



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

تحت عنوان

# الإدارة الإلكترونية كمدخل إستراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات

—دراسة حالة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة—

تحت إشراف الدكتور:

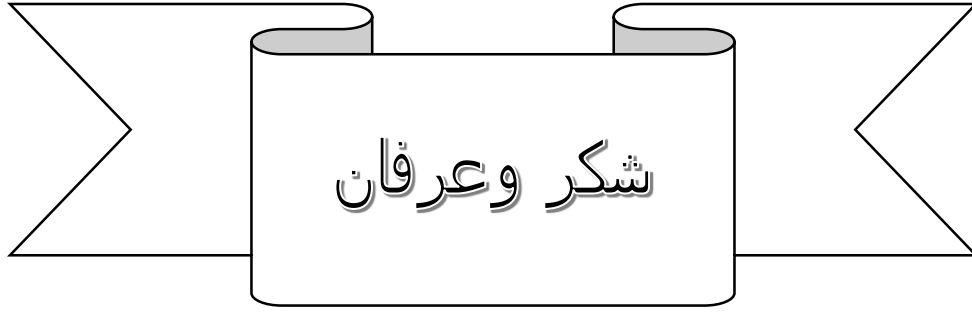
رفيق زراولة

من إعداد الطالب:

محمود بارس

السنة الجامعية 2022/2021



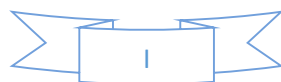


الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من عليّ بإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا.

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذ المشرف، الدكتور زراولة رفيق أود أن أعتنم هذه الفرصة حتى أشكرك على دعمك السخي والكبير لي للخروج بهذا العمل حتى النهاية، أنا ممتن جدًا لك ولمساعدتك ولدعمك المعنوي لي، والحمد لله الذي سخر هذه الفرصة لي.

كما أتوجه بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة، كذلك أشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير خاصة، الدكتور بوناب محمد، والدكتور قدوم لزهري.

وشكرا لكل من ساهم في تحضير هذا العمل من قريب أو من بعيد.



# إهداء

إلى أبي العطوف قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة، فهو من علّمني كيف أعيش  
بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة  
العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى أخواتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى كل عائلتي وأصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي  
أصعدة كثيرة.

أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم...

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها (مدى توفر الأجهزة والبرامج، مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، مدى الإعتماد على قواعد البيانات) في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، والأسلوب الإحصائي، لتحليل إستمارة الأسئلة التي تم توزيعها على عينة قصدية تمثلت في مسح شامل لكل من مديرية المالية ومديرية الموارد البشرية، والتي بلغ عددها 61 مفردة، وتم الإستعانة في ذلك على برنامج الحزمة الإحصائية Spss v.26.

من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة، خلص البحث أن الإدارة الإلكترونية المعتمدة في المؤسسة المينائية لسكيكدة، تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة، لا سيما بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

وعلى ضوء كل هذا، توصي الدراسة بضرورة المؤسسة توسيع نطاق الإعتماد على الإدارة الإلكترونية والعمل الدائم على تطويرها، وذلك لرفع فعالية الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

**Abstract:**

This study aims at identifying the role of electronic management in its various dimensions. Precisely, it covers the availability of hardware and software, the ability of workers to use electronic management technologies, and the reliability of databases in improving the personnel's job performance operating in Skikda Port Company.

This research calls for a multivalent approach, including the descriptive and analytical approaches. Moreover, this study uses the statistical approach to analyze the questionnaire distributed to a sample of 61 employees at the company. Further, a comprehensive survey was represented by: the Directorate of Finance and the Directorate of Human Resources using the statistical package Spss v.26.

After a conclusive analysis of the sample results, this research shows that e-management accredited to Skikda Port Company contributes to improving the personnel's job performance working in the organization, particularly the dimensions of the ability of workers to use electronic management technologies.

Accordingly, the results from this study suggest that the company needs to expand its reliance on e-management and constantly work to develop it to increase the effectiveness of the job performance of its employees.

**Keywords:** electronic management, job performance, information technology and communication (ITC), the Directorate of Finance, the Directorate of Human Resources, Skikda Port Company.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	إهداء
IV - III	ملخص الدراسة
VIII - VI	فهرس المحتويات
XI - X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ - م	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية</b>	
15	تمهيد
26 - 16	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
18 - 16	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية: لماذا؟
21 - 19	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
23 - 21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
26 - 24	المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية
33 - 27	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في المنظمات: وظائفها، متطلبات وعوائق نجاحها ومراحل تطبيقها
30 - 27	المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية
32 - 31	المطلب الثاني: متطلبات وعوائق نجاح الإدارة الإلكترونية
33 - 32	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمات في ظل الإدارة الإلكترونية</b>	
36	تمهيد
46 - 37	المبحث الأول: تأصيل نظري للأداء الوظيفي في المنظمات
40 - 37	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
42 - 41	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
46 - 43	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي



## فهرس المحتويات

50 - 47	المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على مؤشرات الأداء الوظيفي في المنظمات
48 - 47	المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنتاجية الفرد ودافعيته
50 - 49	المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إبداع و إبتكار الفرد وكفاءة أدائه (الدقة، الإتقان والسرعة)
50	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلوك الفرد والعمل الجماعي داخل المنظمة
51	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية</b>	
53	تمهيد
63 - 54	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56 - 54	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة المينائية سكيكدة
58 - 57	المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة المينائية لسكيكدة
63 - 58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكدة
65 - 64	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: منهج الدراسة
65	المطلب الثاني: حدود الدراسة
65	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
85 - 66	المبحث الثالث: أداة الدراسة
69 - 66	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
70 - 69	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
80 - 70	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
85 - 80	المطلب الرابع: خصائص مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية
86	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية</b>	
88	تمهيد
98 - 89	المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية
90 - 89	المطلب الأول: الأسئلة التمهيديّة

## فهرس المحتويات

93 - 90	المطلب الثاني: مدى توفر الأجهزة والبرامج
95 - 93	المطلب الثالث: مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية
98 - 96	المطلب الرابع: مدى الإعتماد على قواعد البيانات
107 - 99	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة
102 - 99	المطلب الأول: إنتاجية الفرد
105 - 103	المطلب الثاني: كفاءة الفرد
107 - 106	المطلب الثالث: العمل الجماعي
115 - 108	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
110 - 108	المطلب الأول: إختبار إعتدالية التوزيع
114 - 110	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
115 - 114	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية
119 - 116	المبحث الرابع: إختبار الفروقات
116	المطلب الأول: إختبار الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس
117	المطلب الثاني: إختبار الفروقات بالنسبة لمتغير العمر
118	المطلب الثالث: إختبار الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
119	المطلب الرابع: إختبار الفروقات بالنسبة لمتغير المديرية
120	خلاصة الفصل
125 - 122	خاتمة عامة
130 - 127	قائمة المراجع
-	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20 - 19	جدول يوضح مختلف تعاريف الإدارة الإلكترونية	01
28 - 27	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	02
29	التطور إلى أشكال التنظيم الجديد	03
42 - 41	جدول يوضح مختلف أبعاد الأداء الوظيفي التي تناولها الباحثين	04
67	الإستثمارات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمستعملة	05
69	درجات مقياس ليكارت الخماسي	06
69	مجالات مقياس ليكارت المعتمد في الدراسة	07
71	معامل الثبات لكل محور من محاور الإستمارة	08
73 - 72	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد مدى توفر الأجهزة والبرامج	09
74	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	10
75	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد مدى الإعتماد على قاعد البيانات	11
76	معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور الأول للإدارة الإلكترونية	12
77	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد إنتاجية الفرد	13
79 - 78	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد كفاءة الأداء	14
79	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد العمل الجماعي	15
80	معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور الثاني للأداء الوظيفي	16
81	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس	17
82	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير السن	18
83	توزيع مفردات العينة وفق متغير المؤهل العلمي	19
85	توزيع مفردات العينة وفق مديرية الانتماء	20
89	إتجاهات إجابات مفردات العينة على العبارات التمهيدية	21
92 - 90	إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الأول للإدارة الإلكترونية	22
94	إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثاني للإدارة الإلكترونية	23
97 - 96	إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثالث للإدارة الإلكترونية	24
101 - 99	إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الأول للأداء الوظيفي	25

## قائمة الجداول

104 - 103	إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثاني للأداء الوظيفي	26
106	إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثالث للأداء الوظيفي	27
109 - 108	نتائج إختبار (K-S)	28
109	مجالات معامل الارتباط (Spearman)	29
110	قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الأولى	30
111	قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثانية	31
112	قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثالثة	32
113	قيمة معامل (Spearman) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل و الأداء الوظيفي	33
115	قيمة معامل (Spearman) للفرضية الرئيسية	34
116	نتائج إختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير الجنس	35
117	نتائج إختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير العمر	36
118	نتائج إختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي	37
119	نتائج إختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير المديرية	38

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ل	نموذج الدراسة	01
17	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	02
24	عناصر الإدارة الإلكترونية حسب تقسيم سعد غالب ياسين (2005)	03
25	عناصر الإدارة الإلكترونية حسب تقسيم محمد الحسن (2011)	04
32	مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية	05
39	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	06
44	عناصر نظام تقييم الأداء	07
46	مؤشرات الأداء الوظيفي	08
59	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	09
60	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية	10
62	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	11
81	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس	12
83	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير السن	13
84	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	14
85	توزيع مفردات العينة وفق مديرية الانتماء	15
114	درجة إرتباط كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي	16

# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبيان الدراسة	01
الهيكل التنظيمية	02
طلب إجراء التربص	03
نتائج SPSS	04

# مقدمة الموضوع

في ظل التعقيدات التي يعرفها القطاع الاقتصادي والمنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، في مطلع القرن الواحد والعشرين، ومع التطورات الحاصلة في تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة، بفضل التطورات التكنولوجية المتسارعة، اتجهت المنظمات إلى البحث عن أمثل الأساليب للاستفادة مما تجود به منظومة البحث والتطوير في هذا المجال، بغية تحقيق البقاء والاستمرارية، ولعل الوصول إلى هذا الهدف أصبح مرهونا بقدرة المنظمات على التكيف مع البيئة التي تنشط فيها، ولقد أسفر هذا البحث عن بروز مفاهيم جديدة في كافة مستويات المنظمة ومجالات نشاطها من بينها الإدارة، التي أصبحت مهامها تتم إلكترونيا بالاعتماد على التقنيات والبرمجيات المتطورة وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية، إذن، أحد أهم مخرجات الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المجال الإداري في المنظمات، فقد باتت مصدرا مهما يُعتمد عليه في تسهيل العمليات الإدارية داخل المنظمات وتسريعها والرفع من جودتها، ولقد كان لهذا الأمر الأثر الإيجابي على أداء المورد البشري، باعتبار أن تحسين هذا الأخير والرفع من جودته يعد من أولويات اهتمامات الإدارة بشكل عام، وقد سمح استغلال منافع الإدارة الإلكترونية من خلق أداء متميز للموارد البشرية، باعتباره أساسا لتحقيق الأهداف المرجوة، والعامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات.

فالأداء الوظيفي المتميز يمكنه السماح للمنظمات من تحقيق أهدافها بأكبر فعالية ممكنة، وبأرقى جودة، ويضمن لها البقاء والاستمرارية والتطور، فهو يفتح لها آفاقا ورؤى مستقبلية للازدهار والنجاح في مجال نشاطها، ويمنحها القدرة على الحفاظ على وضعها في السوق وعلى تطويره.

### 1. إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يمكن أن تلعبها الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، فقد جاءت هذه الدراسة في سعيها للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية لسكيكدة، وكنموذج عنها مديرية المالية ومديرية الموارد البشرية، وعليه، يتمحور التساؤل الرئيسي للدراسة في:  
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )؟

## مقدمة الموضوع

من خلال التساؤل الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد الإدارة الإلكترونية؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى توفر البرامج والأجهزة والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى الاعتماد على قواعد البيانات والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وطبيعة المديرية)، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؟

### 2. فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

ويتجزأ عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى توفر البرامج والأجهزة والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى الاعتماد على قواعد البيانات والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة تعزى إلى متغير العمر، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة، تعزى إلى متغير المديرية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

### 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته، فموضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي من المواضيع الحديثة الهامة التي باتت من صميم اهتمامات المنظمات في العالم، بالنظر إلى دورها في المساهمة في ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية بأقل جهد ووقت وتكلفة وبأعلى كفاءة، وكذا دورها في تحسين أداء الأفراد وتحقيق البقاء والاستمرارية.

### 4. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الميل الشخصي لكل من التطور التكنولوجي وتسيير المورد البشري وكيفية تحقيق العلاقة بين المتغيرين؛
- الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث في علم الإدارة؛
- قلة الدراسات والأبحاث التي ربطت بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؛
- محاولة في إعداد بحث أكاديمي يناسب التخصص المدروس ويساهم في إثراء مكتبة الكلية حتى يكون مرجع يعتمد عليه في الدراسات القادمة.

## 5. أهداف الدراسة:

- معالجة المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مثل الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؛
- إبراز مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي؛
- معرفة مدى اعتماد المؤسسة المينائية لسكيدة على الإدارة الإلكترونية،
- معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

## 6. منهج الدراسة:

من أجل الاجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المرتبطة به، ومن أجل إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، حيث عملنا في الجانب النظري على المراجعة الأدبية لأهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، مستعينين في ذلك بمجموعة من المراجع: الكتب، المقالات، المجلات ومواقع الأنترنت، أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدنا، إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي، على المنهج الإحصائي والمنهج الاستقرائي، من خلال عرض مجموعة من الإحصائيات الخاصة بالمنظمة، وكذا من خلال استقراء نتائج الاستبيان الموجه لعينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، بغية تحديد اتجاهات إجاباتهم في ما يتعلق بموضوع الدراسة.

## 7. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والمساس بكافة جوانبه وكذا الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول، الفصل الأول والفصل الثاني تضمننا التأصيل النظري لموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث والفصل الرابع فقد تناولنا فيهما الدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة كما يلي:

**الفصل الأول:** جاء بعنوان الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، وتم فيه التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تعريفاتها وخصائصها ودوافعها وكذلك أهميتها وعناصرها، بالإضافة إلى وظائف الإدارة الإلكترونية ومتطلبات وعوائق نجاحها وفي الأخير تطرقنا إلى مراحل تطبيقها.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الأداء الوظيفي في المنظمات في ظل الإدارة الإلكترونية، تناولنا فيه ماهية الأداء الوظيفي (تعريفه وأهميته)، كما تطرقنا إلى أبعاد ومؤشرات الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء، وفي الأخير تعرضنا إلى أثر الإدارة الإلكترونية على مؤشرات الأداء الوظيفي في المنظمات (إنتاجية الفرد، كفاءة العمل والعمل الجماعي).

**الفصل الثالث:** جاء بعنوان منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، تناولنا فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الجانب المنهجي للدراسة كما قمنا بعرض نتائج صدق وثبات الدراسة وخصائص مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المديرية).

**الفصل الرابع:** تحت عنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، قمنا فيه بعرض نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الإستمارة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشتها.

### 8. الدراسات السابقة

أولا، الدراسات الجزائرية:

دراسة بوبكر عبد القادر وقديد فوزية 2020:

**عنوان الدراسة:** أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس.

**طبيعة الدراسة:** مقال علمي منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الجزائر 03 – الجزائر العاصمة، الجزائر.

**الهدف من الدراسة:** قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس.

**منهجية الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة وتم الاعتماد على عينة مكونة من 34 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عمال مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مستعملا أداتين رئيسيتين لجمع المعلومات وهما: الاستبيان والمقابلة.



نتائج الدراسة:

- استخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز المهام الإدارية يؤدي إلى السرعة في تنفيذ الأعمال والتقليل من الأخطاء؛
- يوجد ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي؛
- نقص التأهيل في ميدان الإعلام الآلي عند مفردات العينة وضعف التكوين وعدم انتظامه شكل صعوبات في الانتقال إلى المراحل المتقدمة في أسلوب الإدارة الإلكترونية.

دراسة نور الدين حامد وبورغدة نور الهدى 2017:

عنوان الدراسة: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول- سوناطراك سكيكدة-.

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور- خنشلة، الجزائر.

الهدف من الدراسة: معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول- سوناطراك سكيكدة.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة وتم استعمال أسلوب العينة العشوائية، ووزعت الاستمارة على 30 موظفا وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها.

نتائج الدراسة:

- وجد اهتمام من قبل المديرية محل الدراسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يتم تطبيقها بنسبة 73,4% حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، مما ساهم في زيادة فاعلية أداء الموظفين بنسبة 80,2%؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي في المديرية محل الدراسة؛



- توجد علاقة تأثير للإدارة الإلكترونية على فاعلية أداء الموظفين.

### الدراسات العربية:

#### دراسة عائشة بنت أحمد الحسيني شذا و بنت عبد المحسن الخيال 2013:

عنوان الدراسة: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر – القاهرة، مصر.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية.

منهجية الدراسة: لتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تألفت من 240 مفردة.

### نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز؛
- وجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط؛
- حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

دراسة (Nawafleh, S. (2018):

عنوان الدراسة:

The impact of e-management on employee job performance in public management.

طبيعة الدراسة:

Article in Int. J. Public Sector Performance Management, Yarmouk University, Jordan.

الهدف من الدراسة: تحديد الدور الذي تتبناه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين في سياق القطاع العام في الأردن.

منهجية الدراسة: لتحقيق ذلك تم إجراء استبيان يستهدف عينة من 337 موظفا تم اختيارهم عشوائيا، وجميعهم كانوا يعملون لدى وزارة الشؤون الخارجية والوافدين الأردنيين والأحوال المدنية والجوازات دائرة الأراضي والمساحة داخل القطاع العام في المملكة الأردنية، ومن ثم تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية لها أثر كبير في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاع العام في الأردن.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (2017) **Peter Mesároš, Tomáš Mandičák.**

عنوان الدراسة:

Impact of ICT on Performance of Construction Companies in Slovakia.

طبيعة الدراسة:

Article in IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 245 (2017).

الهدف من الدراسة: تحديد أثر استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء شركات المقاولات.

منهجية الدراسة: لتحقيق ذلك تم إجراء استبيان وتوزيعه في شكل إلكتروني وتم إنتاج الاستبيان من قبل منصة FORMEES عبر الإنترنت في شكل إلكتروني، وتم التواصل مع عينة البحث التي بلغ عددها 1276 شركة بناء في سلوفاكيا عن طريق البريد الإلكتروني، كما تم إجراء مقابلات في 85 شركة، ومن ثم تم تحليل الإجابات باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

نتائج الدراسة:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على أداء شركات البناء بشكل عام؛
- شركات البناء في سلوفاكيا التي تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال حققت معدل أداء أعلى
- من شركات البناء التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- الأداء المؤسسي لشركات البناء باستخدام نظام الإدارة الإلكتروني أعلى من أداء شركات البناء التي لا تعتمد عليه.

دراسة (2015) **Assad Ahmad and Shen Chao Hong.**

عنوان الدراسة:

The Impact of Electronic Management on Human Resource Development.

طبيعة الدراسة:

Article in the International Journal of Science and Research (IJSR) (2015).

الهدف من الدراسة: التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية، والتغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي الذي يسمح بفهم مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، كما اعتمد الباحث أيضا جزئيا على النظريات السابقة والأطروحات الفلسفية التي تناولت هذا الموضوع.

نتائج الدراسة:

- استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكفاءات؛
- توفير المعلومات والبيانات لمتخذي القرار بسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية التنظيمية؛
- تقليل تكاليف التشغيل عن طريق تقليل كميات الملفات وخزائن لحفظ البيانات والمعلومات بشكل آمن.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من كافة الدراسات السابقة المذكورة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالجانب النظري من حيث تحديد ما يجب تناوله، أو فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تمت الاستفادة منها من حيث المنهج المتبع وأدوات الدراسة المستعملة وكذلك أساليب التحليل المتبعة، إلى جانب ذلك فإن الدراسات السابقة ساعدت في إعطاء الطالب صورة شاملة حول موضوع الدراسة الحالية، وفي بناء النموذج الخاص بها، لكن يبقى هناك وجود لأوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن توضيحها فيما يلي:

➤ **أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من وراء الدراسة وهو دراسة العلاقة بين المتغيرين الإدارة الإلكترونية والأداء (الوظيفي أو المؤسسي)، وكذلك تتفق معها في منهج الدراسة وأدواتها.

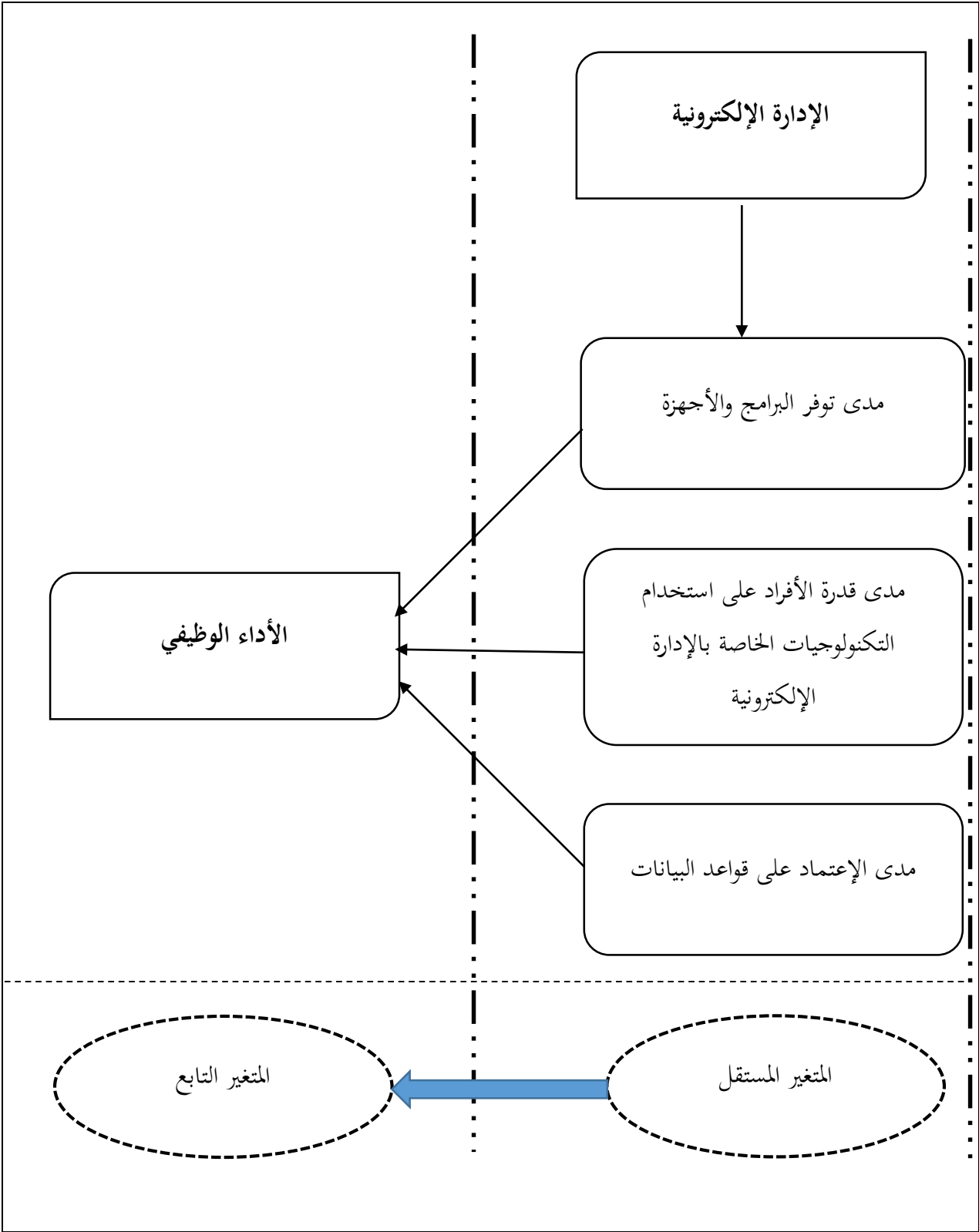
➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الأولى تدرس علاقة الارتباط بين المتغيرين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي (المتغير المستقل والمتغير التابع)، بينما الدراسات السابقة بحثت، جملها، في قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، كما تختلف الدراسة الحالية كذلك عن دراسة **Peter Mesároš, Tomáš Mandičák**، التي درست أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتباره جوهر الإدارة الإلكترونية، على أداء المؤسسة ككل، كما تختلف كذلك عن دراسة **Assad Ahmad and Shen Chao Hong**، التي بحثت في أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية وتطوير الأداء الكلي للموارد البشرية.

إضافة إلى كل ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.

### 9. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها من خلال نموذج الدراسة الذي تم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

10. صعوبات الدراسة:

لكل عمل صعوبات وتحديات، ومن أبرز الصعوبات التي واجهناها ما يلي:  
نقص المراجع التي تناولت أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للمنظمات.

الفصل الأول: الإطار

النظري للإدارة

الإلكترونية



تمهيد:

في ظل الثورة الرقمية التي شهدتها العالم، منذ نهاية القرن العشرين، ومع بداية الثورة الصناعية الرابعة، مطلع القرن الواحد والعشرين، والتي تعد الثورة الرقمية أحد أهم أسسها، أضحت المنظمات، بمختلف أشكالها وأنواعها ومجالات نشاطاتها، أمام حتمية إعادة هندسة مختلف سيروراتها وهياكلها، حتى تستفيد من هذه التطورات، وحتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات السريعة، إذ تقع المنظمات الاقتصادية، باعتبارها محرك الأساسي لاقتصاديات مختلف دول العالم، في لب هذه التطورات، لا سيما مع اشتداد المنافسة بينها.

وفي طريق السعي نحو التأقلم مع هذه التغيرات، أيقنت المنظمات أن تبني واستخدام التقنيات والأساليب الناتجة عن هذا التطور الهائل في مجال المعلومات والاتصال هو الوسيلة التي ستقلها الى مستوى آخر من الكفاءة في الأداء، وقد أفصحت هذه المساعي عن مصطلح جديد ألا وهو الإدارة الإلكترونية، حيث تعمل هذه الأخيرة على إكساب المنظمات مرونة وقدرة عالية على الإستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، واختصار التعاملات التي من شأنها أن تكون أعباء ووقتا مهدرا للمنظمات، وكل هذا بالإعتماد على الوسائل و التقنيات الحديثة.

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري للإدارة الإلكترونية من خلال بحثين:

**المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.**

**المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في المنظمات: وظائفها، متطلبات وعوائق نجاحها ومراحل تطبيقها.**

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الجوانب الرئيسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية انطلاقاً من نشأتها دوافعها، وتعريفها وصولاً إلى أهميتها، أهدافها وعناصرها الأساسية.

### المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية: لماذا؟

#### أولاً - نشأة الإدارة الإلكترونية:

يرى السالمي (2005) أن الملامح الأولى للإدارة الإلكترونية ظهرت منذ 1960 تزامناً مع ابتكار شركة IBM مصطلح "معالج الكلمات" على فعاليات الطابعات الكهربائية، ويعود السبب الأول لإطلاق هذا المصطلح هو جلب اهتمام الإدارات في المكاتب إلى إنتاج الطابعات عند وصل هذه الأخيرة مع الحاسوب واستعمال معالج الكلمات، وأن أول دليل على أهمية ما أنتجته هذه المؤسسة ظهر عام 1964، عندما قامت نفس الشركة بإنتاج آلة طرحتها في الأسواق سميت ب: (الشريط المغنط / جهاز الطباعة المختار)، أين كانت هذه الطباعة ST/MT عند تحرير أي رسالة يتم بشكل تلقائي تخزين الكلمات على ما يسمى بالشريط المغنط حيث تستطيع طباعة هذه الرسالة بعد استخراجها من الشريط على الطباعة وهذا بعد طباعة اسم وعنوان الشخص المراد الإرسال إليه (المرسل إليه)، وهذه العملية اختصرت جهداً كبيراً وبالأخص عندما يجب إرسال نفس الرسالة لمجموعة كبيرة من المرسل إليهم.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى، هناك من يرى أن تاريخ بداية اعتماد الإنسان على الأساليب والتقنيات الحديثة والمتطورة في مجال الإدارة ليس مع اختراع الحاسوب بل أبعد من ذلك بكثير، ويعتبر هؤلاء أن أتمتة المكاتب (Office Automation) قد جاءت قبل وجود الجهاز الحاسب بأكثر من عقدين من الزمن، حيث أن الإدارة عرفت بعض أنماط استعمال الآلات في الربط بين دوائرها، ومن أبرز تلك الآلات (الهاتف، والفاكس، والحفظ الآلي، والميكروفيلم، والكثير من الآلات).<sup>2</sup>

1- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32-33.

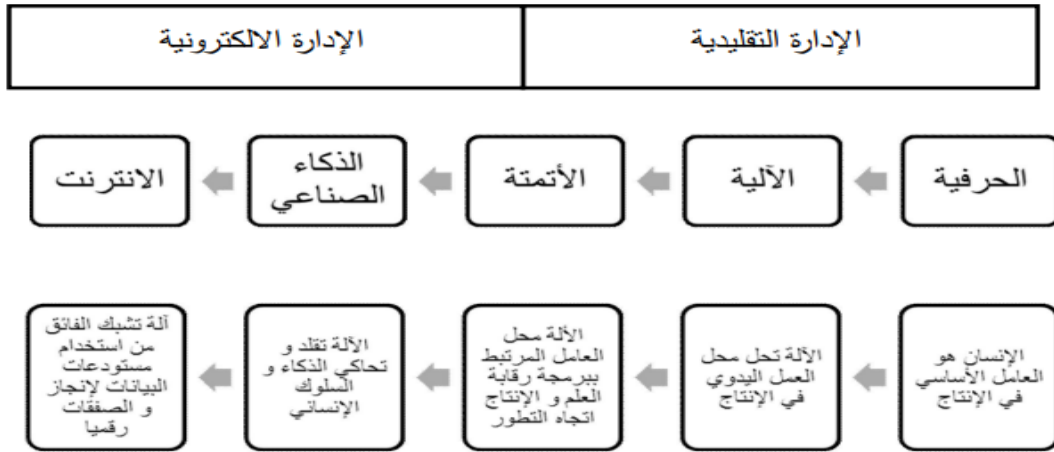
2- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2011، ص 38.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

وهناك أيضا من يرى أن الإدارة الإلكترونية جاءت أساسا بالتزامن مع إختراع الحواسيب وظهورها وقد جاء هذا في كتاب عبود نجم (الإدارة الإلكترونية 2004) الذي أشار أن الشرارة الأولية لبداية حداثة وتطور الإدارة الإلكترونية ارتبطت كثيرا وبقوة مع وقت ظهور الحواسيب حيث اعتبر على أنه ففزة كبيرة في جانب استخدام الآلة، حيث عرفت الإدارة أساليب حديثة في تسيير شؤون حياتها اليومية وتمثل ذلك في العديد من الأعمال كالرقابة الإلكترونية بالحاسوب، والتخطيط والتصنيع بالإعتماد على الحاسوب، والمخزن المؤتمت، وتقنيات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، وكل هذا يعتبر نموذج لإحلال الآلة والأنظمة الإلكترونية في الإدارة محل الموظفين في الأعمال التشغيلية، حيث لم يقتصر الأمر عليها فقط بل تعدى ذلك حتى إلى أعمال المديرين في التوجيهات والقرارات الآلية اعتمادا على برمجية مسبقة، وكان هذا كله قبل الإنترنت.<sup>1</sup>

وهكذا مع مرور الوقت أصبحت التقنية خيارا أساسيا لا بديل له، وصار الحاسوب جوهر الإدارة التي أدركت فضله ودوره الأساسي في تطوير هذه الأخيرة ودفعها نحو تحقيق أهدافها، وهو ما ساهم في إنتقال هذه الأخيرة من شكلها التقليدي إلى ما يسمى بالإدارة الإلكترونية عبر عدة مراحل، وهو ما سيتم توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (02): يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الادارة والإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات)، دار المريخ، المملكة

العربية السعودية، 2004، ص 130.

<sup>1</sup>عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 125-126.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

يبين الشكل رقم (02) المراحل التي عرفتها الإدارة في إنتقالها من الأساليب التقليدية التي كانت تعتمد على الحرف حتى الوصول إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد بدرجة أولى على الأنترنت وكل هذا مرورا بعدة مراحل متمثلة في الآلية والأتمتة ثم الذكاء الصناعي.

### ثانياً\_ دوافع الإتجاه نحو الإدارة الإلكترونية:

إن الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط من أجل الإعتماد على أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت وغيرها من التقنيات الحديثة، مع أن هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في الإدارة الإلكترونية، لكن تكمن الأسباب الرئيسية التي دفعت بالمنظمات للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية في التغيرات التي تشهدها البيئة التنافسية التي تنشط فيها المنظمات، والتي تسعى فيها إلى الريادة والتميز والذي يمكن تحقيقه عن طريق الإستغلال الأمثل للوقت والموارد المتوفرة بالإضافة إلى السرعة وخلق الإبداع في مختلف الجوانب والعمل على تحسين الأداء.

ويمكن تحديد دوافع الإتجاه نحو الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- الإجراءات والمعاملات المعقدة وما تسببه من زيادة في تكلفة الأعمال؛
- ضرورة التنسيق بين البيانات وتوحيدها على مستوى المنظمة؛
- صعوبة تحليل معدلات قياس الأداء؛
- ضرورة توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموظفين في المنظمة؛
- التوجه نحو تطبيق استعمال التطور التكنولوجي والإعتماد على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات؛
- حدة المنافسة التي تشهدها المؤسسات في الوقت الحالي وضرورة وجود تقنيات وأساليب للتميز داخل كل منظمة من أجل تحقيق التنافس؛
- ضرورة تحقيق الإتصال الدائم بين الموظفين طبقا لاتساع نطاق العمل.

1عبود نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص11.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أولاً - تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية التي تم تناولها من قبل الكثير من الباحثين، حيث أنه حتى الآن لم يتم الإتفاق على تعريف دقيق لهذا المصطلح وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية:

جدول رقم (01): جدول يوضح مختلف تعريفات الإدارة الإلكترونية

التعريف	مركزاته	المفهوم الشامل
الإدارة الإلكترونية هي «التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها» <sup>1</sup> .	1. التعامل مع موارد معلوماتية؛ 2. قيمة وضرورة رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري؛ 3. ضرورة عمل الإدارات الإلكترونية على جذب أكبر قدر ممكن من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية؛ 4. حسن التعامل والإستغلال الأمثل لهذه الحصيلة.	الإدارة الإلكترونية هي: استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة في القيام بوظائف الإدارة داخل المنظمة أو خارجها بطريقة فعالة ومتكاملة تسمح بتحسين مستويات الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
الإدارة الإلكترونية «هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال و الإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى و العملاء» <sup>2</sup> .	1. الجمع بين الأهداف الداخلية للمنظمة والمتمثلة في الإسراع بأداء الأعمال وتبادل المعلومات داخل المنظمة بين العاملين بها وكذلك الأهداف الخارجية لها. 2. تبادل المعلومات بين المنظمة والمنظمات الأخرى.	

1 حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2 محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 44.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

	<p>1. ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.</p> <p>2. دور هذه التقنيات في تطوير وتحسين الإدارة داخل المنظمة.</p>	<p>الإدارة الإلكترونية هي «استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ولاسيما شبكة الأنترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل»<sup>1</sup>.</p>
--	---	--

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المأخوذة من المراجع المذكورة.

### ثانياً\_ خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتمتع الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص والسمات التي تجعلها متميزة على الإدارة التقليدية ويمكن توضيحها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعتبر بذاتها عملية إدارية ومنه فإنها تبقى ضمن إطار خبراتها المكتسبة في الإدارة، إن كان ذلك في وضع السياسات والإستراتيجيات أو إدارة الموارد والرقابة عليها؛
- القدرات المتميزة للأنترنت والشبكات الإلكترونية التي تعطي لمصطلح الإدارة الإلكترونية بعدا إلكترونيا؛
- يتسم عمل الإدارة الإلكترونية، بعدم ضرورة وجود علاقة مباشرة بين أطراف المعاملة حيث تمكن الأفراد من التواجد معا وفي أي وقت في شبكات الإتصال الإلكترونية؛
- تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى تمام جميع الأعمال والمعاملات بين الأطراف المتعاملة، من خلال وسطاء إلكترونيين؛
- يمكن لطرف واحد في المعاملة إرسال بريد الكتروني إلى عدد لا حصر له من المستقبلين في وقت واحد دون الضرورة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، مما يتيح التفاعل الإجتماعي بين الأفراد والمجموعات؛
- يمكن تسليم المنتجات غير المادية من خلال شبكات الإتصال الإلكترونية (مثال الفاكس)؛

1 قديد فوزية وبوبكر عبد القادر، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021، ص370.

2 عيسى سماعيل وخيرة بملول، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية دراسة حالة: بنك الفالحة والتنمية الريفية- BADR تيارت، مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإدماج في الإقتصاد العالمي، العدد14، الجزائر، 2020، ص40.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- يتم الإعتماد على أجهزة الكمبيوتر للتعامل مع المشكلات عن بعد، مما يؤدي إلى استبعاد العديد من الظروف المادية والبشرية أو التقليل منها؛
- هي إدارة غير ورقية حيث تتكون من قاعدة بيانات إلكترونية، البريد الإلكتروني، والرسائل الصوتية؛
- هي إدارة غير مكانية تعتمد على الهاتف المحمول والمقابلات الإلكترونية والعمل عن بعد؛
- هي إدارة غير مقيدة بزمن حيث أنها تعمل 24 ساعة في اليوم، و 7 أيام في الأسبوع.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

#### أولاً\_ أهمية الإدارة الإلكترونية:

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها وسيلة عصرية تواكب التطورات التي تشهدها حياة الإنسان وتلبي احتياجاته الإدارية، ويناسب طموحه في الحصول على قدرات أنسب وأسهل في إدارة جوانب حياته. وتعد الإدارة قلب حياة المجتمعات المدنية الحالية التي كانت جوانب حياتها اليومية تواجه أزمات وصعوبات كبيرة في ظل اعتمادها على الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات ثابتة في سبيل العمل على تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنيات الحديثة.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن عرض الأهمية التي جعلت القطاع الخاص يتبنى أسلوب الإدارة الإلكترونية ويسعى إلى أن يكون سباقاً في هذا المجال وذلك من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- وجدت الجهات الإدارية لدى المؤسسات نفسها أمام خيار الإدارة الإلكترونية التي تتيح فتح أسواق جديدة على المستوى المحلي أو العالمي، كما تسعى إلى زيادة قدرة شركاتها ومؤسساتها للوصول إلى تلك الأسواق وإختراقها وطرح منتجاتها بها؛

2- تساعد الإدارة الإلكترونية شركاتها ومنظماتها على الإستجابة السريعة لما تتطلبه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بالإعتماد على قاعدة المعلومات التي توفرها هذه الأخيرة والتي تتعلق برغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يقبل عليها الطلب، وأيضاً المواصفات التي يبحث عنها كل مجتمع من المجتمعات، التي تهدف الإدارة إلى إبراز منتجاتها في أسواقها؛

1 حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 61.

2 المرجع السابق، ص 61- 64.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- 3- تطور أداء المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية نتيجة لأثرها الإيجابي على الوظائف والأنشطة والرفع من جودة الأداء؛
  - 4- تساهم الإدارات الإلكترونية منظماتها على التخلص من الحواجز الزمانية والمكانية والظروف التي قد تكون عائق لوجودها في الأسواق العالمية، وتضعها ضمن المشهد الإقتصادي، وضمن مؤسسات السوق العالمية وشركاتها؛
  - 5- تتميز الإدارات الإلكترونية بقدرة عالية في تخفيض النفقات العالية التي تتحملها الشركات والمنظمات على تجهيز المتاجر ونقاط البيع، وعلى أجور العدد الكبير من الموظفين، والتجهيزات، والمخزون السلعي، والإجراءات الإدارية؛
  - 6- تساهم الإدارات الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية لدى الشركات أو المنظمات من خلال توفيرها الدائم لاحتياجات الأسواق والإمام برغبات المشترين وتلبيتها لتلك الرغبات والاحتياجات، مما يضع الشركة أو المنظمة على صعيد المنافسة، ويجعلها خيارا أول للزبائن أو المشترين لخدمتها أو منتجاتها.
- ومن هنا يتضح لنا أن سعي المؤسسات للإعتماد على الإدارة الإلكترونية ليس مجارة للمؤسسات في الدول المتقدمة أو مواكبة للحدثة العصرية بل هذا راجع إلى احتياجها لها من أجل ضمان السير الحسن لهياكلها من جهة وتحقيق فرصة للبقاء والإستمرار من جهة أخرى وكذا تحقيق الأهداف المرجوة.



### ثانياً\_ أهداف الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منظمة يكون في بداية المشروع فإن الأهداف هي الثمار التي يجنيها المسؤولين في المنظمة في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تقديم الخدمات للمستفيدين منها بطريقة مرضية وتكون متوفرة خلال 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع أي حتى العطل الأسبوعية؛
- 2- عدم الحاجة إلى تجهيزات كبيرة لحفظ البيانات الإلكترونية؛
- 3- القيام بالإجراءات العملية بأسلوب يضمن تحقيق السرعة المطلوبة وبأقل تكلفة؛
- 4- تمكين المجتمع من التأقلم والتعامل مع معطيات العصر التقني؛
- 5- حماية المعلومات من الإختراق والحفاظ على سريتها؛
- 6- ضمان حقوق العاملين من حيث الإبداع والإبتكار؛
- 7- زيادة حجم الإستثمارات التجارية.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة التي ذكرناها أيضا حدد حسين محمد (في كتابه الإدارة الإلكترونية 2011) أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1- تقليل الوقت المهدر في تسيير الإجراءات الإدارية واستغلال ذلك الوقت في تنمية خدمات الإدارة؛
- 2- فاعلية أداء النظام الإلكتروني وجودة أنظمة الحفظ فيه أعطى المعاملات الإدارية صفة الدقة وأقل تعرضا للأخطاء؛
- 3- ربط هياكل المنظمة من خلال وسائل إتصال إلكترونية تحقق جودة التواصل فيما بينها وتنمي الأداء داخل الإدارات؛
- 4- التقليل من الإعتماد على الورق، وما ينتج عنه من أعباء إدارية على المنظمات؛
- 5- التخلص من معوقات اتخاذ القرار التي شهدتها الإدارات في ظل الأنظمة التقليدية.

1 محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص73.

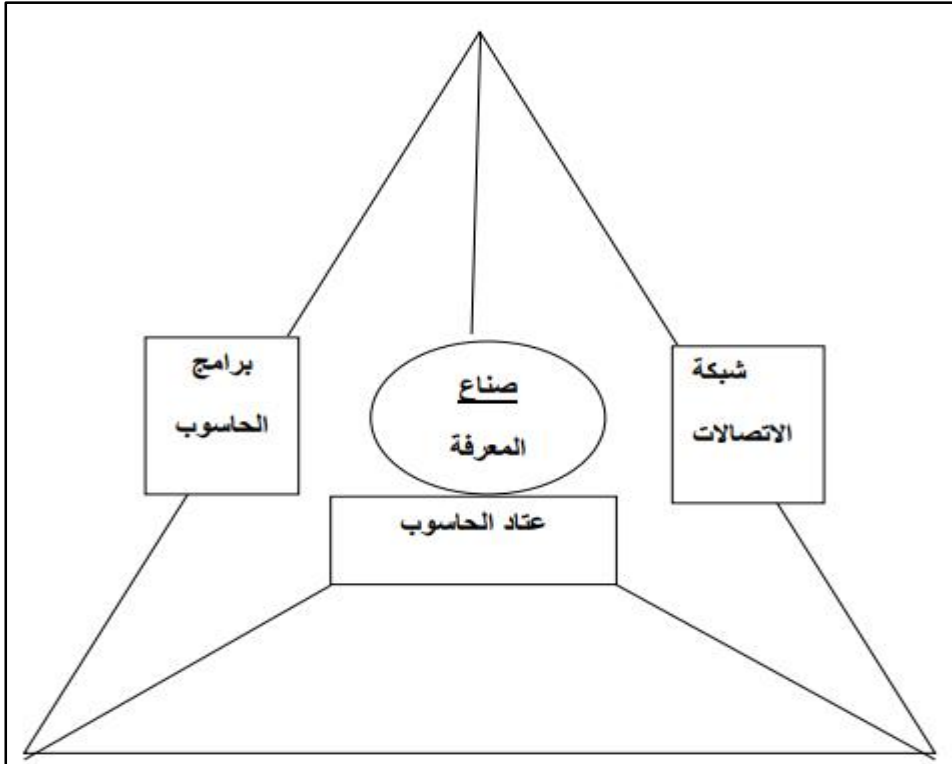
2 حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص119- 123.

### المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من أكثر المواضيع المتناولة من طرف الباحثين في الآونة الأخيرة، ومن طبيعة الحال أن نجد اختلافات في بعض النقاط التي درسها الباحثون في هذا الموضوع، وقد شمل هذا الاختلاف العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية، فمثلا لو نأخذ سعد غالب ياسين (2005) قسم عناصر الإدارة الإلكترونية الى أربع عناصر ( عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصالات، صناع المعرفة)، بينما قسم السالمي (2008) هذه الأخيرة في كتابه الى ستة عناصر أساسية ( الأجهزة والمعدات، البرمجيات بمختلف أنواعها، الاتصالات، نظم المعلومات، الكوادر البشرية، التوعية الحاسوبية) حيث اعتبر أن توعية الأفراد بضرورة الاعتماد على الحاسوب والقدرة على استعماله عنصرا أساسيا في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، ولكن يبقى تصنيف محمد الحسن (2011)، في اعتقادنا، من أدق و أكثر النماذج تفصيلا لعناصر الإدارة الإلكترونية.

يوضح الشكل التالي عناصر الإدارة الإلكترونية:

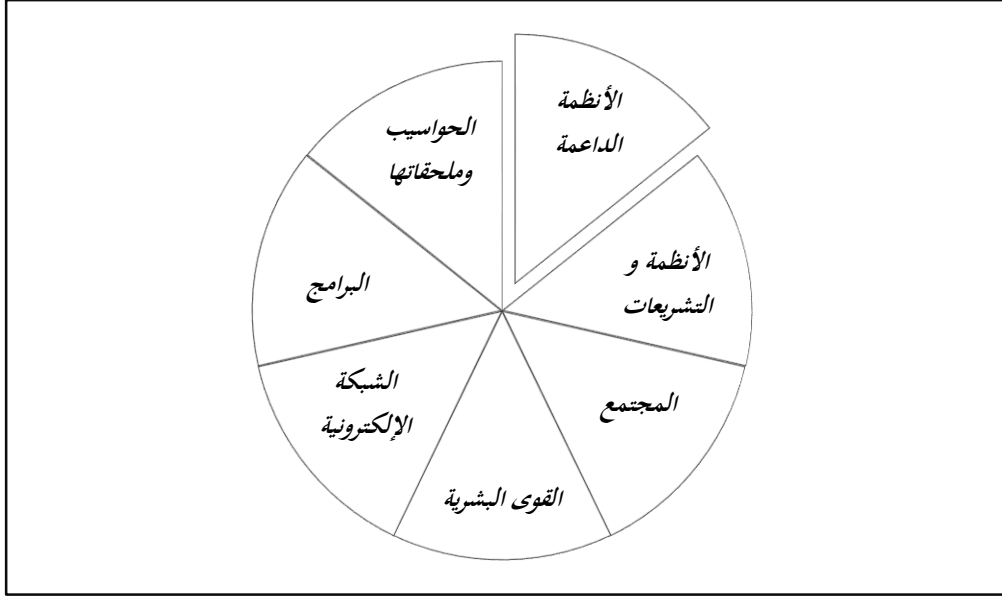
شكل رقم(03): عناصر الإدارة الإلكترونية حسب تقسيم سعد غالب ياسين (2005)



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2005، ص 24.

شكل رقم (04): عناصر الإدارة الإلكترونية حسب تقسيم محمد الحسن (2011)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على العناصر التي حددها محمد الحسن.

فصل حسين محمد الحسن في كتابه عناصر الإدارة الإلكترونية إلى سبعة عناصر أساسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**أولاً\_ الحواسيب وملحقاتها:** وجب على الإدارة قبل بدأ عملية تطبيق التقنية في إدارتها أن تكون متأكدة أن لديها ما يتطلب من قدرة المالية على توفير العدد اللازم من أجهزة الحاسوب الواجبة لتشغيل البرامج الإدارية المنظمة لها، مع ضمان المواصفات الواجب توافرها في تلك الأجهزة (حسب طبيعة عمل الإدارة).

**ثانياً\_ البرامج:** تحدد كل إدارة عدد من البرمجيات التي تلي احتياجاتها من بين البرامج الحاسوبية المتوفرة، حيث تعتمد بعض الجهات على مبرمجها، أو الإستعانة ببعض الجهات المختصة بتصميم برامج خاصة تتوافق مع طبيعة عملها.

**ثالثاً\_ الشبكة الإلكترونية:** وهي «تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الإنترنت والإنترانت والإكسترانت».

**رابعاً\_ القوى البشرية:** وتضم القوى البشرية المجموعات القيادية الرقمية من مسيرين ومدراء للموارد المعرفية والكوادر الإدارية ذوي التخصص الذين يملكون خبرة واسعة في التطبيقات التقنية في الإدارة الإلكترونية.

1 حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 69-74.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

**خامسا\_ المجتمع:** يجب على الإدارة أن تدرس تصنيفات المجتمع الذي تعمل فيه، فهناك مجتمعات مهنية، وزراعية، وإقتصادية، وأخرى مختلطة حيث يتداخل فيها كل ذلك، وعلى الإدارة أن تتبنى النظم التي تضمن لها التوفيق بين جميع تلك التصنيفات والاتجاهات، حتى تحقق حالة من الإتزان الذي يتيح لها بدوره ضمان قبول فئات المجتمع كلها وكسب ثقتهم نحو نظام الإدارة الجديد.

**سادسا\_ الأنظمة والتشريعات:** تعتبر الأنظمة والتشريعات التي تعتمد عليها الإدارة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها تعاملات تلك الإدارة ويعتبر عامل أساسي في نجاحها وضبط ممارستها الإدارية.

**سابعا\_ الأنظمة الداعمة:** ويقصد بها «العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، وتشمل الأنظمة السياسية، والأنظمة الإجتماعية، والأنظمة الإقتصادية».

### المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في المنظمات: وظائفها، متطلبات وعوائق نجاحها ومراحل تطبيقها

ستتطرق في هذا المبحث إلى وظائف الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى متطلبات نجاح هذه الأخيرة، والعوائق التي قد تواجهها، وأخيرا مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة.

#### المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية:

##### 1- التخطيط الإلكتروني:

يرتكز التخطيط الإلكتروني على الاعتماد بصفة أساسية على استعمال التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات، وتبني القرارات على أساس استعمال النظم الإلكترونية في تخطيط معاملاتها بشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويرتكز التخطيط الإلكتروني في ظل العصر الإلكتروني على استعمال نظم حديثة للمعرفة كوسيلة لدعم القرار، والنظم الخبيرة.<sup>1</sup>

التخطيط في ظل الاعتماد على النظم المتطورة أصبح أكثر مرونة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، حيث أن الخطط التي يتم وضعها لم تعد تمتلك صفة الجمود أو تخضع إلى نموذج واحد لا يمكن الخروج عنه بل أصبحت أكثر ديناميكية تتركز أكثر على متغيرات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ميزة الإبداع والابتكار في التخطيط التي لم تعرفها الإدارات من قبل، ويمكن توضيح هذا أكثر في الجدول التالي:

#### جدول رقم (02): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

القواعد الجديدة	القواعد القديمة
خطط قصيرة و آنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد ( لا يقل أمدها عن سنة)
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الدينامكية للتغيرات	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها

<sup>1</sup>محمد فتحي الحيت ومحمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص13.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الإلتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الإتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالاستجابة الدينامكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق والزبائن وحاجاتهم الآنية والممتملة
المخاطرة من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الإبتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الإبتكار ضروري عند التنفيذ
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص254.

### 2- التنظيم الإلكتروني:

يعتمد التنظيم الإلكتروني على القيام بتغيير في مستويات وشكل كل الهياكل التنظيمية، فيتم الانتقال من الشكل الهرمي إلى أشكال مرنة أكثر كما يجب أيضا إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية، لمواجهة مشكلات التنظيمات التقليدية والتخلص منها<sup>1</sup>، كما أصبح يعتمد أكثر على الإدارة الذاتية للفرق وفتح المجال للإستشارة والتخلص من التقسيمات الإدارية الجامدة، حيث عرفت المنظمات تنظيمات قائمة على العمل الجماعي والعمل ضمن فرق، كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup>محمد فتحي الحيت ومحمد ماضي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص13.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

### جدول رقم (03): التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

إلى	من	المكونات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التنظيم المشروععي؛</li> <li>■ الهياكل القائمة على الفرق؛</li> <li>■ تنظيم الوحدات المصغرة؛</li> <li>■ التنظيم من اليمين إلى اليسار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الهيكل القائم على الوحدات الثابتة؛</li> <li>■ تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة؛</li> <li>■ التنظيم أعلى-أسفل.</li> </ul>	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التنظيم القائم على الفرق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات؛</li> <li>■ التقسيم الإداري التقليدي.</li> </ul>	التقسيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية؛</li> <li>■ الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية؛</li> <li>■ سلسلة الأوامر الخطية.</li> </ul>	سلسلة الأوامر
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ السياسات المرنة؛</li> <li>■ الفريق المدار ذاتيا؛</li> <li>■ جداول العمل المرنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اللوائح والسياسات التفصيلية؛</li> <li>■ القواعد والإجراءات؛</li> <li>■ جداول العمل القياسية.</li> </ul>	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الوحدات المستقلة والفرق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المركزية: السلطة في القمة؛</li> <li>■ اللامركزية: السلطة الموزعة.</li> </ul>	المركزية واللامركزية

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 257-

### 3- القيادة الإلكترونية:

إن المنظمات بحاجة للقيادة المتمكنة والنظام الإداري القادر وهذا للرفع من الفعالية ومواجهة كافة التحديات الحالية، وتحديد رؤى مستقبلية، وتحقيق التركيب التنظيمي الكفاء، ومتابعة المعاملات اليومية، فالقيادة الإلكترونية هي وسيلة تأثير إجتماعي، تتضمنها علاقة ترابطية بين التقنيات والتكنولوجيا لتحقيق تغيير على مستوى كل من: المشاعر، طريقة التفكير، السلوكيات، أداء الفرد أو الجماعة، أيضا على مستوى المنظمة ككل.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن الإدارة الإلكترونية فتحت رؤية المنظمات نحو تطلعات مستقبلية من أجل تحقيق قيادات متمكنة و تركيب تنظيمي كفاء قادر على التغلب على الصعوبات التقليدية وإيجاد سبل جديدة للتأثير على العاملين وتحفيزهم.

