفيذي رقم 99-37 المؤرخ في 10 فيفري 1999 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة؛
- كمؤسسة عمومية تابعة للضمان الإجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي) تعمل على تخفيف الآثار الإجتماعية الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي بسبب تصفية الشركات الإقتصادية والتكفل بهم لفترة محددة قدرت ب 3 سنوات.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

كما عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عدة تطورات ومهام جديدة خولت له من طرف السلطات العمومية من بينها تدابير ودعم وخلق الشغل للبطالين بالإضافة إلى التدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل بموجب:

• المرسوم الرئاسي رقم 03-514 ليوم 2005/12/30 المتعلق بالدعم لخلق نشاطات عن طريق البطالين التي تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة؛

• المرسوم التنفيذي رقم 04-02 ليوم 2004/01/03 المكمل للمرسوم التنفيذي رقم 94-188 ليوم 1994/07/06 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة التي يسمح لها بالمساهمة بتمويل خلق نشاطات إنتاجية للسلع والخدمات عن طريق البطالين الذين تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة خاصة بمنح قروض دون فوائد؛

• المرسوم التنفيذي رقم 04-02 ليوم 2004/10/03 المحدد لشروط ومستويات الدعم المقدمة للبطالين الذي تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة؛

• المرسوم التنفيذي رقم 04-03 ليوم 2004/10/03 المتضمن خلق وتحديد القانون الأساسي للصندوق الكفالة وضمان أخطار القروض الإستثمار المحققة من طرف البطالين الذي تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة؛

• القانون رقم 06-21 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1427 الموافق 11 ديسمبر 2006 والمتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل.

### 2. التنظيم المعمول به في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة:

منذ 1994 إلى غاية 2017 حدثت تعديلات كثيرة فيما يخص التنظيم المعمول به ولكي لا نعوص في الموضوع بصفة مطولة سنتطرق إلى التعديلات الواقعة في 2017:

• طبقا للأحكام الصادرة بالجريدة الرسمية رقم 61 الصادرة بتاريخ 22 أكتوبر 2017 الموافق ل 2 صفر 1439 يسير الصندوق الوطني للتأمين على البطالة مدير عام يعين من طرف وزير الضمان الإجتماعي وتضم وكالات جهوية يسيرها مدير جهوي يتولى مهمة تقييم وتنسيق نشاط الوكالات الولائية التي تقوم بتنظيم وتنسيق النشاطات المرتبطة بأداءات التأمين على البطالة وخلق النشاطات وترقية التشغيل.

## المطلب الثاني: الوكالة الولائية قالمة للصندوق الوطني للتأمين على البطالة

### I. نشأة الوكالة الولائية قالمة:

أنشأت الوكالة الولائية قالمة في سنة 1994 كخلية تابعة لصندوق الضمان الإجتماعي للأجراء وتم الإستقلال عنها نهائيا في مارس 1997 وتضم 45 موظف بين إطارات، وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم.

\*الموقع الجغرافي: تتواجد في بلدية قالمة، حي أحمد بوحفص السبتى (باب سكيكدة)، يحدها من الشمال البنك المركزي وعمارات سكنية، ويحدها من الجنوب: الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لغير الأجراء، وشرقا: مدرسة ابتدائية وبنيات سكنية، وغربا: عمارات سكنية.

\*مساحتها الإجمالية: 840.00 م<sup>2</sup>.

\*المساحة المغطاة: 284.95 م<sup>2</sup>.

\*تحتوي على: المستوى الأول: طابق سفلي، المستوى الثاني: طابق أرضي، المستوى الثالث: طابق أول.

\*الصندوق البريدي: رقم 82، الهاتف: 037.15.00.10/037.15.00.09، 037.15.00.11.

\*الموقع الإلكتروني: [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz).



\*شعار الوكالة:

### II. الهيكل التنظيمي:

هناك بعض المصالح التي تعمل تحت سلطة المدير بصفة مباشرة، والتي تتمثل فيما يلي:

#### • مصلحة الإعلام الآلي:

\*دور المكلف بالإعلام الآلي على مستوى الوكالة الولائية:

الدور الرئيسي الذي يلعبه المكلف بالإعلام الآلي على مستوى الوكالة الولائية هو الدعم الفني لتكنولوجيا المعلومات والشبكات لتمكين مختلف المصالح من إستغلال الأجهزة والمعدات والبرامج بشكل جيد.

\*المهام الرئيسية للمكلف بالإعلام الآلي:

✓ ضمان تحيين التحديثات بين النظام المعلوماتي (SIPROC) والنظام المعلوماتي (SIFOG) نهاية كل يوم؛

✓ تصدير التحيين لملف البطالين الى المديرية الجهوية؛

✓ إستغلال الملف الوطني للبطالين على مستوى النظام المعلوماتي؛

✓ إستغلال الشبكة العنكبوتية (LAN) و (WAN)؛

✓ حماية أجهزة الإعلام الآلي (كمبيوتر) بواسطة برنامج مضاد الفيروسات (KASPERSKY)؛

✓ مساعدة العمال على الإستعمال الجيد للنظام المعلوماتي وأجهزة الإعلام الآلي.

## 2. خلية الإصغاء والمتابعة:

الدور الذي يلعبه المكلف بالإصغاء دور مهم جدا لما له من أهمية في حالة وجود إشكال (سواء داخلي أو خارجي) حيث يقوم بمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل وتوجيه أصحابها. ونظرا لأهمية هاته الخلية يتم تحرير تقرير شهري حول معظم المشاكل وحلولها ويرسل إلى الوكالة الجهوية لدراساتها.

## 3. خلية الإتصال والعلاقات العامة:

أستحدثت هاته الوظيفة مؤخرا لما لها من أهمية في إبراز صورة الصندوق خارج محيطها وإعطاء كافة التطورات الحاصلة، تؤدي وظائف عديدة منها:

✓ تقديم آخر المستجدات للصندوق في الإذاعة الجهوية قالمة، وفي التلفزيون الجزائري؛

✓ تقديم الحصيلة السنوية وآخر الإحصائيات؛

✓ الحضور كمثل عن الصندوق في المعارض المحلية والجهوية والتعريف بالمنتج الخدمي؛

✓ القيام بأيام تحسيسية والتعريف بالصندوق من خلال الأبواب المفتوحة؛

✓ الوقوف على الصفحة الرسمية للصندوق مع تقديم آخر المستجدات (CNAC Guelma)

## 4. مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة:

يترأسها رئيس مصلحة المستخدمين والوسائل العامة.

✓ بالنسبة للمستخدمين (الموارد البشرية):

(1) التوظيف؛

(2) المتابعة الإدارية للمستخدمين (إعداد)؛

(3) العطل السنوية؛

(4) الحماية الإجتماعية؛

(5) متابعة الغيابات؛

(6) إعداد متغيرات الأجر؛

(7) إعداد جدول الترقيات؛

(8) تسيير السجلات القانونية (سجل العطل السنوية، وسجل المستخدمين)؛

(9) إقترح المخطط السنوي للتكوين والتوظيف.

✓ بالنسبة للوسائل العامة:

(1) تسيير ملف المشتريات؛

(2) تسيير الوسائل؛

(3) تسيير حضيرة السيارات؛

(4) تسيير مخزون الوقود؛

(5) إعداد جرد نهاية السنة؛

(6) تسيير المهمات الإدارية؛

(7) صيانة الممتلكات؛

(8) تسيير السجلات القانونية: سجل الإستثمار، وسجل الخدمات المقدمة، وسجل المشتريات (أو المدخلات العامة).