### 4- الرقابة الإلكترونية:

تعتبر بأنها إحدى التقنيات الحديثة لحل المشكلات التي خلقتها التطورات التكنولوجية الحديثة في مواجهة الإساءة الوظيفية وانعدام الحماية للبيانات، وتستعمل الرقابة الإلكترونية التقنيات الإلكترونية المتطورة لمراقبة الأنشطة والأعمال داخل المنظمة، بما يحقق التقليل في الجهد والوقت والتكلفة لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل درجة من المخاطر.<sup>2</sup>

جعلت الرقابة الإلكترونية الإدارات قادرة على معرفة مختلف التغيرات التي تحدث في المنظمة بكل تفاصيلها وفي وقت حدوثها، لتسمح بإستجابة فورية لتلك التغيرات، مما جعل عملية الرقابة داخل المنظمات عملية مستمرة.

1 إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سطيف، الجزائر، العدد12، 2019، ص471.

2 إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص471.



المطلب الثاني: متطلبات وعوائق نجاح الإدارة الإلكترونية

أولاً\_متطلبات الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

- التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم الكامل وتبيين مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- التخطيط الإستراتيجي لعملية الانتقال نحو الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة؛
- وضع خطة شاملة للإتصالات بين جميع الأفراد والمستويات والإدارات داخل المنظمة؛
- التركيز على إشباع حاجات الموظفين؛
- الإهتمام بالجهات القائمة على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية؛
- الدراسة الشاملة لإجراءات و معدلات الأداء؛
- التركيز على الربط بين أنظمة الخدمات؛
- الإهتمام بتنمية القدرات الفنية.

ثانياً\_عوائق الإدارة الإلكترونية:

الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين، حيث أن وضع إستراتيجية كاملة وتطبيقها في المنظمة لن يكون بتلك البساطة بل ستقف العديد من العوامل أمامها وهذا عائد إلى صعوبة التعامل مع الطبيعة البشرية بما أن التغيير سيشمل الموارد البشرية داخل المنظمة بالإضافة إلى وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ويمكن إبرازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- مقاومة التغيير خوفا من فقدان الوظيفة نتيجة الإعتماد على التقنيات الحديثة؛
- التداخل في مسؤوليات إتخاذ القرار من أجل الإقدام على التغيير؛
- ضعف الإعتمادات المالية من أجل التطبيقات الحديثة؛
- عدم توفر الأنترنت بطريقة موسعة عند المنظمات أو اقتصرها على فئة محددة دون غيرها؛

1 عبد الحميد عبد الفتاح، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقدم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها دراسة ميدانية على ميناء دمياط، المؤتمر السنوي الدولي العشرون حول صناعة الخدمات في الوطن العربي - رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر، ص50.

2 عمار طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 54-55.

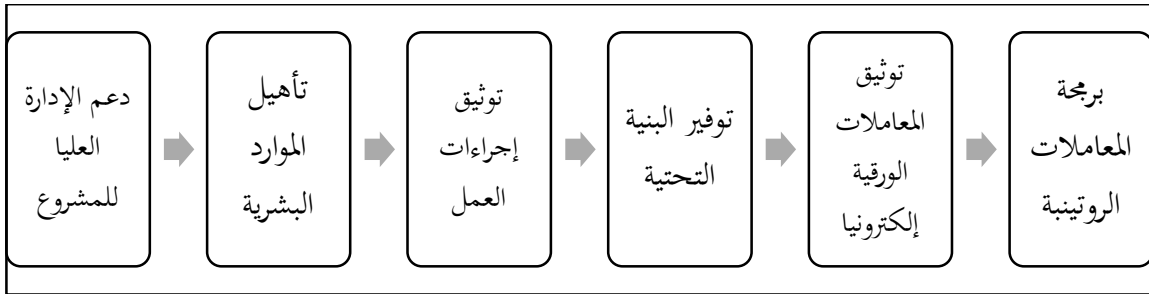
## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- اللغة قد تكون عائق في بعض الأحيان؛
- إنعدام الثقة بالتقنيات المتطورة في استمرارية عملها؛
- ضعف المهارات التقنية عند الموارد البشرية التي تملكها المنظمة؛
- عدم إحاطة الأفراد بالمميزات التي تقدمها التقنيات الحديثة.

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتعدد مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية ويمكن تبين أهمها في الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (05): مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية



**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المستقاة من كتاب محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن، 2009.

حيث أنه من أجل إتمام عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية بنجاح وبطريقة تدعم تحقيق الأهداف المرجوة يجب إتباع هذه المراحل وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:

وجب على المسؤولين في المنظمة أن يكونوا مقتنعين تماماً ويكون لديهم رؤية واضحة لجعل جميع المعاملات الورقية تتم إلكترونياً حتى يوفر الدعم الكامل والإمكانات الواجبة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص71-73.

### 2- تدريب وتأهيل الموظفين:

يعتبر المورد البشري هو العامل الأساسي للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، لذا يجب توفير التدريب والتأهيل اللازم للعاملين حتى يتم تمكينهم من الإستخدام الأمثل للوسائل الإلكترونية المتوفرة.

### 3- توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من الشائع أن لكل منظمة معاملات إدارية مختلفة كما يطلق عليها بإجراءات العمل، وأن هناك بعض من الإجراءات لا يتم تدوينها على ورق أو أن بعضها لم يتم تحديثها منذ فترات طويلة ودون أي تطوير، لهذا يجب توثيق كل المعاملات وتحديث القديم منها وتطويره حتى يتماشى مع كثافة العمل، وإتمام ذلك يجب تحديد الغاية من كل عملية إدارية لها أثر في سيرورة العمل وتنفيذها بالأساليب النظامية بأقصى جودة ممكنة وبأقل التكاليف.

### 4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

ونعني بالبنية التحتية الجانب المادي أو الملموس في الإدارة الإلكترونية من توفر أجهزة الحاسب الآلي وأيضا شبكات الحاسوب السريعة وكذلك الأجهزة والوسائل المرفقة معها وتوفير وسائل الإتصال المتطورة.

### 5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا:

التعاملات الورقية القديمة والتي يتم الاحتفاظ بها في الملفات الورقية يجب تحميلها إلكترونيا باستخدام المساحات الضوئية، وتبويبها وتنظيمها ليسهل الرجوع إليها.

### 6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

التقليل من الهدر في الورق والجهد في جميع مستويات وأقسام المنظمة وهذا من خلال البدء بالأعمال الروتينية والأكثر إنتشارا وجعلها تتم إلكترونيا.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية، بما في ذلك نشأة هذه الأخيرة التي كانت عبارة عن نقطة تحول في منهجية عمل المنظمات، التي أيقنت، مع التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال المعلومات والاتصال، أن الإدارة الإلكترونية هي السبيل الوحيد لتطوير عملها وتبسيط اجراءاته وزيادة كفاءة الإنجاز، من خلال التحكم في سرعة ودقة تكلفة هذا الأخير.

توصلنا من خلال هذا الفصل كذلك إلى ان تبني الإدارة الإلكترونية في المنظمات يتطلب الأخذ بعين الاعتبار متطلبات إدارية، بشرية، تشريعية، كالتركيز على إشباع حاجات الموظفين مثلا، والتزام الإدارة العليا بتوفير الدعم الكامل وتبيين مشروع الإدارة الإلكترونية، والتركيز على الربط بين أنظمة الخدمات وغيرها من المتطلبات الأخرى.

لقد جعلتنا الدراسة في الفصل نقف على أهم وأبرز العوائق التي قد تواجهها المنظمات خلال مراحل تطبيقها للإدارة الإلكترونية من نقص في الموارد، ومقاومة الأفراد لهذا التغيير وضعف الإمكانيات الواجبة توفرها فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والكثير من العوائق الأخرى التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار والعمل على مجاهاتها.

الفصل الثاني: الأداء  
الوظيفي في المنظمات  
في ظل الإدارة  
الإلكترونية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري المورد الاستراتيجي لنشاط لمنظمات، ومصدر تميزها والعنصر الأكثر فعالية في سيورة سعيها لتحقيق للميزة التنافسية المستدامة، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وقدرتها على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الدولية الشرسة، بات مرتبطا ارتباطا وثيقا بنوعية الرأسمال الفكري الذي تحويه.

من أجل تفعيل وتثمين دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات، بات من الضروري على هذه الأخيرة ان تبحث عن أساليب إدارية جديدة تمكنها من تطوير وتحسين أداء موردها البشرية، تركز على مخرجات منظومة التطور التكنولوجي في شتى المجالات، لاسيما منها مجال المعلومات والاتصال، فبالنظر إلى القيمة المضافة الكبيرة التي يمكن أن تضيفها التقنيات الحديثة في هذا المجال، أدركت المنظمة قيمة واهمية أن تتجه إلى تبني واستغلال هذا التطور، فسعت لاستغلاله من أجل تحقيق الإرتقاء بأداء الأفراد العاملين فيها إلى مستويات أعلى.

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري للأداء الوظيفي وأثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال

الحديثة عليه من خلال مبحثين:

المبحث الأول: تأصيل نظري للأداء الوظيفي في المنظمات

المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على مؤشرات الأداء الوظيفي في المنظمات

### المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء مركز التمييز بين المنظمات، وهو العامل المشترك لما يتم بذله من جهد من قبل كل من الإدارة والموظفين داخل المنظمة، والتي تسعى جاهدا لإيجاد سبل وآليات من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء فيها بما يضمن لها البقاء والإستمرارية في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة التي تنشط ضمنها.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

##### أولا\_ تعريف الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، حيث عرف (أندروود) الأداء بأنه: « تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته<sup>1</sup>. وهناك من عرفه بأنه ما يمكن أن يفعله شخص ما إلى أقصى حد<sup>2</sup>، وهناك من يعرفه بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها ونوعها، يمكن تعريف هذا التحقيق في معناه المطلق كنتيجة أو على نطاقه الأوسع كعملية التي تؤدي للنتيجة<sup>3</sup>.

##### ثانيا\_ تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف أحمد صقر عاشور 2005 الأداء الوظيفي على أنه : «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء»<sup>4</sup>.

1مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، الأردن، 2017، ص78.

2 Koopmans Linda and Bernaards Claire M and others, Conceptual Frameworks of Individual Work Performance, Journal of Occupational and Environmental Medicine, University Medical Center, Amsterdam, the Netherlands, volume 53, issue 8, 2011, p 863.

3 Khaled Medini and Alain Bernerd and others, Méthodologie pour l'évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de personnalisation de masse durable, 10ème Congrès International de Génie Industriel, EIGSI La Rochelle, France, 2013, p2.

4حماس علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، العدد8، 2020، ص96.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمات في ظل الإدارة الإلكترونية

ويرى بعض الفقهاء في هذا المجال أن الأداء الوظيفي هو «ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد عامل مشترك».<sup>1</sup>

ومن ثم فإنه «النتاج الحقيقي للجهود التي يبذلها العامل مع الأخذ بعين الإعتبار مقدار استغلال هذا الأخير لطاقته وإمكاناته وأيضا بمقدار الرغبة لديه في الأداء».<sup>2</sup>

كما عرفه آخرون على أنه «القيمة المتوقعة من المنظمة كنتاج للسلوكيات المعتمدة من قبل العاملين خلال فترة محددة».<sup>3</sup>

عرفه العلاق 1996 بأنه «القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقا للمعدل المفروض أداءه للعامل الكفاء المدرب».<sup>4</sup>

إنطلاقا من التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه:

درجة تحقيق الفرد للأنشطة والمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها داخل المنظمة مقارنة بقدرته على الإنجاز ورغبته ودافعيته للعمل مراعيًا بذلك كمية ونوعية الجهد ونمطه سواء كان بدنيا أو فكريا، في ظل توفر البيئة المناسبة.

ومنه، يمكن صياغة معادلة الأداء الوظيفي كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{القدرة الشخصية} \times \text{الرغبة والدافعية} \times \text{خصائص العمل} \times \text{بيئة العمل}$$

أي أن الأداء الوظيفي، من وجهة نظرنا، يرتبط بقدرة الفرد على الإنجاز أي قدرته على إتمام المهام الموكلة إليه بالمستوى المطلوب، بالإضافة إلى رغبته في العمل، ونقص هذا بالرغبة أي شعور الفرد بالإصرار على أداء وظائفه، بالإضافة إلى خصائص الوظيفة التي يشغلها، وكل هذا في ظل توفر بيئة العمل المناسبة.

1 سعد زناش دروش ومصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص71.

2 سعد زناش دروش ومصطفى أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص72.

3 Olivier Doucet, Marie Lapalme, et des autres, Gérer la performance Des employées au travail, les éditions JDF Inc, canada, 2020, P 32.

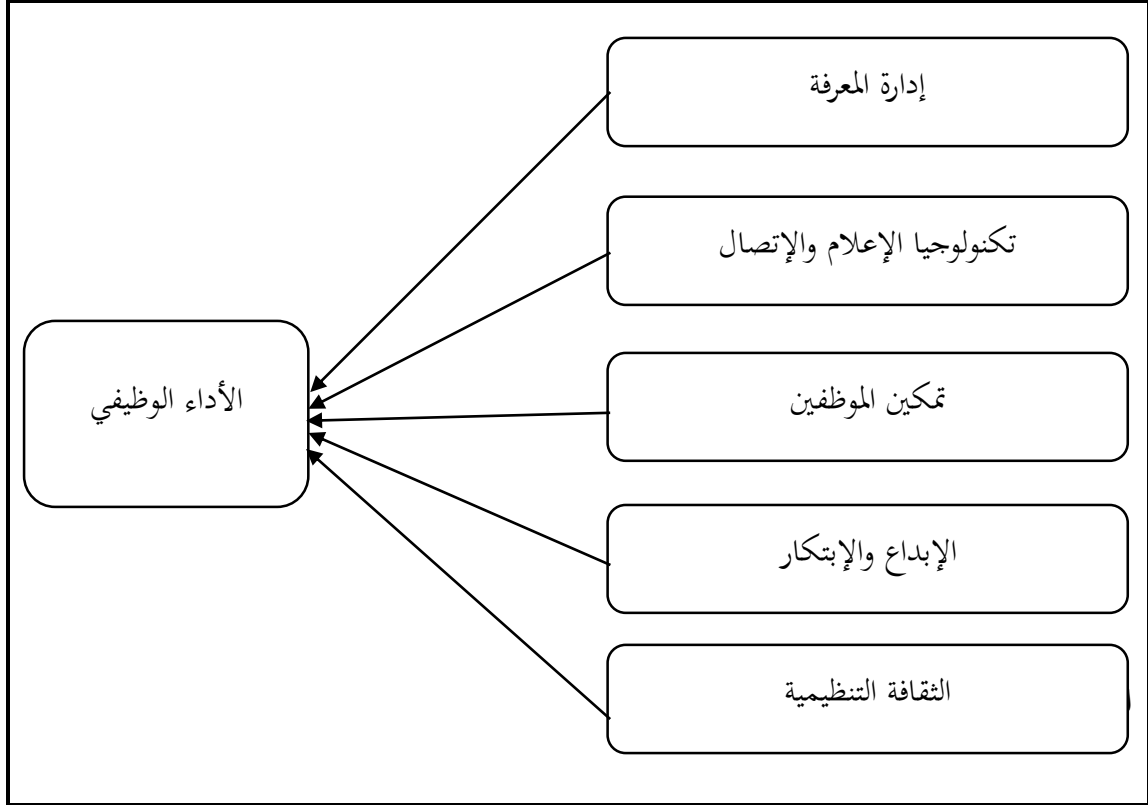
4.العيداني إلياس ومغربي السعيد، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص615.



## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمات في ظل الإدارة الإلكترونية

يتأثر الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات بمجموعة من العوامل مرتبطة أساساً ببيئة العمل التي ينشط فيها، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (06): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: Mohand Tuffaha, the Determinants of Employee's Performance: A Literature Review, Journal of Economics and Management Sciences, Valencia, Spain, 2020, p15.

يوضح الشكل السابق أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمة، بداية بإدارة المعرفة وجودتها وما يرتبط بها من مهام رئيسية كتوليد المعرفة، تنظيمها، تخزينها، استرجاعها، استغلالها والعمل على تطويرها، كل هذا من شأنه التأثير على معارف العاملين ومهاراتهم وبالتالي على أدائهم الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، تؤثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بما توفره من تقنيات أداء حديثة، تسمح بتسهيل وتسريع ودقة الأداء، على هذا الأخير، كما تؤدي، كذلك، استراتيجية تمكين الموظفين إلى الدفع بالموارد البشرية إلى العمل بكفاءة أكثر مما يحفزهم إلى الإبداع والابتكار في أعمالهم.

إضافة إلى كل ما تم ذكره، تعد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، بما تحتويه من عادات وتقاليد شخصية ومؤسسية، والتي يعمل ضمنها الفرد، من العوامل المؤثرة في أداء هذا الأخير، إذ تعد الثقافة التنظيمية مرجعا هاما للفرد في المنظمة، يستند عليه في أداء مهامه.

### ثالثا\_ أهمية الأداء الوظيفي:

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في:<sup>1</sup>

(1) الأداء هو جوهر وأساس العملية الإنتاجية ويعتبر جزئها الحي وهذا راجع لإرتباطه بالإنسان الذي يعتبر المسؤول على إدارة العملية ويحول المواد الخام إلى مخرجات ذات قيمة، يتم بيعها للزبون بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي تم استخدامها فيها وأيضا قيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبهذا يمكن للربح أن يتحقق، ونتيجة لإثبات قيمة الموارد وتفعيل إنتاجية المورد البشري نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأحسن جودة وأقل تكلفة وأكثر ربحا؛

(2) يعد الأداء الوظيفي مهما جدا في أي مؤسسة هدفها تحقيق النجاح والتقدم لأنه يعتبر المنتج النهائي لنتائج جميع الأنشطة التي يقوم بها فرد أو منظمة. إذا كان هذا الناتج مرتفعا ، فهذا مؤشر واضح على النجاح التنظيمي والاستقرار والفعالية، أي كون المنظمة أكثر استقرارا واستمرارية عندما يكون أداء موظفيها متميزا ، وتكمن أهمية الأداء الوظيفي للمؤسسة في مراحلها المختلفة من دورة حياتها (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة). حيث تعتمد قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما على درجة امتياز أداء موظفيها.

(3) كما تتعدى أهمية الأداء الوظيفي إلى مستوى أوسع حيث يعتبر عامل أساسي في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة.

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة-، شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 64 - 65.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي، ويمكن تحديد أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): جدول يوضح مختلف أبعاد الأداء الوظيفي التي تناولها الباحثين

الباحث	الأبعاد	شرح الأبعاد
صقر عاشور	- كمية الجهد المبذول - نوعية الجهد - نمط الأداء	قسم أبعاد الأداء إلى ثلاثة أبعاد: 1. كمية الجهد المبذول أثناء مزاوله العمل؛ 2. نوع الجهد المبذول؛ 3. نمط الأداء.
Werner	- أداء المهام - الأداء السياقي	حيث يشير أداء المهمة إلى «مجموعة السلوكيات التي يتم تضمينها بشكل مباشر في إنتاج السلع والخدمات، ومن جانب آخر، يتم تعريف الأداء السياقي على أنه الجهود الفردية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالوظائف الأساسية للمهمة الخاصة بهم، وهذه السلوكيات ذات أهمية لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي وذلك باعتبارها المحفز الأساسي لأداء عمليات وأنشطة المهام» <sup>1</sup>
Maria Rotundo	- أداء المهمة - الأداء سياقي - الأداء السلبي	ويقصد هنا بالأداء السلبي أي مختلف السلوكيات التي قد تنبع من الموظف أثناء مزاولته لمهامه حيث قد تمس هذه الأخيرة بيئة المنظمة بصفة عامة والموظفين بصفة خاصة وقد تتمثل هذه السلوكيات في (المخدرات، السرقة، التغيب المتكرر).

1 أحمد عبد الحميد أمين، أثر استقطاب الموظفين على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات التأمين في مدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 40، العدد 4، 2018، ص18.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمات في ظل الإدارة الإلكترونية

<p>«غالبا ما يختلط الأمر على الكثير في التفرقة أو التمييز بين كل من أداء المهمة والأداء السياقي ولذا فإن الهدف هو التفرقة بينهما. فالسلوكيات التي تتضمنها أداء المهمة هي الأكثر تكرارا وطلبا والتي غالبا ما تكون هي السلوكيات أو المتطلبات الواردة في الوصف الوظيفي الرسمي، فهذه السلوكيات نطلق عليها أداء المهمة»<sup>1</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء المهمة</li> <li>- الأداء السياقي</li> <li>- الأداء السليبي</li> </ul>	<p>Stephan J. Motowidlo</p>
<p>ويقصد هنا بالأداء التكيفي هو مجموعة التغيرات السلوكية التي تحدث نتيجة لتلبية متطلبات التأقلم مع تغيرات في البيئة أو أو نتيجة وضع الجديد، وبين جريفين ونيل وباركر أن الكفاءة الوظيفية قد تكون عامل مساعد في أداء المهام، ولكن تبقى القدرة على التكيف لا غنى عنها لمواجهة بيئة العمل غير المؤكدة.<sup>2</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء المهمة</li> <li>- الأداء السياقي</li> <li>- الأداء التكيفي</li> </ul>	<p>schmitt et al</p>
<p>تم تحديد أبعاد مختلفة للأداء الوظيفي والتي ركز فيها على تدريب وتطوير المورد البشري من أجل الحصول على الأداء الوظيفي المطلوب، بالإضافة إلى الجانب النفسي للعامل، وذلك فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، وكل هذا إلى جانب نظام الكفاءات والتحفيز وتطوير معايير الأداء.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب والتطوير</li> <li>- الرضا الوظيفي</li> <li>- التحفيز ونظام المكافآت</li> <li>- تطوير معايير الأداء</li> </ul>	<p>العزاوي</p>

المصدر: إنجاز الطالب بناء على معلومات مستقاة من المراجع المذكورة في الجدول

كما سبق يتضح أن الكثير من الدراسات اتفقت على أن أبعاد الأداء الوظيفي هي أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي.

1 أحمد عبد الحميد أمين ، مرجع سبق ذكره، ص19.

2 ميمون كافي ومولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء، مخبر تنمية مناطق الهضاب العليا والسهوب، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، البيض، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص 520 – 521.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

#### أولاً\_ تعريف تقييم الأداء:

عرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه «عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل»، فهي «عملية متعلقة بإعداد وتعبئة التقارير»، تسمح «بالتعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة».<sup>1</sup>

ووفقاً لتعريف Laurin et Boisver 1997 فإن تقييم الأداء هو «عملية مرتبطة بالموارد البشرية التي يمكن من خلالها للمقيم أن يصدر أحكاماً حول الأداء أين يتم قياسه بهدف المساهمة في تطوير المنظمة وتطوير أداء الأفراد».<sup>2</sup>

كما تم تعريفه من قبل Miller et Turgeon 1992 على أنه «نشاط رقابي يمكن المنظمة من إصدار حكم حول مدى مساهمة كل موظف في تحقيق أهداف المنظمة».<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي نظام إداري مخطط ومنظم تقوم به المنظمة وبالتحديد إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد ومراقبة سلوكياتهم خلال مزاوتهم لوظائفهم، لمعالجة نقاط الضعف والإستثمار في نقاط القوة، كما يتيح للمقيم الحكم على أداء العمال ومدى كفاءة إنجاز المهام الموكلة لهم.

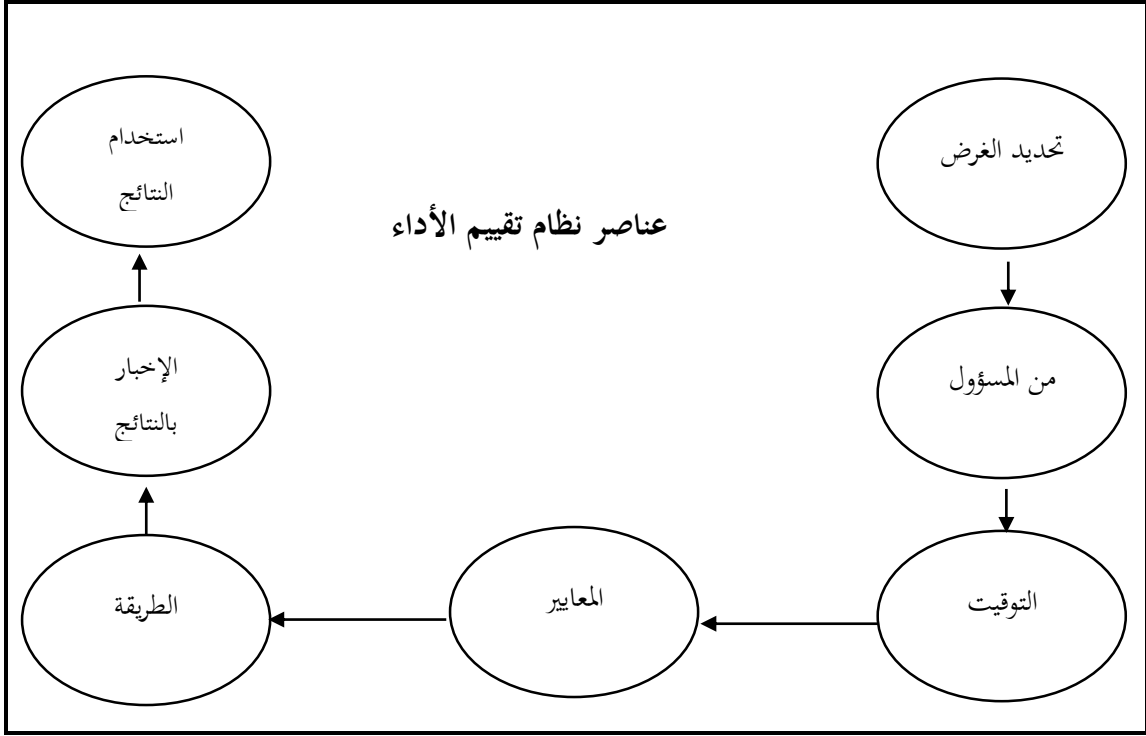
وباعتبار عملية تقييم الأداء هي نظام يتكون من عدة عناصر تفسره وتوضح خطواته، والشكل الموالي يعطي فكرة واضحة عن ذلك:

1 عطا الله محمد تيسير الشرعة و غالب محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية، الأردن، 2015، ص250.

2 Nabil Kamali, l'évaluation du rendement des employés « cas d'une PME marocaine », thèse doctorat, université du Québec, canada, 2012, p6.

3 Nabil Kamali, Op.cit, p7.

الشكل رقم (07): عناصر نظام تقييم الأداء.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص288.

من الشكل السابق يتضح أن عملية تقييم الأداء تشمل عدة عناصر تتدخل لتطبيق هذه العملية، حيث يبدأ ذلك بتحديد الغرض أي تحديد الهدف من عملية التقييم (قد تكون من أجل إكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو للتحديد الفعلي للأجور وغيرها)، ثم تحديد من المسؤول عن عملية تقييم الأداء (المدير أو لجنة تقييم أو طرف آخر)، ثم تحديد وقت التقييم، وبعدها تحديد المعايير التي سوف يتم الإعتماد عليها، تليها تحديد الطريقة التي سيتم بها التقييم، ليتم في الأخير تحصيل النتائج وتقديمها للجهة المعنية لإستخدام هذه النتائج في تحقيق الاهداف الموضوعية.

### ثانياً\_ أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء في أي منظمة إلى تقديم معلومات فنية واضحة وموضوعية ودقيقة حول أداء مواردها البشرية بشكل منتظم ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه، وبما يمكن من الوصول، مع الوقت، إلى تحقيق مستوا عال من الفعالية التنظيمية لأدائها التنظيمي العام، وفهم واضح لأداء كل فرد في المنظمة، هذه النتائج بدورها تكشف عن نقاط الضعف في الأداء بغية تصحيحها، ونقاط القوة من أجل تطويرها وزيادة فعاليتها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى كل هذا، يمكن تحديد أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الكشف عن مستوى الإنتاجية الفعلية لكل مستوى وظيفي، وتطوير مستوى الإنتاجية وتحسينه؛
- التحديد الفعلي للإحتياجات الوظيفية بما يتماشى مع المهام التي يقوم بها الفرد والمنظمة؛
- معرفة الإحتياجات التدريبية التي تساعد في تطوير مستوى الأداء الوظيفي؛
- التحديد القيق لأنظمة الأجور والرواتب وأنظمة الحوافز داخل المنظمة؛
- الرفع من مستوى اليقظة وخلق روح التنافس بين الأفراد؛
- الكشف عن المشاكل والمعوقات التي يواجهها الفرد وإتخاذ الإجراءات اللازمة إتجاهها.

### ثالثاً\_ مؤشرات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء العامل الأساسي للحكم على مدى فعالية الموظفين والإدارات والمنظمات وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات أهمها:<sup>3</sup>

- الإنتاجية؛
- الروح المعنوية بين العاملين داخل المنظمة ومعدلات الغياب عن العمل؛
- مدى إنجاز المهام والواجبات الموكلة للأفراد بدقة وإتقان وسرعة؛

1 محمد حاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص260.

2 عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2017، ص171.

3 العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد10، 2012، ص323.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمات في ظل الإدارة الإلكترونية

- معدل الإبداع والابتكار؛
- درجة احترام ومدى الانضباط بالنظام وكذلك أسلوب التعامل مع العاملين؛
- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة ومدى تطبيق القرارات.

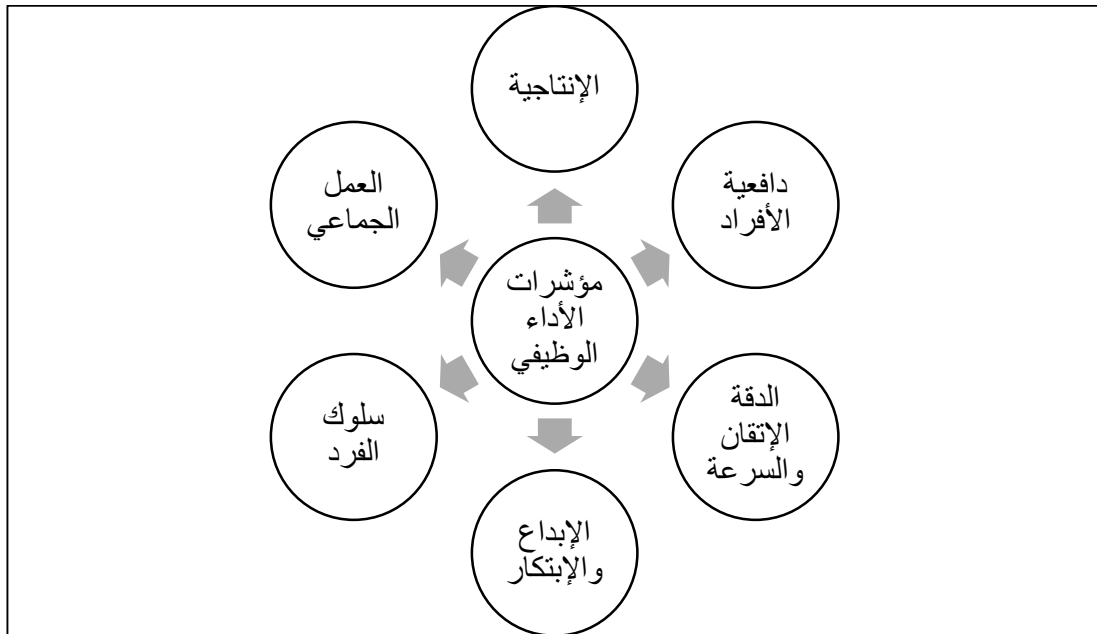
وهناك من قسّم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي في المنظمات إلى ما يلي<sup>1</sup>:

✓ **الفعالية:** القدرة على تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل وجه وبأحسن أسلوب ملائم للبيئة المحيطة، وتبعاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية يتم قياسها من خلال المقارنة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها سابقاً، أما على المستوى الفردي فنقول أن الفعالية هي مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه؛

✓ **الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على الوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأعلى جودة أو أن يؤدي المورد البشري عمله بأقل كمية من الوقت والجهد والمال؛

عموماً، يمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء الوظيفي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): مؤشرات الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المستقاة من المراجع السالفة الذكر.

<sup>1</sup>العربي عطية ، مرجع سبق ذكره، ص323.



### المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على مؤشرات الأداء الوظيفي في المنظمات

ترتبط دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على مؤشرات الأداء الوظيفي في المنظمات (إنتاجية الفرد، الدافعية، كفاءة الأداء، الإبداع والابتكار، سلوك الفرد والعمل الجماعي)، بدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ذلك، على اعتبار أن جوهر الإدارة الإلكترونية وأساسها هو التقنيات الحديثة التي أفرزتها التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال.

#### المطلب الأول: المطلب الأول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنتاجية الفرد ودافعيته:

هناك العديد من الدراسات التي بينت دور التكنولوجيا في تحسين أداء الفرد، ومن أهم الإضافات التي تقدمها هذه الأخيرة لأداء الأفراد داخل المنظمة هي الرفع من إنتاجيتهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل من خلال خلق طرق وأساليب تجعل من العمل أكثر سهولة وأقل تعقيدا، وذلك من خلال العديد من الآليات، ونذكر من أهمها:

- تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية اليومية والروتينية التي يقع مهمة القيام بها على عاتق المدراء، ونتيجة لهذا يتيح لهم استثمار هذا الوقت واستغلاله في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛<sup>1</sup>
- إن اهتمام المنظمة بتحقيق الميزة التنافسية جعل من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا غنى عنه وهذا ما يبرز زيادة الإهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يعتبر جوهر بناء وتنمية القدرات الفردية؛<sup>2</sup>
- زيادة الكفاءة والفعالية وهذا راجع إلى جودة التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والتخلص من الإزدواجية في أداء العمل؛<sup>3</sup>

1 الثابت أحمد سمير وجاسم الجميلي، استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و أثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، العراق، 2017، ص252.

2 ندى اسماعيل جيوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 05، العدد 22، العراق، 2009، ص146.

3 نصيرة أويختي ونبوية عيسي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس - تلمسان، جامعة مغنية، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد 14، 2021، ص72.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمات في ظل الإدارة الإلكترونية

- زيادة كفاءة عملية قياس الأداء الفعلي، وتنظيمها في جداول ورسومات، يمكن العاملين من تصفحها من أجل العمل على التعديلات المستمرة وتقليل الأخطاء وكذلك الرقابة الذاتية لنتائج أعمالهم؛<sup>1</sup>
- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً وذلك من أجل إنجاز الكثير من الوظائف الإدارية دون الضرورة للحضور الى مكان العمل، و جعل ساعات العمل أكثر مرونة وتطوير العاملين؛<sup>2</sup>
- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين بخلق الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من خلال ما توفره من قدرة للإطلاع على المعلومات بطريقة سهلة مما يقوي ويعزز من مشاركتهم في عملية صنع القرار.<sup>3</sup>

---

1 محمد يحيطة سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، ورقلة، الجزائر، 2003، ص178.

2 هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص178.

3 حنان احمد القضاة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت- الأردن، عمان، 2007، ص65. (بتصرف).

المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إبداع و إبتكار الفرد وكفاءة أدائه (الدقة، الإتقان والسرعة):

يمكن تقديم الإبداع، بشكل عام، على أنه خلق الأفكار الجديدة ووضعها حيز التنفيذ، حيث أولت المنظمات الحديثة اهتماما كبيرا وواسعا بموضوع الابتكار، وبالأخص في ظل بيئة العمل المتغيرة، وهذا ما جعل المنظمات، في وقتنا الحالي، تسعى، دائما وبكافة الطرق، لتحقيق الإبتكار واستدامته، وهذا راجع لأهميته البالغة للمنظمة.

وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان لها أثر كبير في تعزيز قدرة المنظمة على الإبداع والتطوير وتحقيق السبق التنافسي في قطاع الأعمال، وهذا من خلال تبني أفكار جديدة لم يسبق تطبيقها من قبل، وذلك عبر الإبداع بخلق منتجات حديثة وأيضا تطوير المنتجات الحالية أو بالإعتماد على طرق ووسائل إدارية وتكنولوجيا حديثة، سواء كان ذلك في حالة إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات، أو التوسع في مجال التجارة الإلكترونية، أو توفير قاعدة متطورة للاتصالات، أو الاعتماد على قواعد البيانات الإلكترونية. كل هذا من شأنه أن يعزز من قدرة المنظمة في إكتساب ميزة تنافسية جديدة أو المحافظة على الميزات الحالية.<sup>1</sup>

كما تعتبر التكنولوجيا سبيل إلى إختصار الوقت وإلى التقليل من تكلفة إنجاز المهام، وهذا راجع إلى قدرتها على تعويض أداء عدة موظفين بطريقة أرقى وفعالية أكثر، وهو ما يؤثر إيجابا على أداء الأفراد من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى ونبين ذلك في النقاط التالية:

- قدرتها على تحسين الأداء بدرجة كبيرة وذلك من خلال تخطي الكثير من الأعمال الروتينية وكذلك إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة وفعالية وبأقل تكلفة.<sup>2</sup>
- تقوم التطبيقات المعلوماتية بمعالجة الملفات بشكل أسرع وبدقة أكبر مقارنة بالمعالجة الفردية؛<sup>3</sup>
- القدرة على الوصول للوثائق المختلفة بأقل جهد ووقت ومن خلال هذا يمكن الوصول لذاكرة المنظمة والتقليل من استنساخ الوثائق؛<sup>4</sup>

1 هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص192.

2الثابت أحمد سمير وحاسم الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص23.

3 بوقولقول الهادي، الأداء التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص297. (بتصرف).

4 نصيرة أوجتي، مرجع سبق ذكره، ص72.

- تقليل التكاليف المرتبطة بنقل الأشخاص إلى الاجتماعات الرسمية ، وتوفير الأموال للإستثمار في مجالات أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلوك الفرد والعمل الجماعي داخل المنظمة:

يعتبر تطوير معارف الموارد البشرية والمحافظة عليها واستغلالها بطريقة مثلى من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك، يجب العمل على خلق ثقافة المشاركة والعمل الجماعي وتقوية الإتصال من أجل تبادل المعارف بين عمالها، والأساليب التكنولوجية كان لها دور أساسي في تحقيق هذه الأهداف، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- السرعة والنجاحة في إتخاذ القرارات الجماعية نتيجة الإعتماد على قاعدة معلومات ومعارف سابقة تجنب متخذ القرار القيام بنفس الأخطاء ومنه إعطاء صورة شاملة وواقعية لهم؛
- تطوير وتفعيل التبادلات الرسمية والغير رسمية بين العاملين يؤدي إلى زيادة شدة وقوة التماسك بين الفرق؛
- تغيير كبير في طريقة الإتصال بين العاملين ومنه زيادة المرونة والسرعة في التفاعلات بينهم؛
- تحفيز العاملين على القيام بمشاركة أفكارهم وخبراتهم السابقة من خلال أنظمة وتقنيات المشاركة وأرضيات العمل الافتراضية التي تتميز بسهولة استخدامها، وتتوفر كامل المعلومات والبيانات في مكان افتراضي واحد يستطيع أي عامل الولوج إليه.

1 معتوق لظفي وبن زيان إيمان، مساهمة أنظمة العمل الجماعي المعرفية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2020، ص148.

2 المرجع السابق، ص148.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول الإطار النظري للأداء الوظيفي الذي يعتبر نقطة قوة المنظمة ومجال تميزها، حيث تطرقنا إلى مفهومه وأهميته وتقييمه، بالإضافة إلى أثر التقنيات الحديثة على مؤشرات الأداء في المنظمة والتي تمثلت في الإنتاجية، الدافعية، الكفاءة وغيرها من العناصر التي تطرقنا إليها.

ففيما يتعلق بإنتاجية الفرد ودافعيته، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة الكفاءة والفعالية وهذا راجع إلى جودة التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والتخلص من الإزدواجية في أداء العمل، كما تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين بخلق الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من خلال ما توفره من قدرة للاطلاع على المعلومات بطريقة سهلة.

في جانب كفاءة الأداء، أبرزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قدرتها على تحسين الأداء بدرجة كبيرة وإنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة وفعالية وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى توفير قواعد البيانات التي من شأنها أن تكون قاعدة لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمة.

وأخير تطرقنا إلى أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلوك الفرد والعمل الجماعي داخل المنظمة، أين ساهمت في تحفيز العاملين على القيام بمشاركة أفكارهم وخبراتهم من خلال أنظمة وتقنيات المشاركة وأرضيات العمل الافتراضية، وتوفير كامل المعلومات والبيانات في مكان افتراضي واحد يستطيع أي عامل الولوج إليها.

الفصل الثالث: منهجية  
الدراسة الميدانية وخطواتها  
الإجرائية

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الفصلين السابقين للتأصيل النظري لكل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وعلاقة التأثير الموجودة بينهما (تأثير المتغير الأول على الثاني)، عملنا من خلال هذا الفصل، على اسقاط الإطار النظري للدراسة على الواقع، وذلك عبر الدراسة الميدانية التي تم اجراؤها على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي للبحث الميداني، حيث عملنا من خلاله إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بمختلف جوانبها، وإلقاء الضوء على منهج البحث وحدوده وأدوات الدراسة، إضافة إلى التعريف بمجتمع الدراسة وعرض خصائص مفردات عينة الدراسة تبعاً لمختلف المتغيرات الشخصية، كما عملنا على توضيح الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة مختلف بيانات الدراسة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: أداة الدراسة

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، والتي تعتبر من أهم المؤسسات التي تنشط في القطاع الاقتصادي، ومن أجل التعرف على هذه الأخيرة سنقوم بالتطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل مختلف مصالح المؤسسة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة المينائية سكيكدة

### أولاً\_ لمحة تاريخية عن المؤسسة:

من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس مصلحة المالية بتاريخ 2022/05/10، مر التطور التاريخي للمؤسسة بالمراحل التالي:

1962-1971: ميناء سكيكدة كان يسير بواسطة غرفة التجارة والصناعة.

1971-1982: إنشاء الديوان الوطني للموانئ (13 ماي 1971) مكلف بالتسيير، والاستغلال.

1982-1988: تأسيس المؤسسة المينائية لسكيكدة بموجب مرسوم رقم 82-284 المؤرخ بتاريخ 14 أوت 1982 يتضمن إنشاء مؤسسة مينائية في سكيكدة للمدة.

1988-2003: حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية، تم تعديل النظام الأساسي لشركة ذات أسهم في 21 مارس 1989 برأسمال قدره 135.000.000 دج.

1998: إعادة تنظيم قطاع الموانئ مع نشر القانون رقم 98-05 المتعلق بالقانون البحري المتعلق بفصل القوة العمومية عن الأنشطة التجارية، والمرسوم رقم 99-200 المؤرخ بتاريخ 18 اوت 1999 المتعلق بتعيين هيئة الميناء للشرق بسكيكدة.



ثانياً\_ البعد الجغرافي للمؤسسة:

للميناء موقع جغرافي إستراتيجي الذي صنع منه ميناء إستراتيجي كونه يساهم بنسبة 25% من المبادلات البحرية الجزائرية عن طريق البحر، وفق ما تحصلنا عليه من إحصائيات المؤسسة بعد إجراء المقابلة، كما نجده أيضا يغطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد (قسنطينة، سطيف، ميلة، بسكرة، قالمة، أم البواقي)، ويحدد الموقع الجغرافي للمؤسسة كما يلي:

36.°53.°20 خط عرض شمالا.

06.°54.°30 خط طول شرقا.

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في المنطقة الواقعة بين جزيرة سيدي جينا ورأس فلغلة 3 كلم شرق سطوة.

الميناء محمي القديم شمالا بالمكسرة الكبيرة المتحدرة شرقا على طرف سكيكدة، ليصل في إتجاه نوعا ما متباعد عن الساحل شرقا بكتلة سكيكدة وغربا برصيف القصر الأخضر لترك ممر دخول مستقل بحوالي 130 متر عرض.

بينما الميناء الجديد، مختصّ بنقل الهيدروكاربورات (المحروقات)، يحدّ شمالا بالمكسرة الأساسية (1875 مترا) وشرقا بمكسرة ثانوية (650 مترا)، و على المكسرة الأساسية نجد 3 أرضفة عائمة بتولية (P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>) بقدرة استيعاب 50000 طن و 100000 طن، على المكسرة الثانوية نجد المركز 1 مختص Binz iniques و المركز 5 للبوتان و البروبان، ثلاث موانئ صيد سطوة والمرسى والقل بسعة تحوي حظيرة قوارب ومراكب صيد و المهن الصغيرة، ويستطيع ميناء القل استقبال سفن سلع بطول 95 متر في الرصيف التجاري (110 متر) وبسد مائي ب 10 متر.

من ناحية أخرى، تقدّر المساحة التجارية للمؤسسة حسب ما تم تحديده أثناء إجراء المقابلة كما يلي:

\* المساحة الداخلية: 238.631 م<sup>2</sup>.

- مساحات أرضية: 220.975 م<sup>2</sup>.

- مخازن و حظائر: 17656 م<sup>2</sup>.

\* المساحة الخارجية: 410.000م<sup>2</sup>.

- الميناء الجاف: 70.000م<sup>2</sup>.

- الميناء الجاف: 120.000م<sup>2</sup>.

- مستودع خاضع للجمارك: 40.000م<sup>2</sup> ، بالإضافة إلى محطة لوجيستكية : 180.000م<sup>2</sup>.

### ثالثا\_التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيدو E.P.S.:

طبقا للمعلومات التحصل عليها من وثائق المؤسسة، المؤسسة المينائية لسكيدو عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية وليدة المرسوم 284/82 المؤرخ في 14 أوت 1982م، وهي من أهم المؤسسات المينائية الوطنية وذلك في إطار إعادة تنظيم وتسيير قطاع الموانئ، وقد أفضى ذلك إلى إنشاء المؤسسة المينائية لولاية سكيدو:

✓ الديوان الوطني للموانئ LONP؛

✓ الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONAMA؛

✓ الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN.

وتعتبر المؤسسة المينائية لسكيدو شركة مساهمة برأسمال قدره 135.000.000 دج وهي فرع من مجموعة SOGEPORTS المملوكة لجميع الأسهم، وتحتوي على 5 موانئ، تتربع على مساحة قدرها 30 كلم مربع ومن أهم هذه الموانئ ما يلي:

(1) ميناء القل والمرسى وسطوره والمختص في نشاطه لعمليات الصيد.

(2) ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

(3) ميناء الهيدروكربون هو من أحدث الموانئ.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة المينائية لسكيدة:

أولاً \_ وظائف المؤسسة:

المؤسسة المينائية لسكيدة مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها، ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستغلها لذاتها أو لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لديها، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية الاقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

✓ وظيفة الصيانة والتطور؛

✓ وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها؛

✓ وظيفة الشرطة المينائية.

وبالإضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظيفتان هامتان هما:

✓ وظيفة التسيير؛

✓ وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.

أما فيما يتعلق بأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، من خلال الوظائف المذكورة، فنجد:

✓ تسيير واستغلال الوسائل والمرافق المينائية؛

✓ ممارسة عمليات الشحن والتفريغ؛

✓ ممارسة عمليات التأمين والحماية وممارسة عمليات الصيانة والتهيئة والتحديد للبنية الفوقية.

ثانياً\_ أهداف المؤسسة:

من خلال الاطلاع على وثائق المؤسسة، ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع إطارات المؤسسة، تبين أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة لتحقيق عدة أهداف، أهمها:

✓ الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط؛

✓ احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق؛

✓ تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف؛

✓ مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الإستيراد والتصدير؛

✓ المساهمة بإمداد الإقتصاد الوطني بما يحتاجه؛

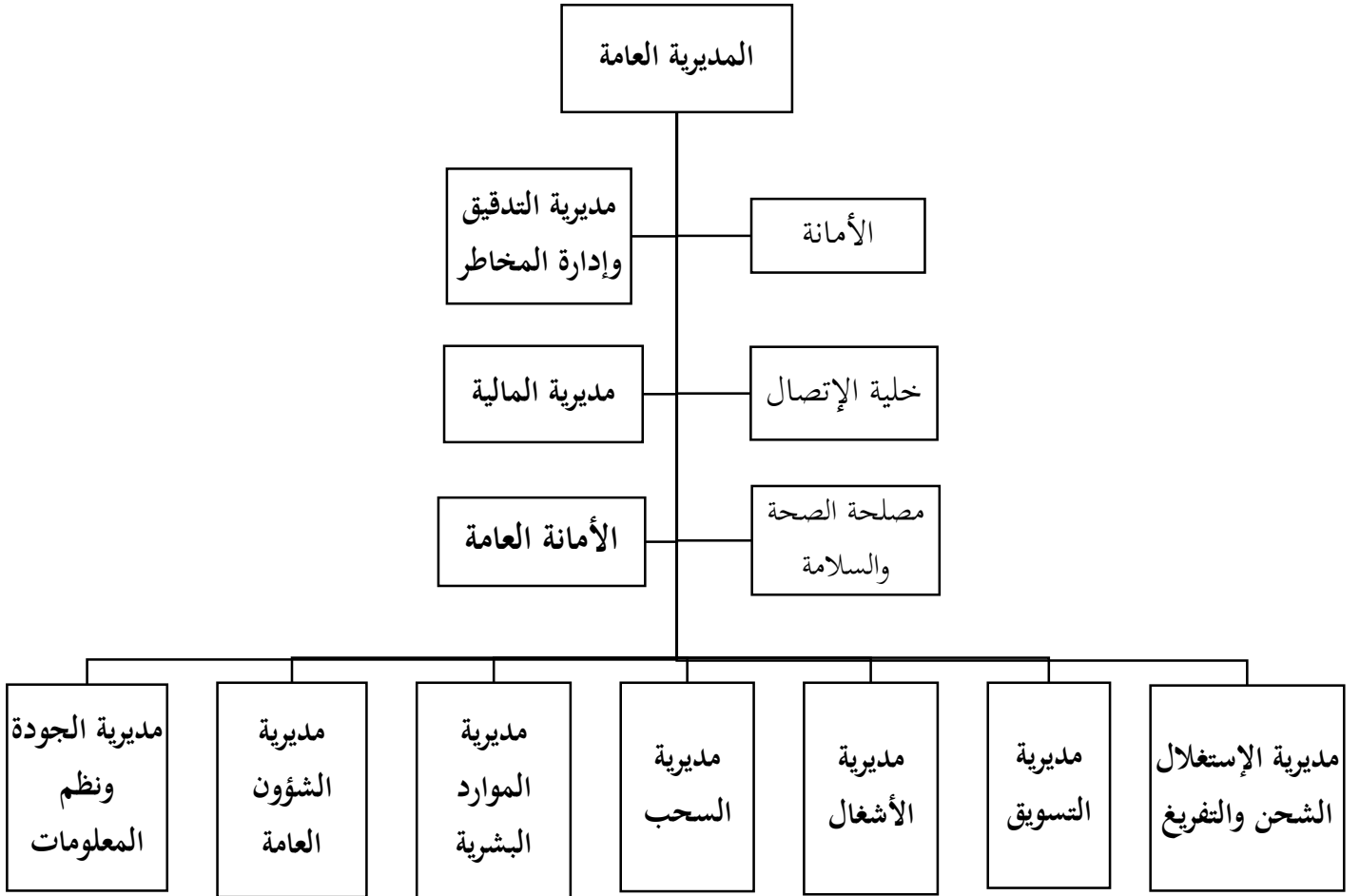
✓ إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة

أولاً\_ الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية لسكيدة:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

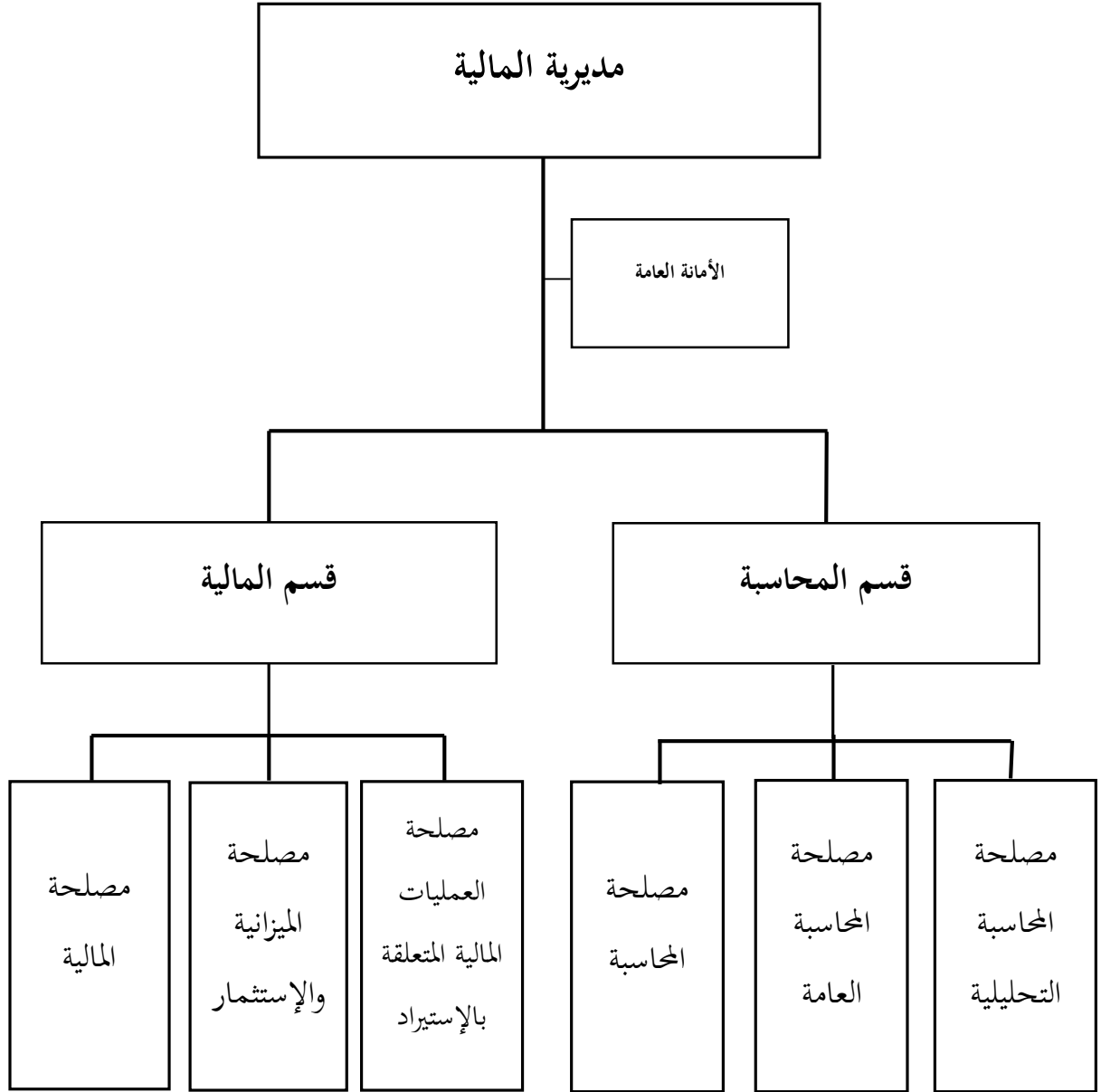


المصدر: وثيقة مقدمة من قبل المؤسسة، أفريل 2022

ثانياً\_ الهيكل التنظيمي لمديرية المالية:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية المالية في المؤسسة المينائية سكيكدة:

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية



المصدر: وثيقة مقدمة من قبل المؤسسة، أبريل 2022

مديرية المالية وهي المديرية التي تهتم بالجانب المحاسبي والمالي للمؤسسة وتنقسم إلى:

### 1. قسم المالية: مسؤول على:

- تحديد ميزانية الخزينة ووضع خطة التمويل؛
- تسيير خزينة المؤسسة؛
- المحافظة على مستوى السيولة؛
- التنفيذ ماليا للعقود المبرمة من قبل المؤسسة؛
- التحكم في مجموعة العمليات المالية.