5. أمانة المديرية: تتمثل وظائفها في ما يلي:

✓ الحرص على المواعيد المهمة لمدير الوكالة؛

✓ إستقبال الضيوف الزوار وترتيب المواعيد؛

✓ إستقبال البريد الوارد وإعداد المعاملات الصادرة و معالجتها وإستقبال المكالمات الهاتفية؛

✓ التأكد من إيصال الهاتف، أو الفاكس أو الكمبيوتر.... إلخ؛

✓ ترتيب وتنظيم السفريات؛

✓ تصنيف وترتيب الملفات؛

6. مصلحة المالية والمحاسبة: وتضم المصلحة فرعين:

✓ الفرع الأول: الميزانية والخزينة:

- ضمان مسك المحاسبة العامة؛

- إعداد البيانات المالية وفقا للنظام المحاسبي المالي؛

- إنجاز حسابات المحاسبة؛

- إعداد مقاربات حسابية لحسابات الزبائن (الفرق بين الرصيد البنكي والصندوق)؛

- ضمان حفظ وثائق المحاسبة؛

- تحليل السجلات المنصوص عليها قانونا؛
- ضمان مطابقة العمليات المنجزة؛
- إقرار التسجيل المحاسبي عقب مراجعة مطابقة الملفات المالية (نفقات وإيرادات) وتسجيلات المحاسبة؛
- ضبط المحاسبة دوريا؛
- مساعدة كل من محافظ ومدقق الحسابات أثناء أداء مهامهم الرقابية؛
- التكفل بالتحفظات والتوصيات الصادرة عن محافظ ومدقق الحسابات الداخلية والهيئات الرقابية الأخرى؛
- المساهمة في عملية الجرد المادي الخاص بنهاية السنة؛
- ضمان التنسيق بين مختلف المصالح؛
- مسؤول عن إدراج المعطيات ضمن البرمجيات المعلوماتية؛

#### ✓ الفرع الثاني: التحصيل والمحاسبة

الدور الذي يلعبه المكلف بالتحصيل هام جدا ويتمثل في تحصيل الديون الممنوحة (من النوع الكلاسيكي، وتمويل المشاريع، والقروض الخاصة بالإيجار) في تاريخ أجالها المحدد قانونيا. أما عن المحاسبة (مثل أجور العمال) فهي تنجز من قبل مصلحة الموارد البشرية وذلك منذ 2020 في إطار إجراءات الإنقسام عن المديرية الجهوية بعناية ، حيث كانت كل العمليات المحاسبية تتم على مستواها.

#### 7. المديرية الفرعية لأداءات التأمين على البطالة وترقية الشغل:

من المهام الأساسية ما يلي:

- ✓ التدخل في تنفيذ، ومتابعة، ورقابة كافة الأداءات المتعلقة بالتشغيل؛
- ✓ تنشيط، وتنظيم، وتنسيق ورقابة العمليات التي يجريها الأعوان الخاضعين لسلطتهم؛
- ✓ ترتيب نفقات المصلحة؛

أما المهام الدورية أو العرضية فتتمثل في ما يلي:

- ✓ ضمان نيابة مدير الوكالة الولائية؛
- ✓ تمثيل مدير الوكالة الولائية في مختلف الهيئات والمؤسسات؛
- ✓ المشاركة في المعارض والمنشآت؛
- ✓ المشاركة في أشغال اللجان والورشات... إلخ؛

يعمل تحت سلطته عدة فروع وتتمثل هاته الفروع و بعض مهامها بإختصار في مايلي:

**(1) مكتب مرافقة مرحلة الإنجاز والإستغلال:**

يضم المكتب مستشارات ومنشطات تعمل على جهاز دعم وترقية المشاريع للبطالين بين 30 و55 سنة، وهما نوعان:

✓ مستشارات مرحلة الإنجاز: تتمثل المهام فيمايلي:

✓ مساعدة صاحب المشروع في تطوير دراسة مشروعه؛

✓ مساعدة صاحب المشروع في تكوين خطة العمل؛

✓ تقديم برنامج من أجل مرور المشاريع امام لجنة الإنتقاء والمصادقة والتمويل؛

✓ ضمان مطابقة الشروط العامة الممنوحة في دفتر الشروط؛

✓ طلب في حالة الحاجة، وتدخّل مصلحة المراقبة (CNAC).

✓ مستشارات مرحلة الإستغلال:

تتمثل المهمة الأساسية في: متابعة أصحاب المشاريع وتقديم يد المساعدة بعد إنطلاق المشروع ومساعدتهم في حالة إشكال مع أي إدارة أو مصلحة ويتم التكفل بهم.

✓ مستشارات التكوين: تقوم المكلفة بالتكوين ب:

✓ تكوين خاص بالمقاولاتية والتحسيس لها لمدة ثلاثة أيام لصالح خريجي المعاهد والجامعات؛

✓ تكوين لمدة 5 أيام في تسيير المؤسسة لأصحاب المشاريع التي يتم قبول ملفاتهم.

**(2) مكتب المراقبة:**

هو جهاز يقوم بمراقبة صاحب المشروع منذ إيداعه للملف لدى هيئة الإستقبال وترافق مسار ملفه إلى غاية إنطلاقه في المشروع، كما بإمكانها التدخل في أي مرحلة من المراحل السابقة الذكر، وفق أي تقرير مقدم إليها، سواء من المستشارة المنشطة المكلفة بمراقبة صاحب المشروع، أو المكلفين بمتابعة المشاريع المستحدثة . وتتمثل مهام المراقب في مايلي:

✓ التأكد من صحة الوثائق المقدمة لدى هيئة الإستقبال (السن، والدبلوم، وشهادة الإقامة، وبطاقة التعريف الوطنية)؛

✓ التحقيق الإداري مع مختلف هيئات الدعم (ANGEM- ANSEJ- CASNOS- CNAS- ANDI) وكالة دعم

الإستثمار) - DSA (مديرية المصالح الفلاحية) - CA (غرفة الفلاحة) - CAM (غرفة الصناعة والحرف) -

CNRC (المركز الوطني للسجل التجاري)؛

✓ تحرير مختلف المحاضر؛

✓ إرسال الإغذارات، وبعدها يتم تحويل الملف لقسم المنازعات.

### (3) مكتب المنازعات:

يضم إطارات قانونية تعمل على نوعان من ملفات المنازعات:

✓ أولاً: ملفات المخالفين (مخالفين دفتر الشروط)؛

✓ ثانياً: ملفات الغير مسددين (الغير محترمين لجدول تسديد القرض).

### (4) المكلف بالعلاقات البنكية:

✓ يحرص المكلف بالعلاقات البنكية على كافة العمليات و الإجراءات التي تتم بين الصندوق و البنوك

العمومية التالية: *CPA - BNA- BADR- BEA-BDL*، من إيداع الملفات البنكية أو القروض وإستلام الموافقات البنكية؛

✓ الحرص على عدم تجاوز البنك للمدة القانونية لدراسة الملفات؛

✓ بالإضافة إلى خدمات أخرى يقوم بها تتعلق بوثائق تتم بين الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والبنك.

### (5) أمانة *CSVF* والإحصاء:

يقوم المسؤول على أمانة لجنة الإنتقاء والمصادقة والتمويل أي إعداد محضر الجلسة المتضمن:

✓ أسماء أصحاب المشاريع الذين سيمرون امام اللجنة؛

✓ قيمة المشروع؛

✓ مكان مزولة النشاط؛

✓ الأعضاء الحاضرون (الإمضاء على محضر الجلسة)؛

✓ الغائبين؛

✓ تقييم المشاريع: قبول، وتأجيل، ورفض؛

✓ لإعداد المحضر النهائي وإرساله إلى الجهات المعنية.

✓ الإحصاء:

إعداد كافة الإحصائيات المتعلقة بنشاط الوكالة وإرسالها إلى المديرية الجهوية للمعالجة.

### (6) مكتب الإستقبال والتوجيه:

هو الإدارة التي تستقبل الزبائن، يعمل بها أشخاص أكفاء ولديهم خبرة في المجال ودورهم يتمثل

في:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

- ✓ إستقبال المواطنين طوال مدة الأسبوع من الساعة 8.30 صباحا إلى 15.30 مساء؛
- ✓ الرد على إنشغالات وإستفسارات المواطنين؛
- ✓ إستقبال الملفات الإدارية وتوجيهها مع الملف التقني إلى المستشارات؛
- ✓ إستقبال الطلب عن بعد وهذا بالولوج إلى الموقع: *CNACDZ/INSCRIPTION* كل يوم على الساعة العاشرة للإجابة على إستفسارات المواطنين وبرمجة الزيارات والمواعيد مع المستشارات؛
- ✓ التحقق مع توفر الشروط القانونية للإستفادة من جهاز 30-50 سنة.
- (7) مكتب قانون 21/06:** وتتمثل مهام هذا المكتب في مايلي:
- ✓ إستقبال وإعلام أرباب العمل بقانون 06-21 بتاريخ 2006/12/11؛
- ✓ توزيع وتوفير الملصقات الخاصة بتقسيم ترقية التشغيل؛
- ✓ تقديم لصاحب المؤسسة قائمة الملف الخاص بكل إمتياز؛
- ✓ إستقبال الملفات؛
- ✓ مراقبة مطابقة الوثائق المطلوبة؛
- ✓ إستقبال الفاتورات المرسلة من طرف *CNAS*؛
- ✓ التأكد من صحة الوثائق المقدمة؛
- ✓ تحويل الملفات إلى قسم الأداءات من أجل القيام بالأمر بالدفع إلى مصلحة المالية السنوية.