ينقسم قسم المالية الى 3 مصالح :

- مصلحة المالية؛
- مصلحة الميزانية والإستثمار؛
- مصلحة العمليات المالية المتعلقة بالاستيراد.

### 2. قسم المحاسبة: مسؤول على:

- السهر على معالجة المحاسبة التحليلية العامة في الموعد؛
- تحديد حالات المالية المؤقتة والحصيلة الجبائية؛
- المحافظة وخرن الملفات المحاسبية؛
- ضمان التطبيق التنظيمي للمعايير المحاسبية.

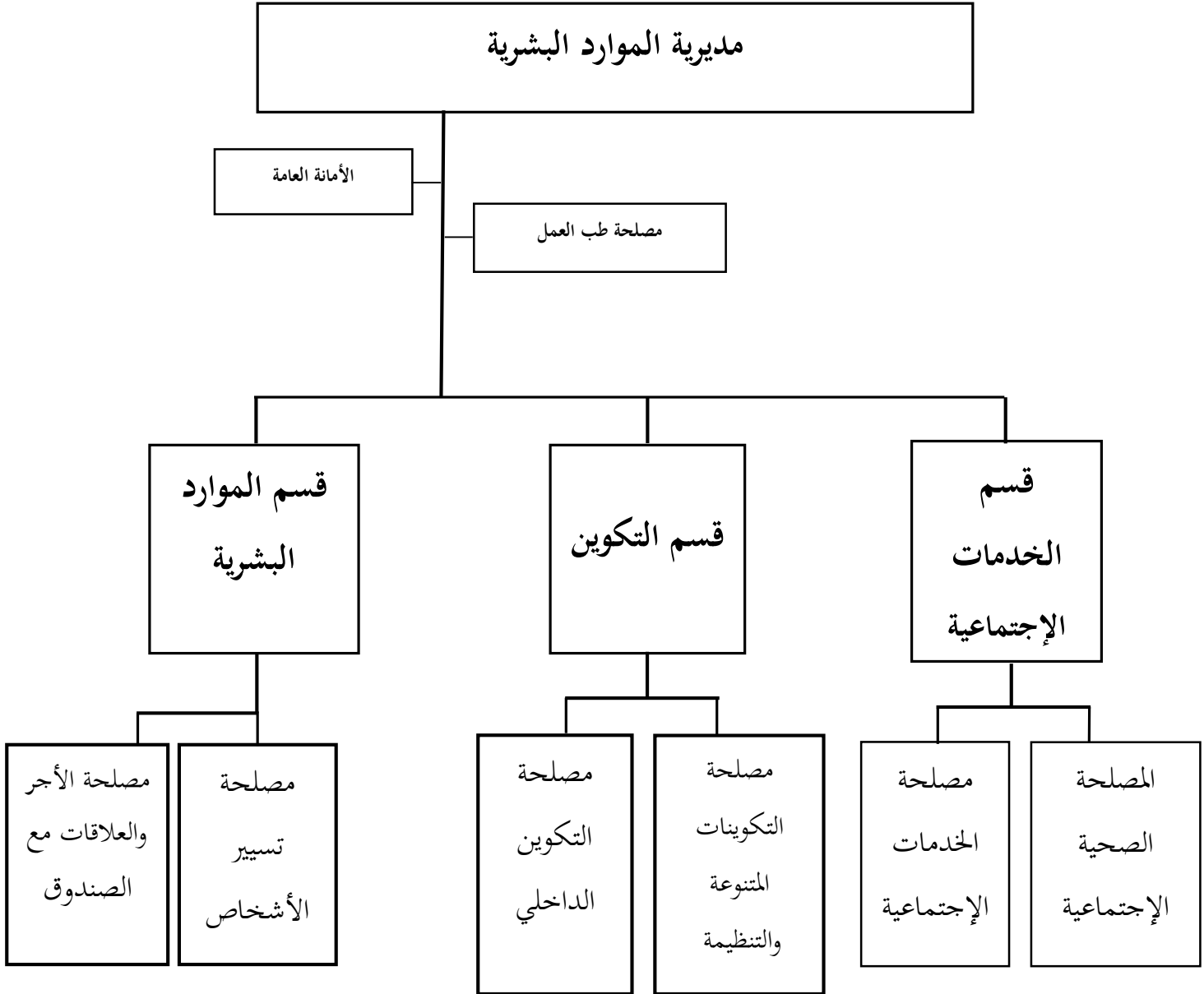
ينقسم قسم المحاسبة إلى 3 مصالح:

- مصلحة المحاسبة؛
- مصلحة المحاسبة العامة؛
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

ثالثاً\_ الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية المالية في المؤسسة المينائية سكيكدة:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثيقة مقدمة من قبل المؤسسة، أبريل 2022



مديرية الموارد البشرية وهي المديرية التي تهتم بشؤون الموظفين في المؤسسة وتنقسم إلى:

### 1. قسم الموارد البشرية: مسؤول على:

- ضمان التسيير الإداري للأفراد في المؤسسة؛
- تحديد رواتب الأفراد؛
- ضمان العلاقات مع المنظمات الإجتماعية؛
- وضع مخططات التوظيف، وغيرها من المهام المتعلقة بالموارد البشري.

ينقسم قسم الموارد البشرية الى مصلحتين:

- مصلحة الأجر والعلاقات؛
- مصلحة تسيير الأشخاص.

### 2. قسم التكوين: مسؤول على:

- تنظيم برامج التكوين في المؤسسة؛
- الإهتمام بشؤون المتكولين وغيرها؛

ينقسم قسم التكوين إلى مصلحتين:

- مصلحة التكوين الداخلي؛
- مصلحة التكوينات المتنوعة والتنظيمية.

### 3. قسم الخدمات الإجتماعية: مسؤول على:

- ضمان الزيارات الصحية المتعددة والتزويد بالسلع الصيدلانية؛
- تسيير الأنشطة الثقافية و الرياضية؛
- تسيير المعدات الرياضية.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث السابق، نسعى فيما يلي إلى تسليط الضوء على كل من المنهج الذي تم الاعتماد عليه في دراستنا وتوضيح حدودها، بالإضافة إلى إعطاء صورة واضحة حول الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة وفق مختلف المتغيرات.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة على أنه «مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة»<sup>1</sup>، كما يمكن تعريفه على أنه «جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من ألف بحثه إلى يائه بغية الكشف عن العلاقة العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة»<sup>2</sup>.

وبما أن الهدف الرئيسي للدراسة الميدانية هو التعرف على الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، من جهة، وتحديد دورها في تحسين الأداء الوظيفي، من جهة أخرى، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب والقادر على تحقيق أهداف الموضوع، حيث تم الاعتماد عليه في معالجة المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

إضافة إلى ذلك، اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أسلوب الاستبيان، حيث تم توجيه استمارة أسئلة لعينة قصدية من أفراد المجتمع محل الدراسة، وذلك من أجل معرفة اتجاهات آرائهم في ما يتعلق بموضوع البحث، وقصد سمح لنا ذلك من الحصول على بيانات ومعلومات، مصدرها الإجابات المقدمة من طرف الأفراد، حيث تم ضبط هذه البيانات والمعلومات في شكل متغيرات إجرائية بالإمكان التحكم فيها وإعطائها وصفا إحصائيا، ومن بعد ذلك تم تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث أدى كل هذا إلى تحديد العوامل المكونة للظاهرة التي تم دراستها ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

1 بوحوش عمار و آخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، دار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ألمانيا، 2019، ص14.

2 قداسي خيرة، محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي، تخصص نقد سينما توغرافي، قسم فنون، كلية الآداب والفنون، جامعة أحمد بن بلة وهران 1، الجزائر، 2013، ص5.

### المطلب الثاني: حدود الدراسة

بالانطلاق من طبيعة الدراسة وأهدافها والفرص المتاحة للطالب، فإن حدود الدراسة كانت كالتالي:

أولاً\_ الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية الموارد البشرية ومديرية المالية في المؤسسة المينائية سكيكدة.

ثانياً\_ الحدود الزمنية: امتدت الدراسة في الفترة الممتدة من مارس 2022 إلى جوان 2022.

ثالثاً\_ الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة قصدية تم اختيارها من المؤسسة محل الدراسة، التي تتمثل في المؤسسة المينائية سكيكدة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف المجتمع على أنه: «جميع المفردات محل الدراسة والبحث والتي لها خصائص مشتركة، وهو الهدف الأساسي من الدراسة حيث أن الباحث يعمم في النهاية النتائج عليه، ويمكن القول إننا لا ندرس عينات وإنما ندرس مجتمعات. وما العينة التي نختارها إلا وسيلة لدراسة خصائص المجتمع، ولذلك فإن الخطوة الأولى في اختيار العينة هي تعريف المجتمع، والغرض من تعريف المجتمع هو تحديد مدى ما يشمله من أفراد»<sup>1</sup>، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة، أما بالنسبة للعينة هي جزء من المجتمع محل الدراسة، يقوم الطالب باختيارها على أساس متطلبات وأهداف الدراسة وقواعد خاصة لتمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً وقد تم اختيار عينة قصدية من المؤسسة محل الدراسة تمثلت في مسح شامل للموظفين التابعين لمديرية الموارد البشرية ومديرية المالية.

1 عينة البحث أنواعها وأساليبها وإختيارها ودراسة نتائجها وفقاً للمؤشرات الفراكتالية، عن الموقع: [www.syrianinside.com](http://www.syrianinside.com)، يوم: 2022/05/16.

### المبحث الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

تلعب عمليات البحث النظري للأدبيات والقراءات النظرية والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس، دوراً هاماً في تشكيل مجموعة الأفكار التي تصب ضمن إطار إشكالية الدراسة وطبيعتها، بالإضافة إلى كل هذا تعتبر أدوات المقابلة والملاحظة أساس الإلمام بمجتمع الدراسة والجوهر الأساسي لوضع العبارات التي تكونت منها استمارة الأسئلة، التي تعد الأداة الرئيسية للدراسة، والتي يسعى الطالب فيما يلي عرض شامل لكيفية تشكيلها بدقة وإثبات صدقها.

#### المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

اعتمد الطالب في دراسته على ثلاث أدوات للدراسة تمثلت في المقابلة والملاحظة، اللتان كانتا بمثابة وسيلتان للتعرف على مجتمع الدراسة، حتى يتسنى إعداد الأداة الثالثة (الاستمارة) بدقة وبشكل يخدم أهداف الدراسة، من جهة، ويكون موجه بشكل دقيق لعينة البحث، من جهة أخرى، ويمكن تعريف الأدوات المستعملة كما يلي:

**أولاً\_ المقابلة:** وتعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها من أجل جمع البيانات والمعلومات الدقيقة حول موضوع الدراسة وكذلك التعرف على مجتمع الدراسة، حيث قام الطالب بإجراء مقابلة مع:

- رئيس مصلحة الميزانية والاستثمار؛
- رئيس مصلحة المالية؛
- رئيس مصلحة التكوين.

**ثانياً\_ الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي، وتعتمد على المشاهدة والمراقبة الدقيقة لمحل الدراسة، من أجل جمع البيانات والمعلومات ومقارنته بما تم جمعه من خلال الأدوات الأخرى، في هذا الصدد قام الطالب بزيارات متكررة للمؤسسة المينائية لسكيكدة.

**ثالثاً\_ الاستمارة:** وهي عبارة عن نموذج يتضمن مجموعة من العبارات توجه إلى مفردات العينة من أجل جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، وفي هذا الصدد قد تم توزيع (70) استمارة على العينة المختارة كما يوضحه الجدول التالي:

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

الجدول رقم (05): الاستثمارات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمستعملة

البيان	العدد
الاستثمارات الموزعة	70
الاستثمارات المسترجعة	61
الاستثمارات الملغاة	0
الاستثمارات المعمول بها	61

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تم تقسيم استمارة الأسئلة إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

وقد كان الهدف من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية الخاصة بالمبحوثين وذلك من

حيث:

- الجنس؛
- العمر؛
- المؤهل العلمي؛
- المديرية التي ينتمون إليها.

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

تكون هذا الجزء من أسئلة تمهيدية كمدخل يبين مدى معرفة المجيب بالإدارة الإلكترونية وأنظمتها حيث

شمل عبارتين (01) و(02) ثم تأتي المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

### المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

هدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر المؤسسة المينائية لسكيدة على أبعاد الإدارة الإلكترونية، وهو ما يعبر على أبعاد المتغير المستقل للدراسة، والتي بلغ عددها ثلاثة أبعاد، تم التعبير عن كل منها بعدد من العبارات، وتكون هذا المحور ككل على (24) عبارة، تم تقسيمها على أبعاد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة كما يلي:

- العبارات من 03 إلى 14 متعلقة بمدى توفر الأجهزة والبرامج في المؤسسة؛
- العبارات من 15 إلى 19 تتعلق بمدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛
- العبارات من 20 إلى 26 تعلق بمدى الاعتماد على قواعد البيانات.

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

هدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمفردات العينة، إذ تم الاعتماد على أبعاد الأداء الوظيفي، ولكي يتم تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد عبارات هذا المحور بمنتهى الدقة، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، واشتمل هذا المحور على (24) عبارة، تم تقسيمها على أبعاد الأداء الوظيفي، وكانت العبارات مقسمة كما يلي:

- العبارات من 27 إلى 36 متعلقة بإنتاجية الفرد داخل المؤسسة؛
  - العبارات من 37 إلى 46 تتعلق بكفاءة الأداء؛
  - العبارات من 47 إلى 50 تعلق بالعمل الجماعي.
- وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" الخماسي لمعرفة اتجاهات اجابات مفردات العينة على عبارات محاور الدراسة، حيث يعد هذا المقياس «طريقة لقياس البيانات الوصفية بإعطائها قيم رقمية حتى تكون مناسبة للتحليل الإحصائي»<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح درجات التقييم للسلم المعتمد:

<sup>1</sup> سعدو عادل، محاضرات مقياس الأدوات الإحصائية، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019، ص02.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

### الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

تم حساب المدى الخاص بمجال الاتجاه العام من خلال حاصل قسمة 4 على 5، حيث أن 4 هي عدد المسافات، أما 5 فتمثل عدد الاختيارات ومنه نجد أن المدى يساوي (0,80)، وعليه جاءت مجالات الاتجاه العام كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (07): مجالات مقياس ليكارت المعتمد في الدراسة

من 01	إلى 1,79	غير موافق بشدة
من 1,80	إلى 2,59	غير موافق
من 2,60	إلى 3,39	محايد
من 3,40	إلى 4,19	موافق
من 4,20	إلى 05	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) في التعامل مع الأساليب الإحصائية المختلفة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، والتي كانت كما يلي:

1. معامل "ألفا كرونباخ" من أجل قياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
2. معامل الارتباط "بيرسون" من أجل قياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات والأبعاد المكونة لاستمارة الأسئلة؛
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة الدراسة والتحقق من إجاباتهم؛

4. المتوسط الحسابي لتحديد اتجاهات مفردات عينة الدراسة وأيضا التحقق من إجابات الأفراد؛
5. الانحراف المعياري من أجل قياس مدى تجانس إجابات مفردات العينة وكذلك تشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
6. اختبار "Kolmogorov Smirnov" من أجل معرفة نوع التوزيع (التوزيع الطبيعي أو غير الطبيعي) لبيانات الدراسة؛
7. معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) الذي يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات الغير معلمية؛
8. اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney) لقياس الفروقات؛
9. اختبار "كربسكال واليس" (Kruskal-Wallis) للكشف عن معنوية الفروقات.

#### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

##### أولاً\_ الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

نظرا لأهمية البيانات التي يسعى الطالب لأن تكون بالقدر الكافي، من جهة، وأن تلم بجميع جوانب الموضوع، من جهة أخرى، ولضمان صدق الاستمارة، تم التقيد بقواعد تحرير الاستمارة بالشكل الذي يضمن أن تكون عباراتها موجزة بقدر الإمكان، وتكون بأسلوب بسيط وواضح، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين وتوجيهات الأستاذ المشرف فقد تمكن الطالب من إعطاء الاستمارة شكلها النهائي بعد التعديل عليها وشملت التعديلات ما يلي:

- تم حذف بعض العبارات؛
- إعادة صياغة بعض العبارات؛
- تعديل طول المحاور من أجل ضمان تعاون مفردات العينة.



ثانياً\_ ثبات أداة الدراسة وتناسقها الداخلي:

### 1. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة « مقدرة الأداة التي يستخدمها الباحث على إعطاء نتائج مطابقة للنتائج التي تعطيها في المرة الأولى في حال تم إعادة تطبيق هذه الأدلة عدة مرات، على نفس الأشخاص وفي ظروف مشابهة»<sup>1</sup>، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل (ألفا كرونباخ)، وهو «عبارة عن أحد المقاييس العالمية التي تستخدم في قياس مستوى الإتساق الداخلي لأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات»<sup>2</sup>، وقد تم تطبيقه على كل محور من محاور الاستمارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة

محاور الاستمارة	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإلكترونية	0,873
الأداء الوظيفي	0,877

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحورين فاقت 87%، كما فاقت قيمة المعامل ذاته 91% لكل العبارات مجتمعة، وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة ويبين مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني.

### 2. التناسق الداخلي لأداة الدراسة:

للتوصل إلى مدى اتساق العبارات الخاصة بالاستبيان وصدقها، تم الاعتماد على حساب معامل بيرسون، بين درجة كل عبارة بالنسبة للبعد الذي ينتمي إليه، وبين درجة كل بعد بالنسبة للمحور الذي ينتمي إليه، ويمكن قراءة هذا المعامل والتعبير عنه كما يلي:

1الصدق والثبات في التحليل الإحصائي، عن الموقع: [www.bts-academy.com](http://www.bts-academy.com)، يوم 2022/05/18.

2مفهوم مقياس ألفا كرونباخ، عن الموقع: [www.manaraa.com](http://www.manaraa.com)، يوم 2022/05/18.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

- معامل الارتباط يأخذ قيمة في المجال المحدود  $[-1, +1]$ ؛
- عند مستوى معنوية تساوي 0,05، إذا كان المعامل يقع ضمن المجال  $[-1, 0]$  نقول أن العلاقة سالبة وقوية، أما إذا كان المعامل ضمن المجال  $[0, +1]$  نقول أن العلاقة موجبة وقوية؛
- إذا كان المعامل يساوي الصفر نقول أنه لا توجد علاقة ارتباط.

### أولاً\_ التناسق الداخلي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية:

I. اختبار التناسق الداخلي لكل عبارة بالنسبة للبعد الذي تنتمي إليه:

1. اختبار التناسق الداخلي لعبارة البعد الأول (مدى توفر الأجهزة والبرامج):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين عبارات البعد الأول والبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد مدى توفر الأجهزة والبرامج

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
3	تتوفر المؤسسة على أجهزة الحاسوب الكافية لممارسة الإدارة الإلكترونية.	0,652	0,000
4	مواصفات أجهزة الحاسوب المتوفرة تلائم طبيعة العمل.	0,577	0,000
5	تتوفر مديريات ومصالح وأقسام المؤسسة على كافة ملحقات الحاسوب (الطابعة، سكانير، وحدات التخزين... إلخ).	0,693	0,000
6	تتوفر المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لممارسة الإدارة الإلكترونية.	0,765	0,000
7	مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة مناسبة لطبيعة العمل.	0,677	0,000
8	تتوفر المؤسسة على كافة البرمجيات المساعدة على ممارسة الإدارة الإلكترونية.	0,677	0,000

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

0,000	0,589	يتم توفير الأجهزة والتقنيات لكل مديريات المؤسسة وأقسامها وفقاً لاحتياجاتها.	9
0,000	0,594	يتم التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة عبر شبكات الأنترنت.	10
0,000	0,577	يتم التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة عبر الأنترنت.	11
0,000	0,592	تستعمل المؤسسة برمجيات أصلية من أجل توفير الحماية الكاملة للمعلومات والبيانات.	12
0,000	0,716	تضمن برمجيات الحماية الأصلية سرية المعلومات والبيانات.	13
0,000	0,615	تتعمد المؤسسة بالتطوير المستمر لأنظمة العمل الإلكتروني.	14

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول السابق أن قيم Sig لكل عبارة من عبارات البعد الأول أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه (مدى توفر الأجهزة والبرامج) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني (مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات

الخاصة بالإدارة الإلكترونية):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني والبعد الذي تنتمي إليه:

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيا الخاصة بالإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
15	المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كانت شرطاً من شروط الالتحاق بالوظيفة.	0,700	0,000
16	يتم الاعتماد على الدعم التقني في حالة مواجهة صعوبات في استخدام التقنيات المتوفرة.	0,488	0,000
17	شاركت في دورة تدريبية في مجال استخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنيات اللازمة في مجال العمل.	0,607	0,000
18	ترتفع درجة الإتصال بأفراد الدعم الفني في حالة إدخال تقنية جديدة.	0,658	0,000
19	يتم اللجوء للاستعانة بالزملاء المتخصصين لحل بعض المشكلات في استخدام الأجهزة والبرمجيات.	0,574	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول السابق أن قيم Sig لكل عبارة من عبارات البعد الثاني أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه (مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيا الخاصة بالإدارة الإلكترونية) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

### 3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث (مدى الاعتماد على قاعد البيانات):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث والبعد الذي تنتمي إليه:

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

الجدول رقم(11): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد مدى الاعتماد على قاعد البيانات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
20	تعتمد المؤسسة على قواعد البيانات الإلكترونية في تخزين البيانات.	0,788	0,000
21	البيانات داخل قواعد البيانات تكون منظمة وسهلة الإسترجاع في الوقت المناسب.	0,694	0,000
22	يتم مراجعة قواعد البيانات بصفة دورية من أجل التخلص من المعلومات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.	0,550	0,000
23	يتم التحديث الدوري لقواعد البيانات.	0,778	0,000
24	الى جانب قواعد البيانات الإلكترونية لا زالت المؤسسة تعتمد على الأرشيف الورقي.	0,628	0,000
25	حدود الولوج إلى قواعد البيانات بالنسبة للأفراد تتحدد حسب طبيعة العمل.	0,723	0,000
26	حدود الولوج إلى قواعد البيانات بالنسبة للأفراد تتحدد حسب حاجة الفرد للبيانات.	0,539	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول السابق أن قيم Sig لكل عبارة من عبارات البعد الثالث أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه (مدى الاعتماد على قاعد البيانات) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

## II. اختبار التناسق الداخلي لكل بعد بالنسبة للمحور الذي ينتمي إليه (الإدارة الإلكترونية):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم(12): معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور الأول الإدارة الإلكترونية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	Sig
01	مدى توفر الأجهزة والبرامج	0,885	0,000
02	مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	0,695	0,000
03	مدى الاعتماد على قاعد البيانات	0,834	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم Sig لكل بعد من أبعاد المحور الأول أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه (الإدارة الإلكترونية) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل الأبعاد تتصف بالتجانس والصدق في قياس المحور الذي تم تصميمها لقياسه.