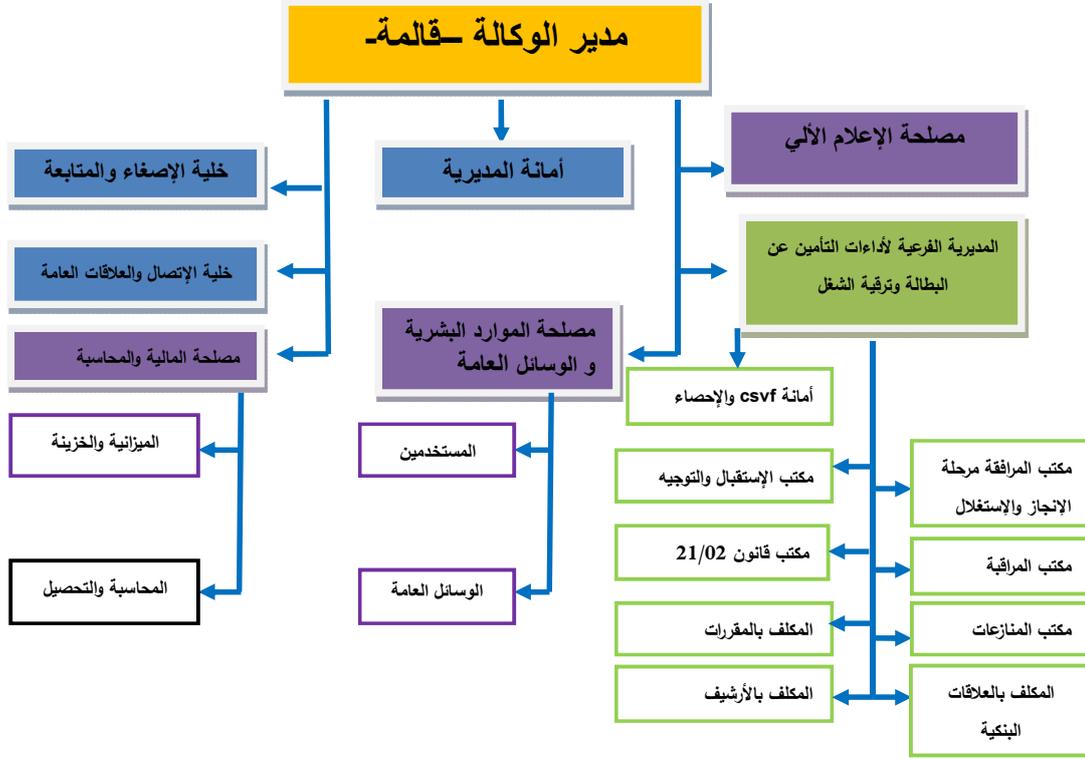
### **(8) المكلف بالمقررات:**

يتم بعد إستلام الملفات من مصلحة الرقابة والتي تكون خالية من أية تحفظات يتم خلق مقررة لكل ملف (دفتر شروط، والإتفاقية، ومقررات منع الإمتيازات والبطاقة التقنية) ويتم إستدعاء المعني من أجل الإمضاء ثم يتم تحويل المشروع أي وضع مساهمة الصندوق والتي قد تكون 28 أو 29 وذلك حسب القيمة الكلية للمشروع .

### **(9) المكلف بالأرشيف:**

- تتمثل معظم مهام المكلف بالأرشيف فيمايلي:
- ✓ إعادة هيكلة أرشيف الوكالة وفق منظور علمي حديث (تطبيق نظام معلوماتي)؛
- ✓ الحفاظ على الوثائق وحمايتها.

الشكل رقم 17 : الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية قالمة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة قالمة.

### المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

أوكلت للصندوق الوطني للتأمين على البطالة عدة مهام تصب غالبيتها في دور ترقية الشغل (توفير مناصب الشغل) لكن بالعودة إلى المهمة الأساسية والمتمثلة في التأمين على البطالة وتسوية الوضعية الإجتماعية للعمال المسرحين إقتصاديا أنشأ جهاز:

#### 1- التأمين عن البطالة:

أ. الإلتحاق بنظام التأمين على البطالة:

إن طلب الإلتحاق بنظام التأمين عن البطالة يتم بصفة جماعية من طرف صاحب العمل أو المصفي، ويتكون هذا الطلب من ملف شخصي يخص كل عامل معني، ويتم إيداع هذا الطلب على مستوى الوكالة الولائية التابعة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الكائنة في مكان تواجد مقر العمل وذلك من خلال الثمانية أيام التي تلي التبليغ بقرار التسريح.

ب. التعويض الشهري للبطالة:

✓ مدة التكفل: تقدر بشهرين عن كل سنة من الأقدمية المثبتة لدى آخر مستخدم بما فيها وفي أقصى

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

- الحالات الأقدمية لدى مستخدمي سابقين إذا كان التغيير ناتجا عن إعادة الهيكلة أو إعادة التوزيع؛
- ✓ التعويض الشهري للبطالة: يتم تحديده من خلال الأجر المرجعي الذي يساوي نصف مجموع الأجر الشهري المتوسط الخاضع للاشتراكات و الذي يتقاضاه الأجير خلال 12 شهرا التي تسبق التسريح ويضاف إلى الأجر الوطني الأدنى المضمون؛
- ✓ التعويض الشهري للبطالة: الذي يدفعه الصندوق الوطني للتأمين على البطالة لن يتجاوز ثلاثة أضعاف الأجر الوطني الأدنى المضمون ولن يقل عن 75 بالمئة من نفس هذا الأجر.
- جهاز دعم لإحداث وتوسيع النشاطات من طرف البطالين أصحاب المشاريع البالغين ما بين 30 و55 سنة (جهاز إستقبال، ومرافقة، وتمويل ودعم البطالين أصحاب المشاريع المصغرة )
- قصد تلبية طلبات أصحاب المشاريع في إطار جهاز خلق و توسيع النشاطات الخاص بالبطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر بين 30 و55 سنة، إن الصندوق الوطني للتأمين على البطالة يعرض أدناه، شروط الإلتحاق والإمتيازات الممنوحة.
- شروط الإلتحاق بالجهاز هي:
- ✓ بلوغ سن يتراوح ما بين 30 و55 سنة؛
- ✓ الجنسية الجزائرية؛
- ✓ لا يشغل أي منصب عمل مدفوع الأجر أثناء إيداع طلب الإعانة؛
- ✓ التسجيل لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل بصفة طالب عمل أو مستفيد من نظام التعويض صندوق الوطني للتأمين على البطالة؛
- ✓ التمتع بمؤهلات مهنية؛
- ✓ لا يمارس أي نشاط لحسابه الخاص؛
- ✓ لم يستفد من قبل من إعانة في إطار إحداث النشاط.
- ✓ صيغة تركيبيّة تمويل للمشروع:

### الجدول رقم 04: التركيبة المالية للمشروع

الإستثمارات	يقل عن 5 ملايين دج أو يساويها	يزيد عن 5 ملايين دج ويقل عن 10 ملايين دج أو يساويها
المساهمة الشخصية	01%	02%
القرض بدون فائدة	29%	28%

المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة قائمة.

3- جهاز تشجيع و دعم ترقية الشغل (تدابير تحفيزية لصالح المستخدمين في إطار سياسة التشغيل)

صدر المرسوم التنفيذي رقم 07-386 المؤرخ في 5 ديسمبر 2007 المحدد لمستوى وكيفيات منح

الإمميزات لدعم وترقية التشغيل وينص هذا القانون على:

✓ إنشاء تدابير تحفيزية لفائدة ترقية الشغل عن طريق تخفيف الأعباء الإجتماعية لصالح المستخدمين؛

✓ تنطبق هاته التدابير على المستخدمين من القطاع الإقتصادي؛

✓ ويمكن توسيعها إلى مستخدمين من قطاعات أخرى بإستثناء أولئك الذين يمارسون نشاطات إستغلال

وإنتاج مواد الطاقة.

يتحمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في هذا الجهاز دفع فارق الإشتراك الإجمالي للضمان

الإجتماعي الواقع على عاتق المستخدم والناجم عن التخفيضات كما يدفع إعانة التشغيل.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هاته الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة على مختلف التساؤلات في الدراسة والتحقق من الفرضيات المقدمة، لذا إعتدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمنا الإستمارة ، بهدف الحصول على معلومات صريحة ودقيقة وذلك من أجل تقديم دراسة تحليلية وتعميمات موضوعية وتفسيرها وتحليل الخصائص المحددة حول موضوع الدراسة ووصفها كميًا وكيفيًا، وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا المبحث إلى:

### المطلب الأول: عينة وأدوات جمع البيانات

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من موظفي الصندوق الوطني للتأمين على البطالة قالمة، وذلك بإختلاف مناصبهم ، من مدير إلى رئيس مصلحة إلى إطار، إلا أنه قد تم إجراء الدراسة على عينة عددها 32 إطار وتم إسترجاع 30 إستبياناً، وهذا بغرض قياس موضوعنا من نواحي مختلفة.