ثانياً\_ التناسق الداخلي للمحور الثاني: الأداء الوظيفي:

## I. اختبار التناسق الداخلي لكل عبارة بالنسبة للبعد الذي تنتمي إليه:

### 1. اختبار التناسق الداخلي لعبارة البعد الأول (إنتاجية الفرد):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين عبارات البعد الأول والبعد الذي تنتمي إليه:

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد إنتاجية الفرد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
27	يمكن للعاملين الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة.	0,561	0,000
28	هناك تضيق للوقت عند السعي للحصول على المعلومات اللازمة.	0,675	0,000
29	الأعباء الوظيفية المسندة للعامل سهلة الإنجاز.	0,558	0,000
30	لا يوجد هناك ازدواجية في أداء الأعمال.	0,695	0,000
31	هناك سهولة في التنسيق بين الأفراد أثناء أداء عمل مشترك.	0,548	0,000
32	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل دقيق نقاط القوة والضعف لدى الفرد.	0,611	0,000
33	عند صدور قرار جديد يتضمن نقاط غير واضحة يمكن للعامل الحصول على تفاصيل أكثر دون اللجوء إلى الجهة التي صدر عنها القرار.	0,516	0,000
34	يحتاج العامل إلى أداء مهامه خارج أوقات العمل، وهذا يتطلب منه الاتصال بشخص ما للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية.	0,603	0,000
35	القدرة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة يعزز مساهمته المستمرة في اتخاذ القرارات.	0,421	0,000
36	القدرة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة يشعر العامل بالانتماء والولاء للمؤسسة.	0,579	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتضح من الجدول السابق أن قيم Sig لكل عبارة من عبارات البعد الأول أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه (إنتاجية الفرد) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

### 2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني (كفاءة الأداء):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني والبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم(14): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد كفاءة الأداء

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
37	يقوم العامل باستثمار الوقت الذي يوفره في العمل على تحسين أداؤه.	0,387	0,002
38	تتوفر لدى العامل الجاهزية والرغبة للإبداع والإبتكار في عمله.	0,583	0,000
39	تتوفر لدى العامل الفرص والإمكانيات اللازمة للإبداع والإبتكار في عمله.	0,736	0,000
40	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بدقة عالية.	0,735	0,000
41	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالفعالية المطلوبة.	0,619	0,000
42	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالسرعة المطلوبة.	0,729	0,000
43	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بجهد أقل.	0,705	0,000
44	لا يلجأ العامل أثناء تأدية عمله إلى الطباعة والنسخ.	0,630	0,000



### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

0,000	0,496	معدل الأخطاء المهنية في أداء العمل منخفض.	45
0,000	0,608	يتم عقد الاجتماعات الرسمية دون الحاجة إلى الحضور في مكان واحد.	46

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم Sig لكل عبارة من عبارات البعد الثاني أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه (كفاءة الأداء) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

### 3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث (العمل الجماعي):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث والبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم(15): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد العمل الجماعي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
47	هناك سرعة في اتخاذ القرارات الجماعية بالاعتماد على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة.	0,653	0,000
48	هناك مرونة في الاتصال المباشر بين العاملين بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة المتوفرة.	0,644	0,000
49	هناك سرعة في الاتصال بين العاملين.	0,806	0,000
50	يمكن أن يشارك العاملين الأفكار والمعلومات عبر أرضية رقمية خاصة بالمؤسسة.	0,793	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتضح من الجدول السابق أن قيم Sig لكل عبارة من عبارات البعد الثالث أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه (العمل الجماعي) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

### II. اختبار التناسق الداخلي لكل بعد بالنسبة للمحور الذي ينتمي إليه (الأداء الوظيفي):

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم(16): معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	إنتاجية الفرد	0,866	0,000
02	كفاءة الأداء	0,915	0,000
03	العمل الجماعي	0,592	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم Sig لكل بعد من أبعاد المحور الثاني أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه (الأداء الوظيفي) وهي علاقة موجبة وقوية، وهو ما يؤكد أن كل الأبعاد تتصف بالتجانس والصدق في قياس المحور الذي تم تصميمها لقياسه.

### المطلب الرابع: خصائص مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية:

#### أولاً- توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

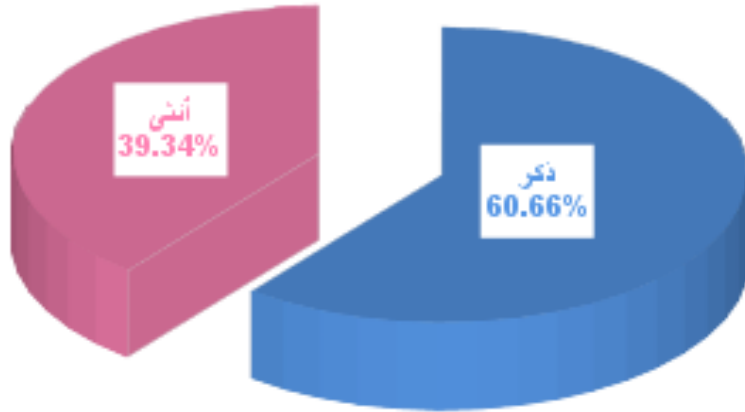
الجدول رقم(17): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	العدد	البيان
60,66%	37	ذكر
39,34%	24	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يلاحظ من الجدول السابق، أن الموظفين الذكور في العينة المختارة يشكلون ما نسبته (60,66%) من إجمالي العينة المحسوبة، حيث بلغ عددهم (37) ذكر، أما بالنسبة للموظفين الإناث شكلن ما نسبته (39,34%) من إجمالي العينة المحسوبة، وذلك بتكرار عدده (24) أنثى، والشكل التالي يبين توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الشكل رقم (12): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

ثانياً\_ توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير السن:

حتى يمكن التعامل مع متغير العمر قد تم تقسيم هذا الأخير إلى (04) فئات عمرية، يوضحها الجدول التالي و الذي يبين أيضا توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لهذه الفئات:

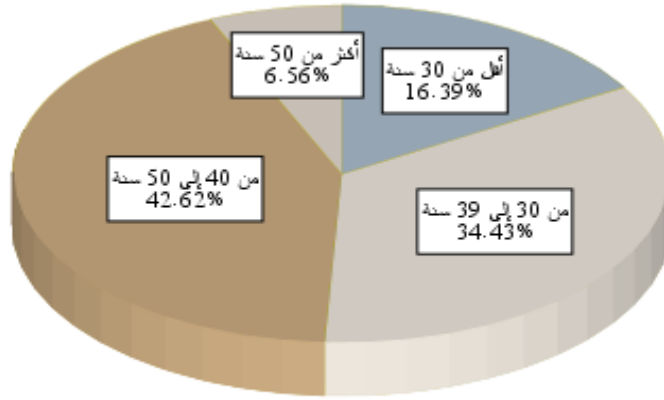
الجدول رقم(18): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير السن

النسبة	العدد	البيان
16,39%	10	أقل من 30 سنة
34,43%	21	من 30 إلى 39 سنة
42,62%	26	من 40 إلى 50 سنة
6,56%	4	أكثر من 50 سنة
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول السابق أن مفردات العينة تتركز أعمارهم في الفئتين الثانية والثالثة حيث قد بلغ تكرارها على التوالي (21) و(26) بمجموع قدر ب (47) موظفا، و بنسبة قدرت ب 77,05% من مجموع مفردات العينة، حيث جاءت الفئة الثالثة (من 40 إلى 50 سنة) في المرتبة الأولى بتكرار (26) مفردة من العينة الإجمالية، وهو ما يشكل 42,62% من مجموع مفردات العينة، بينما في المرتبة الثانية جاءت الفئة الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بما نسبته 34,43% من مجموع مفردات العينة، في حين جاءت الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) في المرتبة الرابعة بتكرار (10) وهو ما يشكل 16,39% من مجموع مفردات العينة، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفئة الأخيرة (أكثر من 50 سنة) بتكرار (04) مفردات من العينة الإجمالية وهو ما يشكل 6,56% من مجموع مفردات العينة، وهذا ما يبين أن مفردات العينة أغلبهم من الفئة الشبانية، وهي فئة لها طاقة تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، بفضل ديناميتها، ويمكن توضيح كيفية توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير السن حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

ثالثاً\_ توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

للتعامل مع المؤهلات العلمية المختلفة لمفردات عينة الدراسة تم اقتراح (05) اختيارات، وهي

موضحة في الجدول التالي والذي يبين توزيع مفردات العينة وفقاً لهذه الاختيارات:

الجدول رقم (19): توزيع مفردات العينة وفق متغير المؤهل العلمي

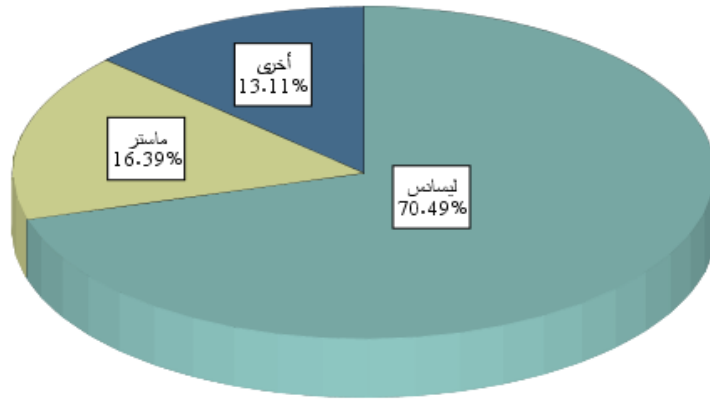
النسبة	العدد	البيان
70,49%	43	ليسانس
16,39%	10	ماستر
0%	0	ماجستير
0%	0	دكتوراه
13,11%	8	تقني سامي
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتضح من الجدول السابق أن أغلب مفردات عينة الدراسة يمتلكون شهادة ليسانس، حيث بلغ عددهم (43) موظف وهو ما نسبته (70,49%) من إجمالي مفردات العينة، في حين مثل حاملو شهادة ماستر (16,39%) من إجمالي مفردات العينة، بتكرار (10) موظفين، ولم يظهر أي فرد من العينة يحمل شهادة ماجيستر أو دكتوراه، وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل التي لا تحتاج إلى تكوين أكاديمي في هذا المستوى، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني سامي بلغ تعدادهم (08) موظفين وهو ما نسبته (13,11%) من مجموع مفردات العينة، وهذا ما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة يملكون المؤهلات العلمية اللازمة التي تؤهلهم لشغل المناصب الإدارية والقدرة على العمل بمختلف التقنيات المتطورة والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية، والشكل الموالي يبين توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم (14): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

### رابعاً\_ توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المديرية:

انقسمت العينة وفق متغير المديرية إلى ما يوضحه الجدول التالي:

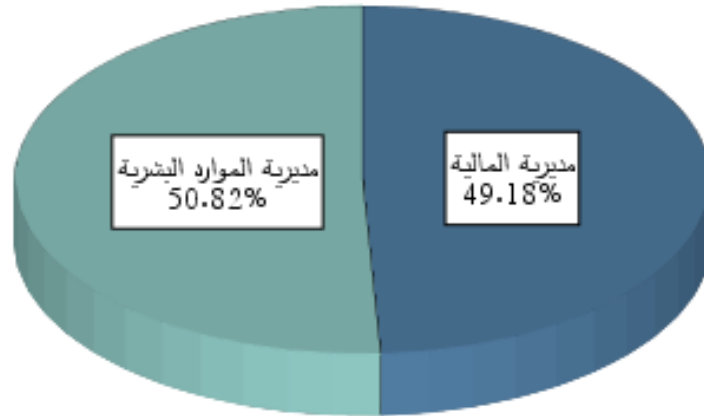
الجدول رقم(20): توزيع مفردات العينة وفق مديرية الانتماء

النسبة	العدد	البيان
49,2%	30	مديرية المالية
50,8%	31	مديرية الموارد البشرية
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

يتضح من الجدول السابق أن مفردات العينة التابعين لمديرية المالية كانوا تقريبا بنفس عدد الأفراد المنتمين إلى مديريةية الموارد البشرية حيث بلغ تعدادهم على التوالي (30) و(31) وما شكلوا نسبة جد متقاربة، حيث شملت الفئة الأولى (مديرية المالية) (49,2%) من إجمالي العينة، أما بالنسبة للفئة الثانية فبلغت نسبتها (50,8%) من إجمالي العينة. ويمكن توضيح كيفية توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير مديرية الانتماء في الشكل التالي:

الشكل رقم(15): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير مديرية الانتماء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

### خلاصة الفصل:

عملنا من خلال هذا الفصل على تقديم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، حيث تم التطرق إلى تعريفها وإعطاء صورة شاملة على نشأتها ومراحل تطورها، وظائفها وأهدافها بالإضافة إلى موقعها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى ذلك، تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

كما تضمن هذا الفصل تقديم الأدوات الدراسة التي كانت الاستمارة من أهمها، حيث تم تقديم شرح لبنيتها وتوضيحا لكيفية تقسيم عباراتها على مختلف محاورها، وقد أظهرت نتائج اختبار ألفا كرومباخ الذي تم تطبيقه على أداة الدراسة مدى صدق هذه الأخيرة وثباتها، كما بينت نتائج اختبار بيرسون أن كل عبارات الاستمارة متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه وكذا الأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا يعني توفر شرط التناسق الداخلي، وأخيرا تناول هذا الفصل وصفا لخصائص مفردات العينة حسب أهم المتغيرات الشخصية.



الفصل الرابع: تحليل

وتفسير نتائج الدراسة

الميدانية

تمهيد:

في ظل أهداف الدراسة والتساؤلات التي سبق وتم طرحها، يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل وإعطاء تفسير لما تم التوصل إليه ميدانياً، وهذا من خلال الكشف عن مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية من خلال أبعادها ومكوناتها وكذا التعرف على مستوى الأداء الوظيفي فيها.

من جانب آخر تسعى الدراسة في فصلها الأخير إلى الكشف عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بالاعتماد على نموذج يوضح ويفسر هذه العلاقة.

من أجل ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية

توضح الجداول التالية كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الأول لاستمارة الأسئلة (الإدارة الإلكترونية).

المطلب الأول: الأسئلة التمهيدية:

قبل البداية في عرض نتائج عبارات الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول يجب توضيح نتائج عبارات التمهيدية وقد كانت اتجاهات إجابات مفردات العينة على هذه الأخيرة على النحو التالي:

الجدول رقم(21): إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات التمهيدية

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
1	الإدارة الإلكترونية مفهوم حديث بالنسبة لي.	4	32	7	15	3	3,31	1,073	محايد
		6,6%	52,5	11,5	24,6	4,9			
2	لدي معلومات كافية عن أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في المؤسسة.	6	43	7	5	0	3,81	0,718	موافق
		9,8%	70,5	11,5	8,2	0			
		المتوسط الحسابي العام					3,56	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن مفهوم الإدارة الالكترونية ليس بمفهوم حديث نسبياً بالنسبة لمفردات العينة وهذا ما بينته نتائج العبارة (1) التي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (3,31) وانحراف معياري قدر بالقيمة (1,073)، بينما أوضحت العبارة (2) التي بلغ متوسطها الحسابي (3,81) وانحراف معياري (0,718)، أن مفردات العينة يرون أنفسهم يمتلكون معلومات كافية عن أنظمة الإدارة الالكترونية المطبقة في المؤسسة، في ما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارتين 3.56، وهو يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا ما يدفعنا إلى استنتاج أن مفردات عينة الدراسة لديهم المعرفة الكافية بالإدارة الالكترونية وبما توفره المؤسسة من أنظمة في هذا المجال.

### المطلب الثاني: مدى توفر الأجهزة والبرامج

كانت اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الأول للإدارة الإلكترونية والتي تم التعبير عنها بالاثنا عشر عبارة الأولى من المحور الأول على النحو التالي:

#### الجدول رقم (22): اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الأول للإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	ت	الإجابات					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	تتوفر المؤسسة على أجهزة الحاسوب الكافية لممارسة الإدارة الالكترونية.	ت	12	47	1	1	0	4,14	0,511	موافق
		%	19,7	77	1,6	1,6	0			
4	مواصفات أجهزة الحاسوب المتوفرة تلائم طبيعة العمل.	ت	11	48	1	1	0	4,13	0,499	موافق
		%	18	78,7	1,6	1,6	0			

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

موافق بشدة	0,544	4,26	0	0	3	39	19	ت	تتوفر مديريات ومصالح وأقسام المؤسسة على كافة ملحقات الحاسوب (الطابعة، سكانير، وحدات التخزين... إلخ).	5
			0	0	4,9	63,9	31,1	%		
موافق بشدة	0,487	4,27	0	0	1	42	18	ت	تتوفر المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لممارسة الإدارة الالكترونية.	6
			0	0	1,6	68,9	29,5	%		
موافق بشدة	0,441	4,41	0	0	2	48	11	ت	مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة مناسبة لطبيعة العمل.	7
			0	0	3,3	78,7	18	%		
موافق	0,618	4,01	0	1	8	41	11	ت	تتوفر المؤسسة على كافة البرمجيات المساعدة على ممارسة الإدارة الالكترونية.	8
			0	1,6	13,1	67,2	18	%		
موافق	0,465	4,18	0	0	2	46	13	ت	يتم توفير الأجهزة والتقنيات لكل مديريات المؤسسة وأقسامها وفقا لاحتياجاتها.	9
			0	0	3,3	75,4	21,3	%		
موافق	0,833	3,85	0	7	5	39	10	ت	يتم التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة عبر شبكات الأنترانيت.	10
			0	11,5	8,2	63,9	16,4	%		
موافق	0,726	3,85	0	4	9	40	8	ت	يتم التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة عبر الأنترنت.	11
			0	6,6	14,8	65,6	13,1	%		
موافق	0,690	4,08	0	2	6	38	15	ت	تستعمل المؤسسة برمجيات أصلية من أجل توفير الحماية الكاملة للمعلومات والبيانات.	12
			0	3,3	9,8	62,3	24,6	%		

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

موافق	0,562	4,13	0	0	6	41	14	ت	تضمن برمجيات الحماية الأصلية سرية المعلومات والبيانات.	13
			0	0	9,8	67,2	23	%		
موافق	0,450	4,11	0	0	3	48	10	ت	تتحم المؤسسة بالتطوير المستمر لأنظمة العمل الالكتروني	14
			0	0	4,9	78,7	16,4	%		
موافق	-	4,09	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من الجدول أعلاه يتبين أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يرون أن مؤسستهم تتوفر على الأجهزة والبرامج اللازمة بدرجة عالية، والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغت قيمته (4,09) وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال الموافقة.

يبين الجدول أن (75%) من المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تقع ضمن مجال الموافقة، هذا لا يعني أن (25%) من العبارات جاءت بمتوسطات حسابية تقع ضمن مجال الموافقة بشدة، وتمثلت هذه الأخيرة في العبارات الثلاثة التالية: في المقدمة جاءت العبارة (7) التي بلغ متوسطها الحسابي (4,41) وانحرافها المعياري (0,441)، تليها العبارة (6) بمتوسط حسابي (4,27) وانحراف معياري قيمته (0,487)، وأخيرا العبارة (5) بمتوسط حسابي قيمته (4,26) وانحراف معياري قدر بالقيمة (0,544)، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن مديرية المالية ومديرية الموارد البشرية تتوفران على كافة ملحقات الحاسوب ووسائل الاتصال الحديثة بكميات كبيرة وكافية تماما، وبنوعيات ومواصفات ملائمة لطبيعة العمل.

أما فيما يخص باقي العبارات قد جاءت في المقدمة العبارة (9) بمتوسط حسابي قدر بالقيمة (4,18) وانحراف معياري قيمته (0,465)، وهو ما يفسر أن المديريتين، حسب عينة الدراسة، تعملان على توفير الأجهزة والتقنيات اللازمة لطبيعة العمل وفق الاحتياجات المعبر عنها.

بالنسبة للعبارتين (3) و(4)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهما، على التوالي، (4،14) بانحراف معياري قيمته (0،511) و(4،13) بانحراف معياري قيمته (0،499)، هذا ما يعني أن المؤسسة تتوفر على أجهزة الحاسوب بالكمية والنوعية اللازمة والكافية والملائمة لممارسة مختلف النشاطات الإدارية، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (8) (4،01) بانحراف معياري قيمته (0،618)، وهو دليل على توفر البرمجيات الداعمة للإدارة الإلكترونية بشكل كافي.

بالنسبة للعبارتين (10) و(11) فقد جاءتا بمتوسط حسابي متساو قدرت قيمته بـ (3،85) وبانحراف معياري (0،833) للعبارة (10) و(0،726) للعبارة (11)، وهذا يعني أن مفردات العينة يرون أن عمال المديريتين يعتمدون، بدرجة عالية، على شبكات الاتصال الداخلية (الأنترانيت) والخارجية (الأنترنت) للتواصل فيما بينهم، تليهما في الترتيب العبارة (12) والتي بلغ متوسطها الحسابي (4،08) بانحراف معياري (0،690)، وهو دليل على أنه على مستوى مديرية المالية ومديرية الموارد البشرية يتم الاعتماد على برمجيات أصلية من أجل توفير الحماية الكاملة للمعلومات والبيانات، كما أكدت إجابات مفردات العينة عن العبارة (13)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4،13) بانحراف معياري (0،562)، أن برمجيات الحماية الأصلية تضمن سرية المعلومات والبيانات، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب جاءت العبارة (14) والتي بلغ متوسطها الحسابي (4،11) بانحراف معياري (0،450) وهو ما يعني أن المؤسسة، حسب عينة الدراسة، تهتم وتعمل على تطوير أنظمتها المعتمدة في الأعمال الإلكترونية بشكل مستمر على مستوى المديريتين.

### المطلب الثالث: مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية:

كانت اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثاني للإدارة الإلكترونية والتي تم التعبير عنها بالعبارات (15،16،17،18،19) من المحور الأول على النحو التالي:

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (23): اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثاني للإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
15	المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كانت شرطا من شروط الالتحاق بالوظيفة.	4	15	14	24	4	3,14	1,077	محايد
		6,6	24,6	23	39,3	6,6			
16	يتم الإعتماد على الدعم التقني في حالة مواجهة صعوبات في استخدام التقنيات المتوفرة.	0	1	4	41	15	4,14	0,601	موافق
		0	1,6	6,6	67,2	24,6			
17	شاركت في دورة تدريبية في مجال استخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنيات اللازمة في مجال العمل.	2	22	5	29	3	3,14	1,07	محايد
		3,3	36,1	8,2	47,5	4,9			
18	ترتفع درجة الإتصال بأفراد الدعم الفني في حالة إدخال تقنية جديدة.	0	3	8	40	10	3,93	0,704	موافق
		0	4,9	13,1	65,6	16,4			
19	يتم اللجوء للاستعانة بالزملاء المتخصصين لحل بعض المشكلات في استخدام الأجهزة والبرمجيات.	0	1	2	42	16	4,19	0,572	موافق
		0	1,6	3,3	68,9	26,2			
						3,71	-	موافق	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26



من الجدول السابق يتبين أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يرون أنفسهم يملكون القدرة على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بدرجة عالية، والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغت قيمته (3,71) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة.

حيث يبين الجدول أن (60%) من المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تقع ضمن مجال الموافقة، هذا لا يعني أن (40%) من العبارات جاءت بمتوسطات حسابية تقع ضمن مجال المحايدة، وتمثلت هذه الأخيرة في العبارتين التاليتين: جاءت في المقدمة العبارة (15) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,14) وبانحراف معياري (1,077)، هذا ما يوضح أن اعتماد المؤسسة على المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كشرط من شروط الإلتحاق بالوظيفة في مديرية الموارد البشرية ومديرية المالية لا يزال نسبياً، تبعثها العبارة (17) بمتوسط حسابي قريب جداً تم تقديره (3,14) وبانحراف معياري (1,070) وهذا يبين أن عدد أفراد العينة الذين شاركوا في دورة تدريبية في مجال استخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنيات اللازمة في مجال العمل هو الآخر لم يكن بالمستوى اللازم، نتائج العبارتين (15 و 17) أعطت تفسيراً واضحاً لنتائج العبارتين (18 و 19) حيث جاءت نتائجهما كالتالي: العبارة (18) بلغ متوسطها الحسابي (3,93) بانحراف معياري (0,704)، أما بالنسبة للعبارة (19) قدر متوسطها الحسابي بقيمة (4,19) بانحراف معياري (0,572)، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن مفردات العينة لا يزالون يواجهون صعوبات في استخدام الأجهزة والبرمجيات وخاصة في حالة إدخال تقنية جديدة، هذا ما حاولت المؤسسة تداركه من خلال توفير دعم تقني يلجأ إليه الفرد في حالة مواجهة صعوبات في استخدام التقنيات المتوفرة وهو ما وضحته العبارة (16) التي جاءت بمتوسط حسابي قدر بالقيمة (4,14) بانحراف معياري (0,601)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة.

المطلب الرابع: مدى الاعتماد على قواعد البيانات

كانت اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثالث للإدارة الإلكترونية والتي تم التعبير عنها بالعبارات (20،21،22،23،24،25،26) من المحور الأول على النحو التالي:

الجدول رقم(24): اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثالث للإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
20	تعتمد المؤسسة على قواعد البيانات الإلكترونية في تخزين البيانات.	13	46	2	0	0	4,18	0,465	موافق
		% 21,3	75,4	3,3	0	0			
21	البيانات داخل قواعد البيانات تكون منظمة وسهلة الإسترجاع في الوقت المناسب.	11	47	3	0	0	4,13	0,464	موافق
		% 18	77	4,9	0	0			
22	يتم مراجعة قواعد البيانات بصفة دورية من أجل التخلص من المعلومات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.	8	36	16	1	0	3,83	0,662	موافق
		% 13,1	59	26,2	1,6	0			
23	يتم التحديث الدوري لقواعد البيانات.	9	44	8	0	0	4,01	0,532	موافق
		% 14,8	72,1	13,1	0	0			

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

موافق	0,618	4,13	0	2	2	43	14	ت	الى جانب قواعد البيانات الإلكترونية لا زالت المؤسسة تعتمد على الأرشيف الورقي.	24
			0	3,3	3,3	70,5	23	%		
موافق	0,486	4,11	0	0	4	46	11	ت	حدود الولوج إلى قواعد البيانات بالنسبة للأفراد تتحدد حسب طبيعة العمل.	25
			0	0	6,6	75,4	18	%		
موافق	0,577	4,00	0	1	7	44	9	ت	حدود الولوج إلى قواعد البيانات بالنسبة للأفراد تتحدد حسب حاجة الفرد للبيانات.	26
			0	1,6	11,5	72,1	14,8	%		
موافق	-	4,05	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من الجدول أعلاه يتبين أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يرون أن مؤسستهم تعتمد على قواعد البيانات الإلكترونية بدرجة عالية، والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغت قيمته (4,05) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة.

حيث يبين الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تقع ضمن مجال الموافقة، إذ جاءت في المقدمة العبارة (20) بمتوسط حسابي قدر بالقيمة (4,18) وبانحراف معياري قيمته (0,465)، وهو ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على قواعد البيانات الإلكترونية في تخزين مختلف البيانات، حسب عينة الدراسة، تليها العبارة (24) بمتوسط حسابي قدره (4,13) وانحراف معياري قيمته (0,618)، وهو ما يبين أن المؤسسة لا زالت تعتمد على الأرشيف الورقي بالرغم من اعتمادها على قواعد البيانات الإلكترونية، ثم ثالثا جاءت العبارة (21) بمتوسط حسابي قدرته (4,13) وانحراف معياري قدرته (0,464)، وهو ما يوضح أنه يتم الحرص على أن تكون البيانات داخل قواعد البيانات الإلكترونية منظمة، من جهة، وسهلة الاسترجاع في الوقت المناسب، من جهة أخرى، ورابعا جاءت العبارة (25) بمتوسط حسابي يعادل (4,11) وانحراف معياري بالقيمة (0,486) وهو ما يبين أن حدود الولوج إلى قواعد البيانات بالنسبة للأفراد تتحدد حسب طبيعة العمل،

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

---

ليس هذا فقط وإنما تحدد أيضا حسب حاجة الفرد للبيانات وهذا ما بينته العبارة (26) التي قدر متوسطها الحسابي بالقيمة (4,00) وانحرافها المعياري عادل القيمة (0,577)، أما بالنسبة للعبارة (22) التي بلغ متوسطها الحسابي (3,83) وانحرافها المعياري (0,662)، والعبارة (23) التي تليها في التسلسل التي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (4,01) وانحرافها المعياري (0,532)، بينا أن قواعد البيانات يتم مراجعتها بصفة دورية كما يتم تحديث بياناتها دوريا.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة

توضح الجداول التالية كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة لعبارات المحور الثاني لاستمارة الأسئلة (الأداء الوظيفي):

المطلب الأول: إنتاجية الفرد

كانت اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الأول للأداء الوظيفي والتي تم التعبير عنها بالعبارات (27،28،29،30،31،32،33،34،35،36) من المحور الثاني على النحو التالي:

الجدول رقم(25): اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الأول للأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
27	يمكن للعاملين الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة.	9	45	3	4	0	3,96	0,682	موافق
		14,8%	73,8	4,9	6,6	0			
28	هناك تضيق للوقت عند السعي للحصول على المعلومات اللازمة.	3	27	14	15	2	3,22	0,989	محايد
		4,9%	44,3	23	24,6	3,3			
29	الأعباء الوظيفية المسندة للعامل سهلة الإنجاز.	4	30	16	11	0	3,44	0,866	موافق
		6,6%	49,2	26,2	18	0			

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

موافق	0,822	3,60	2	4	13	39	3	ت	لا يوجد هناك ازدواجية في أداء الأعمال.	30
			3,3	6,6	21,3	63,9	4,9	%		
موافق	0,515	3,96	0	0	9	45	7	ت	هناك سهولة في التنسيق بين الأفراد أثناء أداء عمل مشترك.	31
			0	0	14,8	73,8	11,5	%		
موافق	0,671	3,81	0	3	11	41	6	ت	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل دقيق نقاط القوة والضعف لدى الفرد.	32
			0	4,9	18	67,2	9,8	%		
موافق	0,807	3,54	0	8	16	33	4	ت	عند صدور قرار جديد يتضمن نقاط غير واضحة يمكن للعامل الحصول على تفاصيل أكثر دون اللجوء إلى الجهة التي صدر عنها القرار.	33
			0	13,1	26,2	54,1	6,6	%		
موافق	0,733	3,72	1	3	12	41	4	ت	يحتاج العامل إلى أداء مهامه خارج أوقات العمل، وهذا يتطلب منه الاتصال بشخص ما للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية.	34
			1,6	4,9	19,7	67,2	6,6	%		
موافق	0,601	3,93	0	2	7	45	7	ت	القدرة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة يعزز مساهمة الفرد المستمرة في اتخاذ القرارات.	35
			0	3,3	11,5	73,8	11,5	%		

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

موافق	0,730	4,00	1	2	4	43	11	ت	القدرة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة يشعر العامل بالانتماء والولاء للمؤسسة.	36
			1,6	3,3	6,6	70,5	18	%		
موافق	-	3,72	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من الجدول أعلاه يتبين أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يرون أن إنتاجيتهم الفردية تقدر بمستويات عالية، والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغت قيمته (3,72) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة.

حيث يبين الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تقع ضمن مجال الموافقة، ماعدا العبارة (28) التي جاءت بمتوسط حسابي يعادل القيمة (3,22)، وبانحراف معياري بقيمة (0,989)، وهو متوسط يقع ضمن مجال المحايدة، وهو ما يبين أن مفردات العينة يرون أن عملية الحصول على المعلومات اللازمة لا يزال يضيع الوقت نسبيا، أما فيما يخص باقي العبارات قد جاءت على الترتيب التالي:

- جاءت في المقدمة العبارة (36) بمتوسط حسابي قدر بالقيمة (4,00) وانحراف معياري قيمته (0,730)، وهو ما يفسر أن القدرة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة من قبل مفردات العينة زاد من شعورهم بالانتماء والولاء لمؤسستهم؛

- بعدها جاءت العبارتين (27) و(31) بمتوسط حسابي متساو قدر بالقيمة (3,96) وانحراف معياري (0,682) للعبارة (27) و(0,515) بالنسبة للعبارة (31)، وهذا يعني أن مفردات العينة يرون أن هناك إمكانية في الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة، وأن عملية التنسيق بين الموظفين، أثناء القيام بعمل مشترك، تتم بسهولة عالية؛

- في المرتبة الرابعة، جاءت العبارة (35)، التي قدر متوسطها الحسابي بالقيمة (3,93) وانحرافها المعياري عادل القيمة (0,601)، هذا ما يعني أن قدرة أفراد العينة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة زاد وعزز من مساهمتهم في اتخاذ القرارات بدرجة عالية؛

- تلتها العبارة (32)، بمتوسط حسابي قدره (3،81) وانحراف معياري قيمته (0،671)، وهو ما يبين أن نظام تقييم الأداء في المديريتين يحدد بشكل دقيق نقاط القوة والضعف لدى الأفراد؛
- ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارة (34) بمتوسط حسابي عادل (3،72) وانحراف معياري قدره (0،733) وهو ما يبين أن العامل يحتاج إلى أداء مهامه خارج أوقات العمل أحيانا، لكن مع هذا ما زال يتطلب منه الاتصال بشخص ما للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية أي أنها غير متوفرة له خارج أماكن العمل هذا ما يؤثر على إنتاجيته خارج أوقات العمل؛
- لتأتي بعد ذلك في المرتبة السابعة العبارة (30) بمتوسط حسابي قدره بالقيمة (3،60) وانحراف معياري قيمته (0،822) وهذا ما يوضح أنه لا وجود للإزدواجية في أداء الأعمال داخل مديرية الموارد البشرية وكذا مديرية المالية؛
- بعدها جاءت العبارة (33) بمتوسط حسابي قدره بالقيمة (3،54) وانحراف معياري قيمته (0،807)، وهو ما يفسر أنه في حالة صدور قرار جديد يتضمن نقاط غير واضحة يتسنى للعامل الحصول على تفاصيل أكثر دون اللجوء إلى الجهة التي صدر عنها القرار؛
- وأخيرا جاءت العبارة (29) التي جاءت بمتوسط حسابي يعادل القيمة (3،44)، وانحراف معياري بقيمة (0،866)، وهو ما يبين أن مفردات العينة يرون أن الأعباء الوظيفية المسندة لهم سهلة الإنجاز بدرجة عالية.



المطلب الثاني: كفاءة الفرد

كانت اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثاني للأداء الوظيفي والتي تم التعبير عنها بالعبارات (37,38,39,40,41,42,43,44,45,46) من المحور الثاني على النحو التالي:

الجدول رقم(26): اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثاني للأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
37	يقوم العامل باستثمار الوقت الذي يوفره في العمل على تحسين أداؤه.	9	42	8	2	0	3,95	0,643	موافق
		14,8%	68,9	13,1	3,3	0			
38	تتوفر لدى العامل الجاهزية والرغبة للإبداع والابتكار في عمله.	7	41	10	3	0	3,85	0,679	موافق
		11,5%	67,2	16,4	4,9	0			
39	تتوفر لدى العامل الفرص والإمكانيات اللازمة للإبداع والابتكار في عمله.	4	42	9	5	1	3,70	0,781	موافق
		6,6%	68,9	14,8	8,2	1,6			
40	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بدقة عالية.	7	44	7	3	0	3,90	0,650	موافق
		11,5%	72,1	11,5	4,9	0			
41	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالفعالية المطلوبة.	7	41	11	2	0	3,86	0,644	موافق
		11,5%	67,2	18	3,3	0			

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

موافق	0,624	3,90	0	2	9	43	7	ت	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالسرعة المطلوبة.	42
			0	3,3	14,8	70,5	11,5	%		
موافق	0,992	3,44	0	16	8	31	6	ت	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بجهد أقل.	43
			0	26,2	13,1	50,8	9,8	%		
محايد	1,176	3,01	5	22	5	25	4	ت	لا يلجأ العامل أثناء تأدية عمله إلى الطباعة والنسخ.	44
			8,2	36,1	8,2	41	6,6	%		
موافق	0,872	3,80	2	4	6	41	8	ت	معدل الأخطاء المهنية في أداء العمل منخفض.	45
			3,3	6,6	9,8	67,2	13,1	%		
موافق	0,973	3,57	1	11	8	34	7	ت	يتم عقد الاجتماعات الرسمية دون الحاجة إلى الحضور في مكان واحد.	46
			1,6	18	13,1	55,7	11,5	%		
موافق	-	3,70	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من الجدول أعلاه يتبين أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يرون أن كفاءتهم الفردية تقدر بمستويات عالية، والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغت قيمته (3,70) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة.

حيث يبين الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تقع ضمن مجال الموافقة، ماعدا العبارة (44) التي جاءت بمتوسط حسابي يعادل القيمة (3,01)، وانحراف معياري بقيمة (1,176)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال المحايدة، وهو ما يبين أن عمليات الطباعة والنسخ لا تزال أمرا يلجأ إليه الفرد أثناء تأدية عمله بدرجة نسبية داخل المديريتين محل الدراسة.

أما فيما يخص باقي العبارات فقد جاءت على الترتيب التالي:

- جاءت في المقدمة العبارة (37) بمتوسط حسابي قدر بالقيمة (3,95) وانحراف معياري قيمته (0,643)، وهو ما يفسر أن العامل يقوم باستغلال الوقت الذي يوفره أثناء أداء مهامه في استثماره من أجل تحسين أدائه؛
- بعدها جاءت العبارتان (40) و(42) بمتوسط حسابي متساو قدر بالقيمة (3,90) وانحراف معياري (0,650) للعبارة (40)، و(0,642) للعبارة (42) هذا ما يوضح أن مفردات العينة يرون أن مهامهم يتم تأديتها بدقة عالية وبالسريعة المطلوبة، وأيضا بالفعالية اللازمة وهو ما بينته العبارة التي تلت العبارتين السابقتين، أي العبارة (41) التي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (3,86) وانحراف معياري قيمته (0,644)؛
- تلتها العبارة (38)، بمتوسط حسابي قدره (3,85) وانحراف معياري قيمته (0,679)، وهو ما يبين أن العمال على مستوى المديريتين يمتلكون الجاهزية التامة والرغبة للإبداع والابتكار في عملهم؛
- ثم جاءت العبارة (45) بمتوسط حسابي عادل (3,80) وانحراف معياري بلغت قيمته (0,872) وهو ما يبين أن معدل الأخطاء المهنية في أداء العمل منخفض؛
- لتأتي بعد ذلك العبارة (39) بمتوسط حسابي قدر بالقيمة (3,70) وانحراف معياري قيمته (0,781) وهذا ما يوضح أنه تتوفر للأفراد الفرص والإمكانيات اللازمة للإبداع والابتكار في عملهم؛
- تليها العبارة (46) التي جاءت بمتوسط حسابي يساوي القيمة (3,57) وانحراف معياري (0,973)، هذا يفسر أنه يتم عقد اجتماعات رسمية عن بعد أي دون الحاجة إلى الحضور في مكان واحد؛
- وأخيرا جاءت العبارة (43) التي جاءت بمتوسط حسابي يعادل القيمة (3,44)، وانحراف معياري بقيمة (0,992)، وهو ما يبين أن العاملين يقومون بتأدية أعمالهم ومهامهم بجهد أقل.

المطلب الثالث: العمل الجماعي

كانت اتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثالث للأداء الوظيفي والتي تم التعبير عنها بالعبارات (47،48،49،50) من المحور الثاني على النحو التالي:

الجدول رقم(27): إتجاهات إجابات مفردات العينة على عبارات البعد الثالث للأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
47	هناك سرعة في اتخاذ القرارات الجماعية بالإعتماد على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة.	4	55	2	0	0	4.03	0,314	موافق
		6,6%	90,2	3,3	0	0			
48	هناك مرونة في الإتصال المباشر بين العاملين بالإعتماد على وسائل الإتصال الحديثة المتوفرة.	6	51	4	0	0	4.03	0,406	موافق
		9,8%	83,6	6,6	0	0			
49	هناك سرعة في الإتصال بين العاملين.	6	51	3	1	0	4.01	0,465	موافق
		9,8%	83,6	4,9	1,6	0			
50	يمكن أن يشارك العاملين الأفكار والمعلومات عبر أرضية رقمية خاصة بالمؤسسة.	8	42	6	4	1	3.85	0,792	موافق
		13,1%	68,9	9,8	6,6	1,6			
		المتوسط الحسابي العام					3.98	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من الجدول أعلاه يتبين أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يرون أن العمل الجماعي هو أمر يتوفر بدرجة عالية، والدليل على ذلك هو المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغت قيمته (3,98) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة.

حيث يبين الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تقع ضمن مجال الموافقة:

- جاءت في المقدمة العبارتان (47) و(48) بمتوسط حسابي متساو قدر بالقيمة (4,03) وبانحراف معياري (0,314) للعبارة (47) و(0,406) بالنسبة للعبارة (48)، وهذا ما يبين أن مفردات العينة ترى أن القرارات الجماعية تتخذ بسرعة عالية بالاعتماد على قواعد البيانات والمعلومات المتوفرة، وأن هناك مرونة عالية في الاتصال المباشر بين العاملين بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة المتوفرة؛
- تلتها العبارة (49) التي جاءت بمتوسط حسابي يساوي القيمة (4,01) وبانحراف معياري (0,465)، هذا يفسر أنه هناك سرعة عالية في الاتصال بصفة عامة بين العاملين؛
- وأخيرا جاءت العبارة (50) بمتوسط حسابي يعادل القيمة (3,85)، وبانحراف معياري بقيمة (0,792)، وهو ما يبين أن العاملين يتوفر لديهم أرضية رقمية يتم فيها المشاركة بالأفكار والمعلومات بدرجة عالية.

### المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد ما قمنا بعرض التحليل الإحصائي لإجابات مفردات عينة الدراسة على مختلف عبارات محاور أداة الدراسة، سنسعى من خلال هذا المبحث، إلى اختبار فرضيات الدراسة حتى يتسنى لنا إثباتها أو نفيها، وبعدها اختبار فيما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن محاور الاستبيان تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مديرية الانتماء)، لنصل في الأخير إلى عرض ومناقشة أهم نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: إختبار اعتدالية التوزيع:

يرتبط اختيار الاختبارات التي سيتم تطبيقها على إجابات مفردات العينة من أجل اختبار فرضيات الدراسة على طبيعة التوزيع، حيث يسمح التوزيع الطبيعي بالاعتماد على الاختبارات المعلمية بينما عدم توفر شرط التوزيع الطبيعي يدفعنا إلى اعتماد الاختبارات اللامعلمية.

لاختبار اعتدالية التوزيع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ولاختبار الفرضيتين، تم حساب قيمة اختبار (K-S) لعينة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): نتائج اختبار (K-S)

المحاور	الأبعاد	اختبار الإحصائيات	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول	البعد الأول	0,280	0,000
	البعد الثاني	0,126	0,017
	البعد الثالث	0,270	0,000

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

0,012	0,130	البعد الأول	المحور الثاني
0,008	0,134	البعد الثاني	
0,000	0,335	البعد الثالث	
0,001	-	مستوى الدلالة العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن قيمة مستوى الدلالة العام Sig كان أقل من الدرجة المعنوية المفترضة في الدراسة (5%)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية ولذلك سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية.

بناءً عليه، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على اختبار (Spearman) أي اختبار ارتباط الرتب من أجل قياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، ويعتمد هذا الاختبار على معنوية إحصائية يرمز إليها بالحرف (I) ويتم قراءة معامل الارتباط سبيرمان وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (29): مجالات معامل الإرتباط (Spearman)

نوع العلاقة	قيمة معامل الإرتباط (Spearman)
علاقة عكسية	$-1 \leq r < 0$
علاقة معدومة	$r = 0$
علاقة طردية ضعيفة	$0 < r \leq 0,25$
علاقة طردية متوسطة	$0,25 < r \leq 0,8$
علاقة طردية قوية	$0,8 < r \leq 1$

المصدر: معامل الإرتباط، عن الموقع [www.meemapps.com](http://www.meemapps.com)، يوم: 2022/06/12.

(بتصرف).

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يعتمد اختبار (Spearman) على الفرضيات التالية:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ )  
أي  $r = 0$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ )  
أي  $r \neq 0$ .

يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كانت Sig أكبر من الدرجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=0.05$ )،  
والعكس صحيح.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

أولاً\_ إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى توفر الأجهزة والبرامج والأداء الوظيفي في المؤسسة محل  
الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى توفر الأجهزة والبرامج والأداء الوظيفي في المؤسسة محل  
الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي قيم معامل (Spearman) الخاصة بالبعد الأول للمتغير المستقل والأداء  
الوظيفي:

الجدول رقم (30): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الأولى

الأداء الوظيفي	الأبعاد	
0,452	معامل الارتباط (Spearman)	مدى توفر الأجهزة والبرامج
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26



## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، مما يدل على معنوية الارتباط أي وجود علاقة بين البعد الأول للمتغير المستقبل والمتغير التابع، أين بلغت قيمة معامل الارتباط (0,452)، وبالتالي هناك علاقة إرتباط طردية متوسطة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة إرتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى توفر الأجهزة والبرامج والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أي كلما زاد بعد مدى توفر الأجهزة والبرامج بدرجة واحدة زاد الأداء الوظيفي ب(0,452).

ثانياً\_ إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي قيم معامل (Spearman) الخاصة بالبعد الثاني للمتغير المستقل والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (31): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثانية

الأداء الوظيفي	الأبعاد	
0,472	معامل الإرتباط (Spearman)	مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، مما يدل على معنوية الارتباط أي وجود علاقة بين البعد الثاني للمتغير المستقبل والمتغير التابع، أين بلغت قيمة معامل الارتباط (0,472)، وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أي كلما زاد بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بدرجة واحدة زاد الأداء الوظيفي ب(0,472).

### ثالثاً\_ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى الاعتماد على قوعد البيانات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى الاعتماد على قوعد البيانات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي قيم معامل (Spearman) الخاصة بالبعد الثالث للمتغير المستقل والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (32): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الفرعية الثالثة

الأداء الوظيفي	الأبعاد	
0,440	معامل الارتباط (Spearman)	مدى الإعتماد على قوعد البيانات
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، مما يدل على معنوية الارتباط أي وجود علاقة بين البعد الثاني للمتغير المستقبل والمتغير التابع، أين بلغت قيمة معامل الارتباط (0,440)، وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد مدى الإعتماد على قواعد البيانات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أي كلما زاد بعد مدى الاعتماد على قواعد البيانات بدرجة واحدة زاد الأداء الوظيفي ب (0,440).

وبالاعتماد على مما سبق من النتائج يمكن صياغة الجدول التالي والذي يوضح قيم (Spearman) لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي:

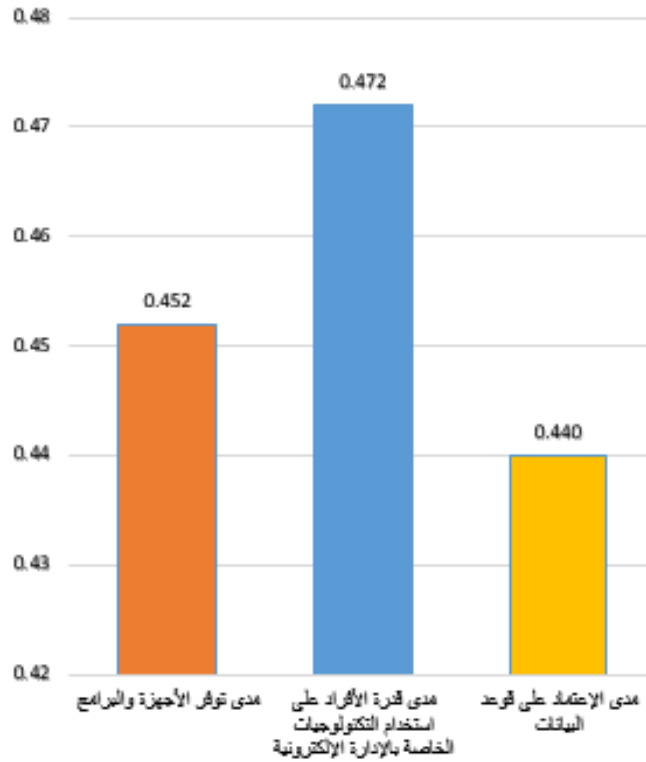
**الجدول رقم (33):** قيمة معامل (Spearman) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل و الأداء الوظيفي

الأبعاد	معامل الارتباط (Spearman)	Sig	قوة العلاقة	الترتيب
مدى توفر البرامج و الأجهزة	0,452	0,000	متوسطة	2
مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	0,472	0,000	متوسطة	1
مدى الاعتماد على قواعد البيانات	0,440	0,000	متوسطة	3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية له علاقة متوسطة بالأداء الوظيفي، بدرجات مختلفة، وهي كلها دالة على معنوية الارتباط، حيث جاء في المقدمة البعد المتعلق بمدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، تلاها بعد مدى توفر البرامج والأجهزة ثم بعد مدى الاعتماد على قواعد البيانات، والشكل التالي يوضح نتائج الجدول السابق:

الشكل رقم (16): درجة إرتباط كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي قيم معامل (Spearman) الخاصة بكل أبعاد المتغير المستقل والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (34): قيمة معامل (Spearman) للفرضية الرئيسية

الأداء الوظيفي	المحاور	
0,536	معامل الارتباط (Spearman)	الإدارة الإلكترونية
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، مما يدل على معنوية الارتباط أي وجود علاقة بين المتغير المستقبل والمتغير التابع، أين بلغت قيمة معامل الارتباط (0,536)، وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية سكيكدة.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والتي تمثلت في (مدى توفر البرامج والأجهزة، مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، مدى الاعتماد على قواعد البيانات) وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية سكيكدة، أي أنه كلما عملت المؤسسة على تطوير الإدارة الإلكترونية من خلال أبعادها ووسعت مجال الاعتماد عليها زادت جودة الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها.

### المبحث الثالث: إختبار الفروقات

في هذا المبحث سنقوم بدراسة ما إذا كانت توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المديرية)، وذلك بالإعتماد على إختبار (Mann-Whitney) وإختبار (Kruskal-Wallis).

#### المطلب الأول: إختبار الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

تم الإعتماد على إختبار (Mann-Whitney) لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة عن محاور الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس، حيث:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

**H<sub>1</sub>**: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير الجنس:

#### الشكل رقم(35): نتائج إختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير الجنس

المتغير	Sig
الجنس	0,005

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,005)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس.

المطلب الثاني: اختبار الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

تم الإعتماد في اختبار (Kruskal-Wallis) على الفرضيتين التاليتين:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

**H<sub>1</sub>**: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير العمر:

الشكل رقم(36): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير العمر

المتغير	Sig
العمر	0,728

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,728)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية، وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير العمر.

المطلب الثالث: اختبار الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم الاعتماد في اختبار (Kruskal-Wallis) على الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم(37): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي

المتغير	Sig
المؤهل العلمي	0,488

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,488)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.



المطلب الرابع: اختبار الفروقات بالنسبة لمتغير مديرية الانتماء:

تم الاعتماد في اختبار (Mann-Whitney) على الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير مديرية الانتماء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ؛

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير مديرية الانتماء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير المديرية:

الشكل رقم(38): نتائج اختبار (Mann-Whitney) الخاصة بمتغير المديرية

المتغير	Sig
المديرية	0,488

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS, v26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,488)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير المديرية.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية المرتبطة بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي على إحدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ألا وهي المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وبعد القيام بتحديد عينة الدراسة والقيام ببعض المقابلات تم توزيع استمارات البحث على مفردات العينة، ليتم بعدها جمع وتبويب البيانات المتحصل عليها وإجراء كافة الاختبارات الإحصائية اللازمة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

خلصنا من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المينائية بأبعاها (مدى توفر البرامج و الأجهزة، مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، مدى الاعتماد على قواعد البيانات) وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وأكثر بعد كان له ارتباط بالأداء الوظيفي هو بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بقيمة متوسطة قدرها (0,472)، ويليه بعد مدى توفر البرامج و الأجهزة بقيمة (0,452)، وأخيرا بعد مدى الاعتماد على قواعد البيانات بقيمة (0,440).

أما فيما يتعلق باختبارات مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن محاور الاستبيان تعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي ومديرية الانتماء، فقد جاءت نتائج ذلك لتدل على وجود فروقات فقط تعزى لمتغير الجنس.

# خاتمة الموضوع

### خاتمة عامة:

نخلص من خلال هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية باتت من أبرز المفاهيم الحديثة التي أصبحت متداولة على نطاق واسع في بيئة الأعمال، بفضل التطورات التكنولوجية الرهيبة التي عرفتتها منظومة تكنولوجيات المعلومات والاتصال، ففي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات في وقتنا الحالي، أصبح أكثر من ضروري أن تعمل هذه الأخيرة على التفكير في الاستفادة من كل مواردها، لا سيما مواردها البشرية، ومما تجود به بيئتها التكنولوجية، كل هذا من أجل ضمان التميز الذي يمكنها من البقاء والاستمرارية.

وتبني الإدارة الإلكترونية لا يجب أن يكون هدفا في حد ذاته، بقدر ما يجب أن يكون وسيلة فعالة يجب استغلالها استغلالا أمثالا، يسمح بتفعيل دورها في المساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية للمنظمة والارتقاء به، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال هذا البحث الذي قمنا فيه بمحاولة الربط بين الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها، كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي للموارد البشرية، كمتغير تابع، في المؤسسة المينائية سكيكدة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نعرضها فيما يلي.

### 1. نتائج الدراسة:

في ظل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وإعتقادا على تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها، تم إختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وكانت النتائج كما يلي:

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الفرعي الأول والمتعلق بمدى إعتقاد المؤسسة المينائية لسكيكدة على أبعاد الإدارة الإلكترونية، أظهرت النتائج أن مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة يرون أن مؤسستهم تعتمد بدرجة عالية على الإدارة الإلكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حول عبارات البعد الأول للمحور الأول لأداة الدراسة القيمة (4,09) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة، وأيضا المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حول عبارات البعد الثاني للمحور الأول لأداة الدراسة بلغت القيمة (3,71) وهو متوسط ينتمي إلى الفئة الرابعة بدوره والتي تمثل الإتجاه "موافق"، وأخيرا إجاباتهم التي تتعلق بعبارات البعد الثاني للمحور الأول جاءت بمتوسط حسابي عام قدرته قيمته (4,05)، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة المينائية سكيكدة تعتمد بدرجة عالية على الإدارة الإلكترونية كما تولى الإهتمام بتوفير مستلزمات تطبيقها.

أما فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الفرعي الثاني والمتعلق بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، تم التوصل إلى أن الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول عبارات الأبعاد الثلاثة للمحور الثاني قيم تقع ضمن مجال الموافقة، أين جاءت بمتوسطات بلغت على التوالي (3,72) للبعد الأول، (3,70) للبعد الثاني، (3,98) للبعد الثالث.