#### الجدول رقم 05: عينة الدراسة

عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات الصالحة
32	30	30

المصدر: من إعداد الباحثين

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات:

بغرض إتمام عمليات الدراسة يتم الإستعانة بمجموعة من الوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحلها ومن هاته الوسائل الملاحظة، والمقابلة، والإستبيان.

**1- الملاحظة:** تعد الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق، حيث أنها تتيح المجال للباحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين، حيث تعني الملاحظة قيام الباحث بتسجيل ملاحظاته دون إستعمال قائمة الأسئلة أو غير ذلك من الطرق، وقد لاحظنا في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة وجود تبادل إلكتروني للبيانات سواء داخليا أو خارجيا وتتوع

وإتساع في نطاق هاته التبادلات الإلكترونية للبيانات وهناك سلاسة في إنتقال البيانات بين مختلف المصالح.

**2- المقابلة:** وهي أداة من أدوات البحث الميداني من أجل جمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الأداء والظروف السائدة محل الدراسة، فهي تستخدم تدعيما للإستمارة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

**3-الإستبيان:** وهو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط مع بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه الباحث وذلك من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الإستبيان بالبريد الإلكتروني أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من أفراد المؤسسة التي إختارها الباحث لبحثه ليتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث.

**4-مذكرات التخرج:** وذلك للحصول على معلومات عن المؤسسة محل الدراسة.

**5-معلومات من موقع المؤسسة.**

**6-الوثائق والسجلات.**

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد إستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات، وتم كذلك الإعتماد في عملية طرح الإستبيان على الأفراد المختارين بالإستناد إلى طريقة المقابلة الشخصية بهدف ربح الوقت مع تقديم تفسيرات حول الهدف من الدراسة، والشرح المباشر لكيفية ملء الإستبيان مما يقلل من إحتتمالات حدوث أخطاء أثناء الإجابة، وإمكانية تفسير بعض الأسئلة للمجيبين إذا تطلب الأمر ذلك، وكل هذا من أجل الحصول على إجابات دقيقة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمقابل أن يتأكد من جدية المستقصى منه أثناء الإجابة.

ويمكن توضيح محتويات الإستبيان وإختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر التالية:

#### أولاً- محتويات الإستمارة:

تم تصميم الإستمارة:أداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد إحتوت الإستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي إحتوت على أسئلة مقسمة إلى جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول:خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، والعمر، والمنصب، والمستوى التعليمي، والأقدمية وسنوات الخبرة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

- الجزء الثاني: خاص بأهم الوسائل المستخدمة في التبادل الإلكتروني للبيانات بصفة دائمة.

- الجزء الثالث: اشتمل هذا الجزء على محورين أساسيين هما:

المحور الأول: تضمن المعايير الخاصة بتطبيق التبادل الإلكتروني للبيانات EDI واحتوى على معايير الحجم، والتنوع، والاتساع في البيانات المتبادلة إلكترونياً.

المحور الثاني: تضمن الأداء الوظيفي ويهدف للتعرف على أهم معايير لأداء الوظيفي من حيث الجودة والوقت، والحجم، والإجراءات، والالتزام.

ثانياً - مقياس الإستمارة (مقياس التقييم):

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

### الجدول رقم 06: مقاييس الإستبيان

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

ويتم تحديد اتجاهات الإجابة عن طريق حساب طول خلايا المقياس وذلك بحساب المدى العام

بالعلاقة التالية: م = أكبر وزن - أصغر وزن، ومنه م = 4 = 1 - 5

ولإيجاد طول الخلايا الصحيح نقسم النتيجة السابقة على عدد درجات مقياس التقييم المعتمد

(ليكرت الخماسي)، أي (0.8 = 5/4)، والجدول التالي يوضح طول الخلايا المعتمد للتقييم:

### الجدول رقم 07: مقاييس الإستبيان

رقم الفئة	الخلية	المجال
01	موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
02	موافق	من 1.81 إلى 2.60
03	محايد	من 2.61 إلى 3.4
04	غير موافق	من 3.4 إلى 4.2
05	غير موافق بشدة	من 4.3 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

ثالثا: صدق الأداة وثباتها:

حيث نحاول دراسة ثبات الإستبيان وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستخدمة في دراسة تأثير التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للمؤسسة، وقد تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الإقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الإستبيان.

كما تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ الذي يأخذ القيمة من 0 إلى 1 التي تعبر عن نسبة الثبات الذي يبين نسبة المستجوبين الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد إستجوابهم في نفس الظروف. وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 08: إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	الإستبيان الكلي
معامل الثبات	0,869

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ أن قيمة  $\alpha$  للإستبيان بلغت 0.869 أي بنسبة 86,9% ، وهو ما يعني أن 86,9% من أفراد العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة إستجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى ثبات الأداة المستعملة في الدراسة. وهو ما يبين مدى مصداقية النتائج التي يمكن الحصول عليها من هذا الإستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الإعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات آليا بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: حيث إستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة؛

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ: تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابهما لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في المتغيرات.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة – قالمة

---

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها وتم حسابه انطلاقاً من برنامج *SPSS*؛

خامساً: تحليل الإنحدار الخطي البسيط: من أجل قياس العلاقة بين متغيرين التابع والمستقل.

## المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات

### المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

بعد جمع البيانات بالوسائل والأساليب المختلفة يلجأ الباحث إلى حصر وتصنيف هاته البيانات وعرضها لتسهيل إستعمالها وتحليلها وتقديمها، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة المعتمدة وهي الإستبيان.

#### 1. وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض وتحليل معطيات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوبين، وكذا الجزء الثاني والمتمثل في أي من وسائل التبادل استخدمها المستجوبون للتواصل فيما بينهم وتبادل البيانات. ويعرض الجدول الموالي معلومات عامة حول عينة الدراسة، حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمنصب الوظيفي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

الجدول رقم 09: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقصين

المتغيرات الشخصية	القياس	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	14	46.66
	أنثى	16	53.33
العمر	أقل من 30 سنة	3	10
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	15	50
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	8	26.66
	50 سنة فأكثر	4	13.33
المنصب الوظيفي	نائب أو مدير مصلحة	2	6.66
	رئيس قسم أو مصلحة	4	13.33
	إطار	24	80
المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	3	10
	ليسانس	25	83.33
	مهندس	0	0
	ماجستير	1	3.33
	دكتوراه	1	3.33
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

ورد في الجدول أعلاه تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الموظفين الذكور 46.66% بتكرار 14 موظفا في هاته الدراسة، بينما بلغت نسبة الموظفات الإناث 53.33% بتكرار 16 موظفة. ورغم تفوق عدد الموظفات الإناث إلا أن النسبتين متقاربتان نسبيا.

كما ورد في الجدول توزيع لموظفي المؤسسة المدروسة حسب العمر حيث تشكل فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة وأقل من 40 سنة النسبة الأعلى حيث بلغت 50% بتكرار 15 عميلا في هاته

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة – قالمة

الدراسة، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة وأقل من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 26.66% بتكرار 8 موظفين، ثم فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 13.33% وتكرار 4 موظفين، في حين أن نسبة العملاء البالغة أعمارهم الأقل من 30 سنة هي الأقل وبلغت 10% بتكرار 3 موظفين فقط. وهاته نتيجة منطقية جدا ويمكن تفسيرها بأن فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة وأقل من 40 سنة هي الفئة الأكثر إنتاجية والأعلى فرصة للتوظيف.

وورد في الجدول أيضا توزيع لموظفي المؤسسة المدروسة حسب المنصب الوظيفي، حيث كانت نسبة الإطارات هي النسبة الأعلى وبلغت 80% بتكرار 24 موظفا، تليها فئة رئيس قسم أو مصلحة بنسبة 13.33% وتكرار 4 موظفين فقط، ثم فئة نائب أو مدير مصلحة بنسبة 6.66% وتكرار موظفين اثنين فقط. وتعتبر نتيجة منطقية جدا لأن عدد المناصب العليا والمسؤولين عادة ما تكون أقل بكثير من عدد المرؤوسين.

كذلك تم عرض المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة المدروسة في الجدول نفسه، حيث كانت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس هي النسبة الأعلى وبلغت 83.33% بتكرار 25 موظفا، تليها فئة المتحصلين على شهادة البكالوريا أو أقل بنسبة 10% وتكرار 3 موظفين فقط، ثم الحاصلين على شهادة وماجستير ودكتوراه بنفس النسبة البالغة 3.33% وتكرار موظف واحد لكل فئة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الحاصلين على شهادة مهندس بنسبة 0% وتكرار 0 موظف. ويمكن تفسير هاته النتيجة بأن فئة الحاصلين على شهادة ليسانس تنطبق عليهم شروط التوظيف في الصندوق فيما يخص نوع الشهادة المطلوبة.

الجدول رقم 10: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة

النسبة المئوية %	التكرار	وسائل تبادل البيانات الكترونيا
54,8%	17	الإيميل المهني
12,9%	4	الهاتف الشخصي
9,7%	3	الإيميل الشخصي
6,5%	2	خط الهاتف الداخلي
6,5%	2	الإنترنت
3,2%	1	الفاكس
3,2%	1	مراسلات ورقية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

من الجدول أعلاه يظهر لنا أن أكثر وسيلة يستخدمها عمال الصندوق الوطني للتأمين على البطالة هي الإيميل المهني بنسبة 54,8% وتكرار 17 موظفاً، يليه الهاتف الشخصي بنسبة 12,9% وتكرار 4 موظفين، يليه الإيميل الشخصي بنسبة 9,7% وتكرار 3 موظفين. ثم خط الهاتف الداخلي والإنترنت بنسبة وتكرار موظفين إثنين فقط، وأخيرا الفاكس والمعاملات الورقية بنسبة وتكرار موظف واحد فقط ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود الفاكس إلا في مكتب المدير، أما باقي الموظفين فيفضلون الإيميل المهني لأنه أكثر رسمية وأقل تكلفة وأسرع من باقي الوسائل.

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

أولاً: عرض وتحليل نتائج تقييم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
التبادل الإلكتروني للبيانات	2,194	0,824	عالٍ
الحجم	2,416	0,810	عالٍ
التنوع	2,050	1,011	عالٍ
الإتساع	2,116	0,997	عالٍ
الأداء الوظيفي	1,965	0,305	عالٍ
الجودة	1,700	0,326	عالٍ
الوقت المستغرق	1,873	0,418	عالٍ
الحجم	2,000	0,785	عالٍ
الإلتزام	2,300	0,802	عالٍ
الإجراءات	2,041	0,529	عالٍ

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

تم الإعتماد في هاته الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الإتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن إتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ موافق بشدة، 2 موافق، 3 محايد، 4 غير موافق، و5 غير موافق بشدة بالنسبة لمحور تبادل البيانات الإلكتروني. وتم ترميز رقم 1 لـ موافق بشدة، 2 موافق، 3 محايد، 4 غير موافق، و5 غير موافق بشدة بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و1.79 فهو عالٍ جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و2.59 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و3.39 فهو متوسط،

وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو منخفض جدا.

يوضح الجدول رقم 11 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المكونة لأنموذج الدراسة والتي وردت على الترتيب كما يلي:

#### 1. التبادل الإلكتروني للبيانات:

حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا بلغ (2,194) بإنحراف معياري (0,824) وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 1.80 و 2.59 على مساحة المقياس، فإن النتائج تشير إلى أن الإجابات المتعلقة بالتبادل الإلكتروني للبيانات، في مستوى عالٍ.

#### 2. الأداء الوظيفي:

حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا بلغ (1,965) بإنحراف معياري (0,305) وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 1.80 و 2.59 على مساحة المقياس، فإن النتائج تشير إلى أن الإجابات المتعلقة بالأداء الوظيفي، في مستوى عالٍ.

#### ثانيا: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

يعتبر إختبار الفرضيات من أهم الخطوات في هاته الدراسة، لأنه من خلال هاته الأخيرة يتم الحكم على الفرضيات المطروحة بالقبول أو الرفض، وبالتالي التحقق من وجود مشكلة الدراسة. وقبل دراسة الأثر المباشر لمتغير الدراسة المستقل على المتغير التابع، سيتم أولا في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بيرسون بين متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع

الأداء الوظيفي	المتغيرات المستقلة	
0,434**	معامل بيرسون	التبادل الإلكتروني للبيانات
0,039	مستوى الدلالة	
0,358**	معامل بيرسون	الحجم
0,043	مستوى الدلالة	
0,231**	معامل بيرسون	التنوع
0,026	مستوى الدلالة	
0.765**	معامل بيرسون	الإتساع
0,045	مستوى الدلالة	

\*\*الارتباط عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

ويظهر من الجدول أعلاه أن كل علاقات الارتباط هي علاقات طردية ذات دلالات معنوية.

ثالثا: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

### الجدول رقم 13: إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 تبادل البيانات الكترونيا	1,772	,159	,237	11,125	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26 ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 11.125 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي. كما نلاحظ أن قيمة  $A$  موجبة وتساوي 1.772 وبالتالي العلاقة طردية.

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضيات الفرعية:

•  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم البيانات المتبادلة إلكترونياً على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC.

### الجدول رقم 14: إختبار تحليل الإنحدار البسيط لحجم البيانات المتبادلة إلكترونياً والأداء الوظيفي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 حجم البيانات المتبادلة الكترونيا	1,800	,179	,181	10,083	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26 ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 10.083 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم البيانات المتبادلة إلكترونياً على الأداء الوظيفي. كما نلاحظ أن قيمة  $A$  موجبة وتساوي 1.800 وبالتالي العلاقة طردية.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

ومنه نقبل الفرضية.

•  $H_2$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع في البيانات المتبادلة إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*.

الجدول رقم 15: إختبار تحليل الانحدار البسيط للتنوع في البيانات المتبادلة إلكترونيا والأداء الوظيفي

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 التنوع	1,921	,130	,072	14,789	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال *SPSS Ver 26*

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 14.125 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع في البيانات المتبادلة إلكترونيا على الأداء الوظيفي. كما نلاحظ أن قيمة  $A$  موجبة وتساوي 1.921 وبالتالي العلاقة طردية.

ومنه نقبل الفرضية.

•  $H_3$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإتساع في نطاق التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة *CNAC*.

الجدول رقم 16: إختبار تحليل الانحدار للإتساع في نطاق التبادل الإلكتروني والأداء الوظيفي

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 الإتساع	1,726	,126	,368	13,730	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال *SPSS Ver 26*

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 13.730 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإتساع في نطاق التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي. كما نلاحظ أن قيمة  $A$  موجبة وتساوي 1.726 وبالتالي العلاقة طردية.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قالمة

ومنه نقبل الفرضية.

•  $H_4$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الجودة.

الجدول رقم 17: إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي من حيث الجودة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 تبادل البيانات	1,780	,175	,092	10,197	,000

a. Variable dépendante : الجودة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 10.197 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الجودة. كما نلاحظ أن قيمة  $A$  موجبة وتساوي 1.780 وبالتالي العلاقة طردية. ومنه نقبل الفرضية.

•  $H_5$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الوقت المستغرق.

الجدول رقم 18: إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكتروني والأداء الوظيفي من حيث الوقت المستغرق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 تبادل البيانات الالكترونيا	1,695	,221	,160	7,654	,000

a. Variable dépendante : الوقت المستغرق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 7.654 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثان، مما يعني أن هناك تأثير ذو

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الوقت المستغرق. كما نلاحظ أن قيمة A موجبة وتساوي 1.695 وبالتالي العلاقة طردية. ومنه نقبل الفرضية.

•  $H_6$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الحجم.

الجدول رقم 19: إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكترونية والأداء الوظيفي من حيث

### الحجم

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 تبادل البيانات إلكترونيا	1,435	,405	,271	3,541	,001

a. Variable dépendante : الحجم

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26 ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 3.541 بمستوى معنوية 0.001 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الحجم. كما نلاحظ أن قيمة A موجبة وتساوي 1.435 وبالتالي العلاقة طردية. ومنه نقبل الفرضية.

•  $H_7$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الإلتزام.

الجدول رقم 20: إختبار تحليل الانحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكترونية والأداء الوظيفي من حيث

### الإلتزام

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 تبادل البيانات إلكترونيا	2,221	,430	,037	5,167	,000

a. Variable dépendante : الإلتزام

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - قائمة

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 5.167 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثتان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الإلتزام. كما نلاحظ أن قيمة  $A$  موجبة وتساوي 2.221 وبالتالي العلاقة طردية. ومنه نقبل الفرضية.

•  $H_8$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الإجراءات.

الجدول رقم 21: إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتبادل البيانات الإلكترونية والأداء الوظيفي من حيث الإجراءات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 تبادل البيانات الإلكترونية	1,749	,278	,208	6,297	,000

a. Variable dépendante : الإجراءات

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان من خلال SPSS Ver 26

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 6.297 بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 الذي تفترضه الباحثتان، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC من حيث الإجراءات. كما نلاحظ أن قيمة  $A$  موجبة وتساوي 1.749 وبالتالي العلاقة طردية. ومنه نقبل الفرضية.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 22: ملخص لنتائج الدراسة

النتيجة	الفرضية
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> .
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم البيانات المتبادلة إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> .
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع في البيانات المتبادلة إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> .
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإتساع في نطاق التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> .
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> من حيث الجودة.
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> من حيث الوقت المستغرق.
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> من حيث الحجم.
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> من حيث الإلتزام.
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبادل البيانات إلكترونيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <i>CNAC</i> من حيث الإجراءات.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

### خلاصة الفصل:

من خلال تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تطبق التبادل الإلكتروني للبيانات وهذا ما تم تأكيده من خلال ثبوت الفرضيات، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بمواكبة التغيرات والتطورات المعاصرة، ودرجة اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا سعيها لإدخال أحدث التكنولوجيات.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تتوفر على بنى تحتية من حواسيب وبرمجيات ونظم ومواقع بالإضافة إلى كفاءات كل هذه العوامل دعمت تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذا التبادل الإلكتروني للبيانات فيها.

كما تهدف المؤسسة محل الدراسة إلى التأقلم مع الأوضاع التي فرضتها جائحة كورونا من خلال توسيع شبكة تعاملاتها عن بعد من خلال المواقع والمنصات الإلكترونية وإتاحة جميع وسائل تبادل البيانات من إيميل وإكسترنال وإنترنت وخطوط الهاتف.. الخ وذلك لضمان جودة الخدمة المقدمة من جهة وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى.



خاتمة:

لعبت التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر، لما أحدثته من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتها، مما اجبر القائمين على الشركات والمنظمات على إعادة التفكير في طريقة إدارتهم للمنشآت والقيام بالأعمال بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وذلك من خلال تطبيقات المعلوماتية بما فيها الشبكات والحوسيب، والانتقال نحو التقنيات الرقمية في جميع المجالات، ومن هنا أصبح لزاما الإتجاه نحو الإدارة الإلكترونية فهي من المفاهيم الجديدة والمتطورة والتي تعتبر مقياس لتطور المؤسسات في وقتنا الحاضر، ناهيك عن مقدرتها على زيادة المزايا التنافسية وتحقيق الصدارة من خلال تحقيق رضا وولاء عملائها.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يهدف لتقديم خدمة متميزة ذات جودة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب للمؤسسة، وهذا ما يتأتى من التطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصال، حيث تمثل تقنية تبادل البيانات الإلكتروني "EDI" أحد أبرزهاته التقنيات المتقدمة في عالم الإتصالات والمعلوماتية، والأسلوب الأنجع في تفسير ومعالجة البيانات وإتخاذ القرارات بناء على محتوى البيانات المتبادلة ودون تدخل بشري، لذا يجب على جميع المؤسسات التوجه نحو نظم التبادل الإلكتروني للبيانات لما له من تأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعمالمن جهة وإدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الإلكترونية داخل أي منظمة من جهة اخرى.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة تأثير التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولا: النتائج وتقسم إلى:

1. نتائج نظرية: مفادها أنالإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة بإستخدام الحاسب، وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، والتغلب على العديد من المشاكل التي تعيق العمل أي يتطلب نجاحها توفير كافة المتطلبات المادية منها والبشرية والفنية. كما أن ثورة التكنولوجيا والمعلومات وما رافقها من تقدم علمي وتقني جعل من التبادل الإلكتروني للبيانات الأوسع إنتشارا في مجال الأعمال.

## 2. نتائج تطبيقية:

حيث وصلنا من خلال التحليل الإحصائي إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك أثر إيجابي لإعتماد التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة. وسنقوم بعرض النتائج بالتفصيل كالتالي:

- ✓ أظهرت النتائج أن التبادل الإلكتروني للبيانات لدى أفراد العينة محل الدراسة متوسط؛
- ✓ أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة يعتمدون على الإيميل المهني بنسبة كبيرة كوسيلة لتبادل البيانات؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لحجم البيانات المتبادلة إلكترونياً على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنوع البيانات المتبادلة إلكترونياً على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإتساع نطاق البيانات المتبادلة إلكترونياً على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على جودة العمل المنجز في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على حجم العمل المنجز في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على الإلتزام في العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على الوقت المستغرق في إنجاز المهام في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتبادل الإلكتروني للبيانات على إجراءات العمل في المؤسسة محل الدراسة؛

التوصيات:

إنطلاقاً مما سبق يمكن تقديم بعض التوصيات والمتمثلة في:

- ✓ ضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، نظراً لأهميتها في رفع مستويات الأداء وتعزيز كفاءة العمل الإداري؛
- ✓ العمل على إكساب العاملين في المؤسسات مهارات وخبرات في التعامل مع أدوات الإدارة الإلكترونية من خلال الدورات التكوينية في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة خاصة في مجال الاتصالات؛
- ✓ ضرورة إقرار جملة حوافز للعاملين المبدعين في مجال الإدارة الإلكترونية في المؤسسات؛
- ✓ تعزيز الوعي لدى المجتمع وتشجيعه على استخدام التكنولوجيا، وذلك من خلال خدمات ذات جودة عالية وفي وقت وجيز وبتكلفة أقل من أجل كسب الثقة في المعاملات الإلكترونية؛
- ✓ تحديث الأنظمة الإدارية والتعليمات المتعلقة بها بما يتناغم مع تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ مواعاة البيئة القانونية في المؤسسات بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ ضرورة توفير المتطلبات التقنية والفنية للتحويل للإدارة الإلكترونية، أي توفير البنى التحتية؛
- ✓ ضرورة تعميم استخدام التكنولوجيا والإنترنت ذات السرعة والتدفق العالي لتسهيل الإتصال وتسريع التبادل الإلكتروني؛



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد بوراس، سعيد بريكة، "أعمال الصيرفة الالكترونية: الأدوات والمخاطر"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
2. أحمد حسين على حسين، "المحاسبة الإستراتيجية - قياس و تقييم الأداء-"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 197.
3. أكاديمية الفيصل العالمية، "أساسيات تكنولوجيا المعلومات"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2001.
4. إيناس الخالدي، التحكيم الإلكتروني، دار النهضة للنشر، 2009.
5. بشير عباس العلق، "الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيق"، مركز الدراسات للبحوث الإستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
6. حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
7. حازم صلاح الدين عبد الله، "تعاقد جهة الإدارة عبر شبكة الإنترنت - دراسة مقارنة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
8. حسن الشيخ، "الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
9. حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
10. خضر مصباح المليطي، "التعليم الإلكتروني من منظور تجاري وفني وإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
11. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
12. ربحي مصطفى العليان، "البنية الالكترونية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

13. رفيدة الخطاب، "إدارة الأعمال الإلكترونية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
14. سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018.
15. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض، السعودية، 2005.
16. شوقي بورقبة، "الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية-دراسة تطبيقية مقارنة-"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
17. عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، "الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
18. عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2000.
19. عبد الرؤوف عامر طارق، "الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
20. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء- منظور التميز المؤسسي-، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
21. عبد الله حسن عواد، "إدارة و تقييم الأداء"، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
22. عبد الهادي سليم، "السلوك والتطور التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015.
23. علاء عبد الرزاق السالمي، "شبكات الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
24. عماد الحداد، "التجارة الإلكترونية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
25. عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، "الإدارة الإلكترونية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

26. عنتر بن مرزوق، عادل قرقاد، نور الدين حفيظي، الطاهر بن ناعة، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
27. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، "نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل استراتيجي معاصر-"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
28. فاطمة الزهراء طلحي، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
29. فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، "الإدارة الإلكترونية"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
30. كاثي سميث، "التجارة على الإنترنت"، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2003.
31. محمد إبراهيم، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
32. محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
33. محمد المحمود الخالدي، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
34. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
35. محمد عبد الفتاح ترك، "العقود البحرية الدولية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
36. محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية -عرض وتحليل-"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
37. محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.
38. محمد محمود لمكاوي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر والقانون للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
39. محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

40. محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
41. مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
42. مزهر شعبان العاني، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
43. مصطفى محمد أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
44. نبيلة عدان، "ضغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
45. نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
46. نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
47. نعيم إبراهيم الطاهر، "الطريق نحو الحكومة الإلكترونية - رؤية متكاملة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- II. الأطروحات والرسائل الجامعية باللغة العربية:
1. عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - قسنطينة-)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
2. بشرى براغثة، فاطمة غرداوي، "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء البنكي في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال مالية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، دفعة 2016-2017.
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم لاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
4. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة

## قائمة المراجع

- دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
5. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية-قياس وتقييم-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
6. عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دفعة 2010.
7. عبد الصمد سميرة، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية)"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.
8. عبد العزيز دحنون، "مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2018.
9. فاروق ملش، "النقل متعدد الوسائط: الأوجه التجارية والقانونية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 1996.
10. كريمة بن صالح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة علوم إقتصادية، تخصص إقتصاد تطبيقي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2020.
11. كريمة صراع، "واقع وآفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المدرسة الدكتورالية للإقتصاد وإدارة الأعمال، تخصص إستراتيجية، دفعة 2013/2014.
12. مريم ساسي، "الإدارة الإلكترونية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، تخصص إدارة مالية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، دفعة 2015/2016.
13. يسمينة ياسع، "دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.

### III. المداخلات:

1. شلالي عبد القادر، قاشي علال، "الحكومة الإلكترونية، عوامل البناء والمعوقات في الجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البويرة، ص 8 منشورة على الموقع <http://aniemsite.univ.bouira.dz>، يوم 2014/04/27. أطلع عليه يوم 15-4-2021، على الساعة 12:50.

### IV. الملتقيات:

1. FouziaBouacha, Sabrina Younsi, "les T.T.C outil indispensable pour l'innovationorganisationnelle", ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والإبتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة يومي 16-17 نوفمبر 2008.

### V. المجالات والجرائد:

1. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
2. موسى عبد الناصر، "أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.
3. إبراهيم محمد علي الجزائري و د. لقمان محمد سعيد، "أدوات تكنولوجيا المعلومات" مجلة الإدارة والاقتصاد العدد "75" منشور بتاريخ 2009/03/26.
4. حياة بن عيسى، "النظام الإلكتروني لتبادل البيانات EDI ودوره في مجال النقل والتجارة"، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، العدد الثامن.
5. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001.
7. محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014.
8. عبد الحميد برحومة، "الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج"، مجلة الإقتصاد والمالية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.
9. لعلى بوكميش، "طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، العدد الرابع، 2010.

VI. مقالات ومنشورات:

1. عدنان مصطفى البار، مقال علمي بعنوان "الرقابة الإلكترونية"، منشور بتاريخ 7-6-2020، أطلع عليه على الموقع [www.arab-cio.org](http://www.arab-cio.org) بتاريخ 1-5-2021، على الساعة 10:10.
2. ريام توفيق، "ماهو التبادل الإلكتروني للبيانات"، مقال منشور على الموقع [Almrsal.com](http://Almrsal.com)، أطلع عليه بتاريخ 1-6-2021، على الساعة 21:00.
3. عريب أبو عميرة، موسى أحمد السعودي، "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، العدد الأول، 2011.
4. يوسف اليوسف، "عملية تقييم الأداء الوظيفي"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 32، العدد الثاني، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 1982، ص 136.
5. خلدون كراز، "تقنية التبادل الإلكتروني للبيانات والوثائق EDI وتطبيقاتها في قطاع النقل"، سلسلة الدراسات الفنية (10)، دمشق، أيار 2010.
6. معن الخطيب، "تحديات التعليم الإلكتروني في ظل أزمة كورونا وبعدها"، مقال منشور بتاريخ 14 أبريل 2020 على موقع الجزيرة للبت الحي، أطلع عليه بتاريخ 23 أبريل 2021، على الساعة 00:05.
7. أحمد السيد الكردي، "أهداف الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور على الموقع [kenanaonline.com](http://kenanaonline.com) بتاريخ 10/03/2011، أطلع عليه بتاريخ 22/04/2021، على الساعة 15:00.
8. بحث علمي بعنوان "الإدارة الإلكترونية"، منشور بتاريخ 01/12/2019، أطلع عليه بتاريخ 01/05/2021..
9. عن موقع [www](http://www) مجدي محمد يونس، "دراسات التحول نحو الإدارة الإلكترونية لمواجهة تحديات العصر الرقمي"، معدل بتاريخ 26/01/2016، أطلع عليها بتاريخ 27/04/2021 [neweduc.com](http://neweduc.com).
10. محمد أبو القاسم الرتيمي، محمد حومة الحسنوي، "التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية"، الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي، كلية الهندسة، جامعة سبها، ليبيا، مقال منشور على الموقع [www.artelni.info](http://www.artelni.info)، أطلع عليه بتاريخ 16-4-2021، على الساعة 13:45..
11. علاء عبد الأمير موسى، "المفهوم القانوني للتبادل الإلكتروني للبيانات"، مقال علمي، منشور في جانفي 2016، اطلع عليه في 18/05/2021.

12. طارق عبد النبي عوض سلامة، "الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور بتاريخ 29 سبتمبر 2016، الجزء الخامس، عبر موقع: <https://kenanaonline.com/users/tareqsalama33> أطلع عليه بتاريخ 1-5-2021، على الساعة 14:10.

13. علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور عبر موقع [www.marefa.org](http://www.marefa.org) أطلع عليه بتاريخ 1-5-2021، على الساعة 11:55.

### ثانياً: المراجع بلغات أجنبية

#### I. الكتب:

1. Abdellatif Khemakhem, *"la dynamique du control de gestion"*, Dunod, 2ed, Paris , 1976.
2. Dictionnaire De Management De Projet , Edition Afnor, 2010 .
3. Jacques, Sauret, *"Efficace de l'administration et service de l'administraté: les enjeux de l'administration électronique"*, Revue française d'administration publique, école nationale d'administrative, N° 110,2014.
4. PiereBouloc, *"les nouvelle technologie de l'information et de la communication"*,dunod; Paris, 2003.
5. VicentDruguet, jean Baptiste vallet, *"la commerce connecte (comment le digital révolutionne point de vente)"*,Eyrolles, Paris, 2015.

#### II. الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. Madjida Bensalah, *"Factors affecting Electronic Data Interchange Implementation and its impact on Marketing Performance, The case of Jordanian commercial banks"*, Master Thesis in Business Administration (MBA) Department, Mu'tah University, Jordan, 2009.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر تخصص إدارة أعمال

## إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي الموظف، أختي الموظفة.

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، أملين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم، وكلنا ثقة بإهتمامكم بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه.

إن هاته الدراسة المعنونة ب: تأثير التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة *cnac* - جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان، وإن لدقة إجاباتكم الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها، علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذة:

الباحثان:

بن صالح ماجدة

قوادرية منى

حمري سهام

## الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية: أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
3. المنصب الوظيفي: مدير  نائب أو مساعد مدير   
رئيس قسم أو مصلحة  إطار
4. المستوى التعليمي: بكالوريا أو أقل  ليسانس   
مهندس  ماجستير  دكتوراه
5. الأقدمية وعدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة  من 20 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: تطبيق تبادل البيانات الإلكتروني

نرجو تعبئة البيانات التالية:

1. من بين وسائل تبادل البيانات التالية اختر التي تستخدمها بصفة دائمة:
- الإيميل الشخصي
- الإيميل المهني
- الهاتف الشخصي
- خط الهاتف الداخلي
- الهاتف الأرضي
- الإنترنت

## الملاحق

---

الإكسترنانت

الفاكس

تواصل شخصي

مراسلات ورقية

2. إذا كان هناك وسائل أخرى الرجاء ذكرها:

.....

## الملاحق

### الجزء الثالث: محاور الإستبيان

**المحور الأول:** فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتطبيق تبادل البيانات الإلكتروني، الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم عن كل عامل من هذه العوامل:

التقييم					العبارات القياسية	الرقم
					<b>الحجم</b>	
مرتفع جدا %100-80 <input type="checkbox"/>	مرتفع %80-60 <input type="checkbox"/>	متوسط %60-40 <input type="checkbox"/>	منخفض %40-20 <input type="checkbox"/>	منخفض جدا %20-0 <input type="checkbox"/>	عدد الوثائق وحجم البيانات التي يتم إستلامها من جهات أخرى من خلال نظام تبادل البيانات الإلكتروني:	1
مرتفع جدا %100-80 <input type="checkbox"/>	مرتفع %80-60 <input type="checkbox"/>	متوسط %60-40 <input type="checkbox"/>	منخفض %40-20 <input type="checkbox"/>	منخفض جدا %20-0 <input type="checkbox"/>	عدد الوثائق وحجم البيانات التي يتم إرسالها إلى جهات أخرى من خلال نظام تبادل البيانات الإلكتروني:	2
					<b>التنوع</b>	
مرتفع جدا %100-80 <input type="checkbox"/>	مرتفع %80-60 <input type="checkbox"/>	متوسط %60-40 <input type="checkbox"/>	منخفض %40-20 <input type="checkbox"/>	منخفض جدا %20-0 <input type="checkbox"/>	التنوع في الوثائق والبيانات التي يتم إستلامها من جهات أخرى من خلال نظام تبادل البيانات الإلكتروني:	3
مرتفع جدا %100-80 <input type="checkbox"/>	مرتفع %80-60 <input type="checkbox"/>	متوسط %60-40 <input type="checkbox"/>	منخفض %40-20 <input type="checkbox"/>	منخفض جدا %20-0 <input type="checkbox"/>	التنوع في الوثائق والبيانات التي يتم إرسالها إلى جهات أخرى من خلال نظام تبادل البيانات الإلكتروني:	4
					<b>الإتساع</b>	
مرتفع جدا %100-80 <input type="checkbox"/>	مرتفع %80-60 <input type="checkbox"/>	متوسط %60-40 <input type="checkbox"/>	منخفض %40-20 <input type="checkbox"/>	منخفض جدا %20-0 <input type="checkbox"/>	عدد الفروع والجهات الأخرى (الإدارة المركزية، العملاء، الشركات، الفروع... ) التي نرسل لها البيانات إلكترونيا:	5

## الملاحق

مرتفع جدا %100-80	مرتفع %80-60	متوسط %60-40	منخفض %40-20	منخفض جدا %20-0	عدد الفروع والجهات الأخرى (الإدارة المركزية، العملاء، الشركات، الفروع...) التي نستقبل منها البيانات إلكترونياً:	6
<input type="checkbox"/>						

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي، الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم عن كل عامل من هذه العوامل:

التقييم					العبارات القياسية	الرقم
البعد الأول: الجودة						
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أنجز المهام المطلوبة مني بكل إتقان ودقة.	7
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أدقق عملي بعد إنجازه للتأكد من خلوه من أي أخطاء.	8
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أحرص على عدم وجود ملاحظات سلبية على عملي من قبل المدير أو المسؤول المباشر.	9
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تفضلون استخدام الوسائط الإلكترونية في اداء مهامكم	10
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تخطط بشكل واسع لاتمام مهامك .	11
البعد الثاني: الوقت المستغرق في إنجاز المهام						
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أنجز كافة المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد لإتمامها.	12
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أحرص على إتمام مهامي اليومية قبل إنتهاء الدوام الرسمي.	13
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أضطر أحيانا للعمل خارج ساعات الدوام الرسمي لإنهاء بعض المهام الموكلة إلي.	14



## الملاحق

25	توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين لانظمة التبادل الإلكتروني.	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
26	تقوم بمساعدة زملاءك عند اتمام المهام الموكلة إليك	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
27	تعتر نفسك شخص مخلص في عملك	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
28	لديك القدرة على مراقبة نفسك قبل مراقبة رئيسك لك	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>

ملاحظة: ربما لم تتح لكم الفقرات أعلاه بأن تتحدثوا عن بعض الأمور الهامة فيما يخص الموضوع، لذا نرجو إذا كان هناك ملاحظات إضافية ذكرها في المساحة التالية:

.....

.....

.....

.....

في الأخير أقدر بإخلاص وقتكم وتعاونكم، والرجاء التأكد من عدم إغفالكم أي سؤال، ثم إعادة الإستيبيان.

شكرا جزيلًا، ودمتم سالمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
بعلي حمزة	أستاذ محاضر أ	دكتوراه في إدارة المنظمات (جامعة بسكرة)	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
صليحة عماري	أستاذ محاضر ب	دكتوراه في إدارة المنظمات (جامعة عنابة)	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
بوناب محمد	أستاذ محاضر ب	دكتوراه في الإقتصاد والتسيير (جامعة قسنطينة)	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
معايزية عبد الرزاق	أستاذ محاضر ب	دكتوراه في نقد، بنك وتمويل (جامعة عنابة)	جامعة 08 ماي 1945 قالمة

المحكمين المهنيين

بلعيد السعيد	رئيس مصلحة	دكتوراه علوم في الموارد البشرية	جامعة محمد الامين دباغين - سطيف -
--------------	------------	------------------------------------	--------------------------------------

## المخلص:

تأثير التبادل الإلكتروني للبيانات *EDI* على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية  
في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بقالمة-

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التبادل الإلكتروني للبيانات على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية. ، حيث إفترضت الباحثتان أن كلا من خصائص الخدمة التبادل الإلكتروني للبيانات بأبعاده الثلاث المتمثلة في الحجم والتنوع والإتساع كمتغير مستقل يؤثر على الأداء الوظيفي بأبعاده الخمسة المقترحة والمتمثلة في الجودة والوقت المستغرق والحجم والإجراءات والإلتزام كمتغير تابع في أنموذج الدراسة المقترح. وبناء على هذا الأنموذج تم تصميم الإستبيان، وتوزيعه على عينة الدراسة التي أدخلت في التحليل الإحصائي والتي بلغت 30 موظفا يعملون في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة فرع ولاية قالمة، وتم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة بإستخدام الإستبيان في الفترة الممتدة ما بين ماي 2021 إلى جوان من نفس السنة ، كما تم الإعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

إستخدمت الباحثتان كلا من معامل الارتباط بيرسون وإختبارات الإنحدار البسيط، من أجل إثبات صحة الفرضيات.

بعد تحليل البيانات بإستخدام النسخة 26 للبرنامج الإحصائي (*SPSS*) توصلت الدراسة إلى ثبوت كافة الفرضيات المقترحة.

وإختتمت الباحثتان الدراسة بمجموعة من الإقتراحات التي تفيد المؤسسات في مجال تعزيز الإدارة الإلكترونية عموما والتبادل الإلكتروني للبيانات خصوصا لدى الموظفين، وتساهم في زيادة الإقبال عليها وإستخدامها.

**الكلمات المفتاحية:** التبادل الإلكتروني للبيانات، الأداء الوظيفي، المؤسسة الاقتصادية، الإدارة الإلكترونية.

---

## L'IMPACT D'ÉCHANGE ÉLECTRONIQUE DE DONNÉES –EDI-SUR LA PERFORMANCE FONCTIONNEL DANS UNE INSTITUTION ÉCONOMIQUE

-une étude de terrain a la caisse nationale d'assurance –chômage-agence Guelma –

Cette étude visait à identifier l'impact de l'échange électronique des données sur la performance fonctionnel dans une institution économique ou les deux chercheurs ont supposé que les caractéristiques du service d'échange de données électroniques avec ses trois dimensions de taille ; la diversité et l'entendue en tant que variable indépendante impacter sur le rendement du travail avec les cinq dimensions proposées et représenté dont la :qualité ;le temps qu'il faut ; taille ;procédures et engagement comme variable dépendante ;dans le modèle d'étude a suggéré .

Sur la base de ce modèle ; un questionnaire a été conçu et répartis sur l'échantillon d'étude entrée dans l'analyse statistique ce qui estimait de 30 employés travaillant dans la caisse nationale d'assurance –chômage-.

Les données primaires ont été collectées de l'échantillon ciblé à l'aide du questionnaire dans la période entre mai 2021 au juin de la même année.

Les entretiens ont également été utilisés pour étayer l'interprétation des résultats.

Les deux chercheurs ont utilisé à la fois le coefficient de corrélation de Pearson et de tests de régression simple afin de prouver la validité des hypothèses.

Après analyse des données avec l'utilisation de la version 26 du programme statistique (SPSS) ; l'étude à révéler que toutes les hypothèses proposées ont été confirmées.

Les deux chercheurs ont conclu l'étude avec un ensemble de suggestions qui profitent aux institutions dans le domaine de l'amélioration de la gestion électronique en général et de l'échange électronique des données ; en particulier entre les employés ; et contribue à augmenter sa demande et son utilisation.

**Les mots clés :** échange électronique de données ; fonctionnalité ; l'institution économique ; gestion électronique