أثبت اختبار الفرضية الرئيسية القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) خطأها، حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أين تم التأكد من أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وأن أكثر بعد له إرتباط بالأداء الوظيفي هو بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بمعامل إرتباط (0,472) يليه بعد مدى توفر البرامج والأجهزة بمعامل (0,452)، وأخيرا بعد مدى الإعتماد على قواعد البيانات بمعامل إرتباط (0,440)، وهي كلها قيم تدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين هذه الأبعاد والأداء الوظيفي.

وللتعمق أكثر في موضوع دراستنا، كان لا بد من التعرف على ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى المتغيرات الشخصية، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا حتى لا نهمل دور المتغيرات الشخصية في صياغة إجابات مفردات العينة، وقد كشفت نتائج الإختبارات عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية ما عدا متغير الجنس، حيث تم الكشف عن وجود فروق تعزى لهذا المتغير، أي أن متغير الجنس كان له أثر على إجابات مفردات العينة.

عموما، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم المتغيرات داخل المنظمة والتي لها دور إستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي فيها؛
- من خلال الملاحظة، وإجراء عدة مقابلات مع مسؤولين داخل المؤسسة المينائية، تبين لنا أن عناصر الإدارة الإلكترونية تتوفر بالكم والنوع اللازمين بالنسبة للعناصر المادية، كما يتبين أن الأفراد العاملين قادرين على استعمال هذه البرامج والتقنيات؛

- يوجد قصور في جانب تكوين الأفراد على استعمال التقنيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وخاصة عند تبني تقنية جديدة؛
- الإعتماد على شبكات الإتصال الداخلية (الأنترانيت) وكذلك الخارجية (الأنترنت) للتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة المينائية، خلق جو من العمل الجماعي والعمل بالفرق داخل المؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة المينائية على قواعد البيانات الالكترونية في تخزين المعلومات والبيانات، هذا بدوره زاد من إنتاجية الفرد وكفاءته في أداء أعماله داخل المؤسسة؛
- يلعب بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية دورا جوهري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة؛
- لا تزال المؤسسة المينائية لسكيكدة تعتمد على الأرشيف والنسخ مع أنها تتوفر على كافة القدرات التي تتيح لها التخلي عن أساليب العمل التقليدية؛
- المؤهلات التقنية لا تعتبر شرطا أساسيا للالتحاق بالوظيفة في المؤسسة المينائية لسكيكدة.

## 2. التوصيات والاقتراحات:

- بعد ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه تم إعداد بعض التوصيات التي يرى فيها الطالب ان لها القدرة على الرفع من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية لسكيكدة:
- عقد دورات تدريبية أكثر في مجال استخدام التقنيات والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية خاصة في حالة إدخال تقنية جديدة؛
- تشجيع العمال على الإطلاع الدائم على مستجدات التطور التكنولوجي، خاصة في مجال عملهم؛
- الإعتماد أكثر على المؤهلات التقنية كشرط ضروري في عملية الإختيار وتوظيف الأفراد الجدد؛
- مع توفر الإمكانيات اللازمة، من الضروري التقليل من الإعتماد على الأرشيف والأوراق والعمل أكثر على الوصول إلى صفر ورق؛
- إحاطة العاملين بما توفر لهم المؤسسة من فرص وإمكانيات حيث أن بعض العمال لا يعلمون بوجود أرضيات لمشاركة المعلومات والإقتراحات وغيرها من الإمكانيات الأخرى التي يمكن للفرد إستغلالها.

### 3. أفاق الدراسة:

وفي نهاية الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع التي تتيح المجال للغير من أجل البحث والتعمق في موضوع الإدارة الالكترونية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الإدارة الإلكترونية كأداة إستراتيجية لتفعيل العمل الجماعي.
- أثر الإدارة الإلكترونية على الإبداع والإبتكار داخل المنظمة.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- بوحوش عمار و آخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، دار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ألمانيا، 2019.
- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم. الخصائص. المتطلبات، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2011.
- سعد زناش دروش ومصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2018.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- عاكف لطفي الخصاصونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2017.
- عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- عطا الله محمد تيسير الشرعة و غالب محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية، الأردن، 2015.
- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008.
- عمار طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، الأردن، 2017.

### المجلات والملتقيات والمقالات العلمية:

- أحمد عبد الحميد أمين، أثر استقطاب الموظفين على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات التأمين في مدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 40، العدد 4، 2018.
- الثابت أحمد سمير وجاسم الجميلي، استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و أثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، العراق، 2017.
- إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سطيف، الجزائر، العدد 12، 2019.
- بوقلقول الهادي، الأداء التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، العدد 8، 2020.
- د. العيداني إلياس ومغربي السعيد، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2021.
- عبد الحميد عبد الفتاح، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، المؤتمر العلمي السنوي الدولي العشرون حول صناعة الخدمات في الوطن العربي- رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر، ص 50.
- عيسى سماعيل وخيرة بملول، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية دراسة حالة: بنك الفالحة والتنمية الريفية- BADR تيارت، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإدماج في الإقتصاد العالمي، العدد 14، الجزائر، 2020.
- قديد فوزية وبوبكر عبد القادر، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021.
- لعربي عطية ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

## قائمة المراجع

- محمد فتحي الحيت ومحمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
- محمد يحظلة سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، ورقلة، الجزائر، 2003.
- معتوق لطفي وبن زيان إيمان، مساهمة أنظمة العمل الجماعي المعرفية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2020.
- ميمون كافي ومولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء، مخبر تنمية مناطق الهضاب العليا والسهوب، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، البيض، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2021.
- ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 05، العدد 22، العراق، 2009.
- نصيرة أوبختي ونبوية عيسي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس – تلمسان، جامعة مغنية، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد 14، 2021.

### الرسائل والأطروحات:

- حنان احمد القضاة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت - الأردن، عمان، 2007.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء بالوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2010.
- هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

### المحاضرات:

- سعدو عادل، محاضرات مقياس الأدوات الإحصائية، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2019.
- قداسي خيرة، محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي، تخصص نقد سينما توغرافي، قسم فنون، كلية الآداب والفنون، جامعة أحمد بن بلة وهران1، الجزائر، 2013.

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Koopmans Linda and Bernaards Claire M and others, Conceptual Frameworks of Individual Work Performance, Journal of Occupational and Environmental Medicine, University Medical Center, Amsterdam, the Netherlands, volume 53, issue 8, 2011.
- Khaled Medini and Alain Bernerd and others, Méthodologie pour l'évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de personnalisation de masse durable, 10ème Congrès International de Génie Industriel, EIGSI La Rochelle, France, 2013.
- Mohand Tuffaha, the Determinants of Employee's Performance: A Literature Review, Journal of Economics and Management Sciences, Valencia, Spain, 2020.
- Nabil Kamali, l'évaluation du rendement des employés « cas d'une PME marocaine », thèse doctorat, université du Québec, Canada, 2012.
- Olivier Doucet, Marie Lapalme, ET des autres, Gérer la performance Des employées au travail, les éditions JDF Inc, Canada, 2020.

### قائمة المواقع الإلكترونية:

- الصدق والثبات في التحليل الإحصائي، عن الموقع: [www.bts-academy.com](http://www.bts-academy.com).
- عينة البحث أنواعها وأساليبها إختيارها ودراسة نتائجها وفقا للمؤشرات الفراكتالية، عن الموقع: [www.syrianinside.com](http://www.syrianinside.com).
- مفهوم مقياس ألفا كرومباخ، عن الموقع: [www.manaraa.com](http://www.manaraa.com).
- معامل الارتباط، عن الموقع: [www.meemapps.com](http://www.meemapps.com).

الملاحق

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دراسة ميدانية حول الإدارة الإلكترونية ودورها الإستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي

موجه لعمال المؤسسة المينائية سكيكدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي نمو اقتصادي كبير وبيئة تنافسية شديدة، هذا ما وضع أمامها صعوبات وتحديات وجب عليها مواجهتها من أجل ضمان البقاء والإستمرار، ومع ظهور التكنولوجيات والتقنيات الحديثة أصبحت هذه الأخيرة ضرورة لا غنى عنها من أجل تطوير وتحسين أداء المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد في المؤسسة.

ولأهمية رأيكم نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، والتي تحمل عنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات".

هذا ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم، وستحظى إجاباتكم بالسرية التامة، فالمعطيات المقدمة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وليس مطلوب كتابة الإسم أو العنوان.

كل ما نرجوه منكم هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل المناسب.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم

الجزء الأول معلومات عامة:

الجزء الأول: بيانات شخصية:

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-العمر:

أقل من 30 سنة -  من 30 إلى 39  من 40 إلى 50

أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

ليسانس -  ماجستير -  دكتوراه

تقني سامي

4-المديرية:

مديرية المالية -  مديرية الموارد البشرية

الجزء الثاني: دراسة الحالة:

أسئلة تمهيدية:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	الإدارة الالكترونية مفهوم حديث بالنسبة لي					
02	لدي معلومات كافية عن أنظمة الإدارة الالكترونية المطبقة في المؤسسة					

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً - مدى توفر الأجهزة والبرامج:</b>						
03	تتوفر المؤسسة على أجهزة الحاسوب الكافية لممارسة الإدارة الإلكترونية.					
04	مواصفات أجهزة الحاسوب المتوفرة تلائم طبيعة العمل.					
05	تتوفر مديريات ومصالح وأقسام المؤسسة على كافة ملحقات الحاسوب (الطابعة، سكانير، وحدات التخزين... إلخ)					
06	تتوفر المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لممارسة الإدارة الإلكترونية.					
07	مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة مناسبة لطبيعة العمل.					
08	تتوفر المؤسسة على كافة البرمجيات المساعدة على ممارسة الإدارة الإلكترونية.					
09	يتم توفير الأجهزة والتقنيات لكل مديريات المؤسسة وأقسامها وفقاً لاحتياجاتها.					
10	يتم التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة عبر شبكات الأنترنت.					
11	يتم التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة عبر الأنترنت.					
12	تستعمل المؤسسة برمجيات أصلية من أجل توفير الحماية الكاملة للمعلومات والبيانات.					
13	تضمن برمجيات الحماية الأصلية سرية المعلومات والبيانات.					



					14	تتم المؤسسة بالتطوير المستمر لأنظمة العمل الإلكتروني
ثانيا - مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية:						
					15	المؤهلات الخاصة باستخدام التقنيات المتطورة كانت شرطا من شروط الالتحاق بالوظيفة.
					16	يتم الإعتماد على الدعم التقني في حالة مواجهة صعوبات في استخدام التقنيات المتوفرة.
					17	شاركت في دورة تدريبية في مجال استخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنيات اللازمة في مجال العمل.
					18	ترتفع درجة الإتصال بأفراد الدعم الفني في حالة إدخال تقنية جديدة.
					19	يتم اللجوء للاستعانة بالزملاء المتخصصين لحل بعض المشكلات في استخدام الأجهزة والبرمجيات.
ثالثا - مدى الإعتماد على قاعد البيانات:						
					20	تعتمد المؤسسة على قواعد البيانات الإلكترونية في خزن البيانات.
					21	البيانات داخل قواعد البيانات تكون منظمة وسهلة الإسترجاع في الوقت المناسب.
					22	يتم مراجعة قواعد البيانات بصفة دورية من أجل التخلص من المعلومات التي لم تعد المؤسسة بحاجة اليها.
					23	يتم التحديث الدوري لقواعد البيانات.
					24	الى جانب قواعد البيانات الإلكترونية لا زالت المؤسسة تعتمد على الأرشيف الورقي.
					25	حدود الولوج إلى قواعد البيانات بالنسبة للأفراد تتحدد حسب طبيعة العمل.
					26	حدود الولوج إلى قواعد البيانات بالنسبة للأفراد تتحدد حسب حاجة الفرد للبيانات.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
أولاً - إنتاجية الفرد:						
					يمكن للعاملين الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة.	27
					هناك تضييع للوقت عند السعي للحصول على المعلومات اللازمة.	28
					الأعباء الوظيفية المسندة للعامل سهلة الإنجاز	29
					لا يوجد هناك ازدواجية في أداء الأعمال	30
					هناك سهولة في التنسيق بين الأفراد أثناء أداء عمل مشترك.	31
					يحدد نظام تقييم الأداء بشكل دقيق نقاط القوة والضعف لدى الفرد.	32
					عند صدور قرار جديد يتضمن نقاط غير واضحة يمكن للعامل الحصول على تفاصيل أكثر دون اللجوء إلى الجهة التي صدر عنها القرار.	33
					يحتاج العامل إلى أداء مهامه خارج أوقات العمل، وهذا يتطلب منه الاتصال بشخص ما للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية.	34
					القدرة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة يعزز مساهمة الفرد المستمرة في اتخاذ القرارات.	35

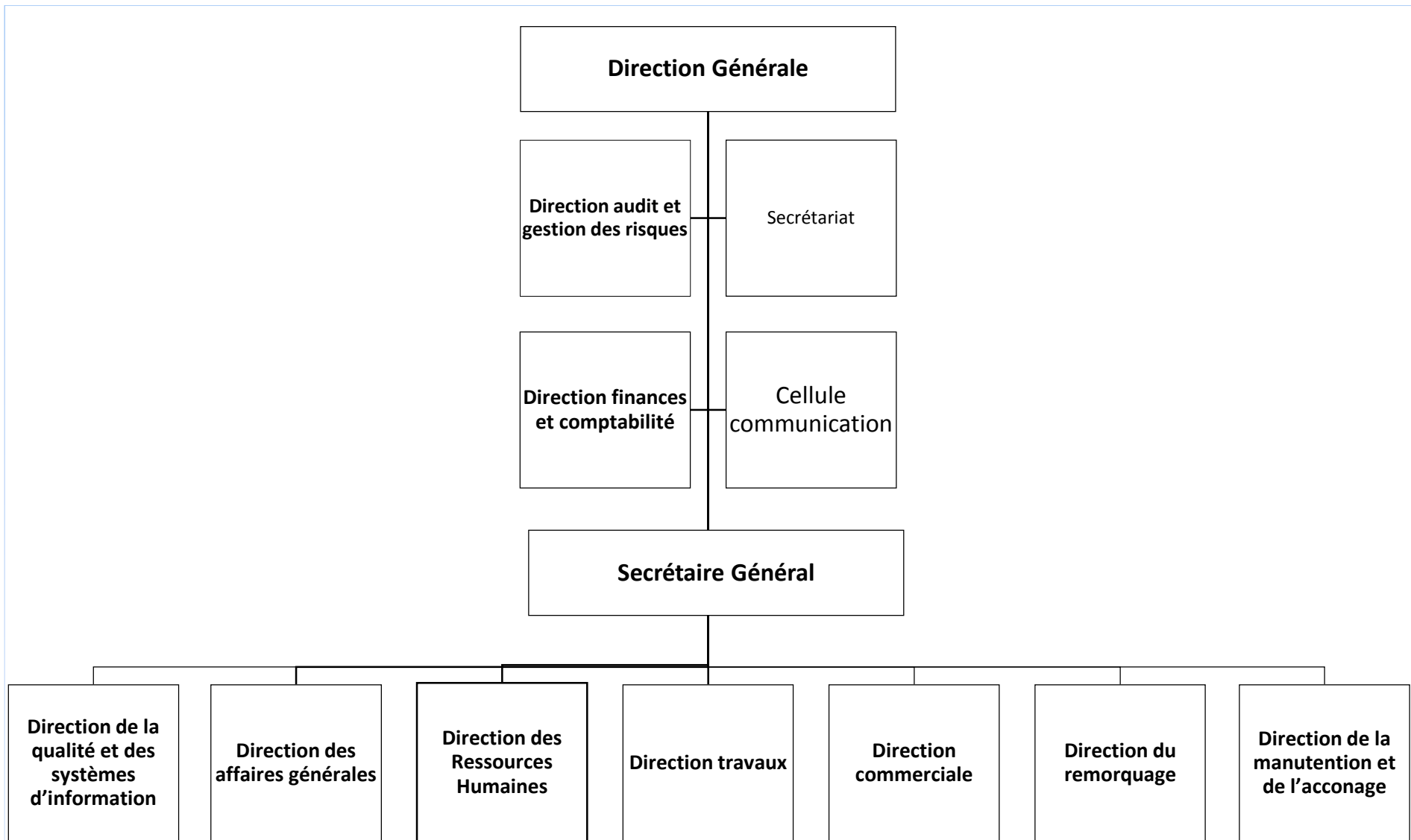
					القدرة على الاطلاع على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة يشعر العامل بالانتماء والولاء للمؤسسة.	36
<b>ثانياً - كفاءة الفرد:</b>						
					يقوم العامل باستثمار الوقت الذي يوفره في العمل على تحسين أدائه.	37
					تتوفر لدى العامل الجاهزية والرغبة للإبداع والإبتكار في عمله.	38
					تتوفر لدى العامل الفرص والإمكانيات اللازمة للإبداع والإبتكار في عمله.	39
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بدقة عالية.	40
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالفعالية المطلوبة.	41
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالسرعة المطلوبة.	42
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بجهد أقل.	43
					لا يلجأ العامل أثناء تأدية عمله إلى الطباعة والنسخ.	44
					معدل الأخطاء المهنية في أداء العمل منخفض.	45
					يتم عقد الاجتماعات الرسمية دون الحاجة إلى الحضور في مكان واحد.	46

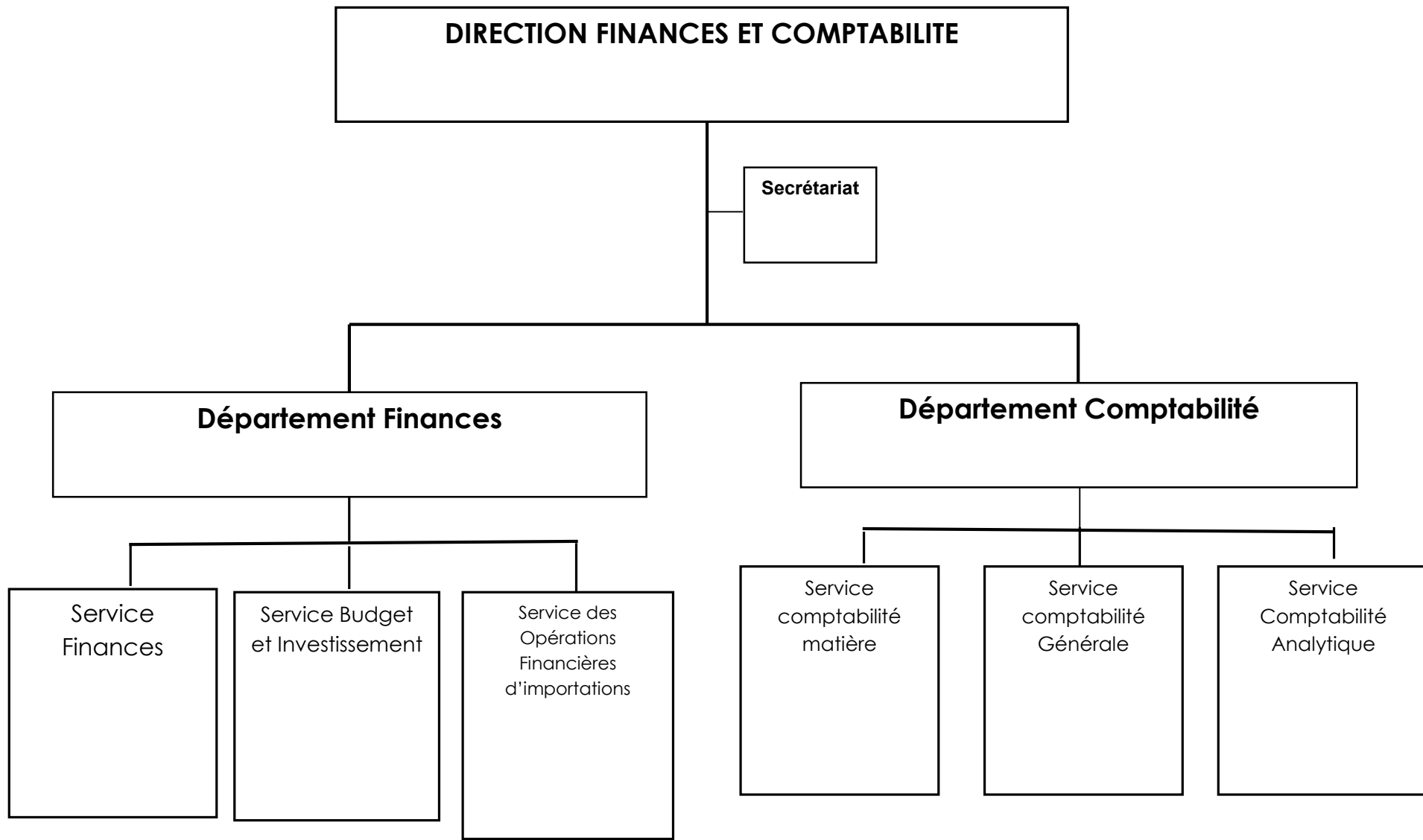
ثالثا_ العمل الجماعي:					
					47 هناك سرعة في اتخاذ القرارات الجماعية بالاعتماد على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة.
					48 هناك مرونة في الاتصال المباشر بين العاملين بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة المتوفرة.
					49 هناك سرعة في الاتصال بين العاملين.
					50 يمكن أن يشارك العاملين الأفكار والمعلومات عبر أرضية رقمية خاصة بالمؤسسة.

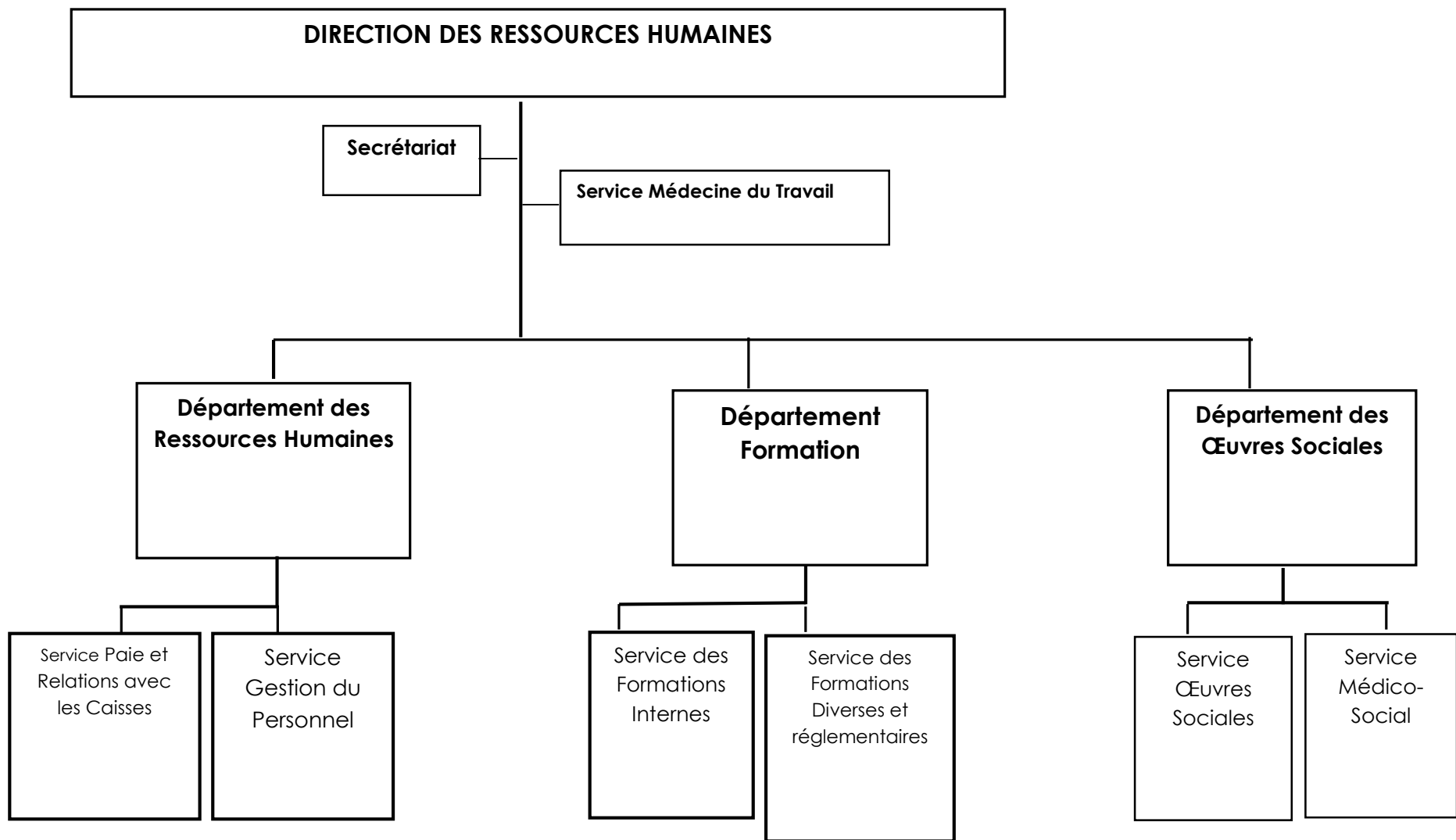


REF : 2017/DG/N°

**ORGANIGRAMME GENERAL  
DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA**









الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

قسم علوم التسيير

Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....

الرقم: 2021...ق.ع.ت.د.ع.ات.ع.ت.ج.ق/

Guelma le : .....

قالمة في : 2021...ق.ع.ت.د.ع.ات.ع.ت.ج.ق/

إلى السيد: السيد بن محمد

السوارنة السريفة

22 FEB. 2022

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): بن محمد

الطالب(ة): .....

سجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع : (علوم التسيير)/(علوم مائية)

تخصص : الإدارة العامة في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض

بمستكم .

موضوع الزيارة: الإدارة العامة

الإجراء: الإدارة العامة

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف



بن محمد

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

BOUTELLOUZA  
Chef de Département  
Formation

ملحق (04)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

المحور الأول:

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	24

المحور الثاني:

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	24

ألفا كرونباخ لكل العبارات مجتمعة:

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	50

نتائج اختبار إعتدالية التوزيع:

	مدى توفر الأجهزة _والبرامج	المحور_الأول_البدد _الثاني	المحور_الأول_البدد _الثالث	المحور_الثاني_البدد _الأول	المحور_الثاني_البدد _الثاني	المحور_الثاني_البدد _الثالث	
N	61	61	61	61	61	61	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.0997	3.7148	4.0585	3.7230	3.7016	3.9836
	Std. Deviation	.36382	.49861	.35987	.43336	.50183	.36762
Most Extreme Differences	Absolute	.280	.126	.270	.130	.134	.335
	Positive	.280	.116	.270	.130	.129	.335
	Negative	-.094	-.126	-.157	-.097	-.134	-.239
Test Statistic	.280	.126	.270	.130	.134	.335	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 <sup>c</sup>	.017 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.012 <sup>c</sup>	.008 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	

		المحورين
N		61
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	3.8825
	Std. Deviation	.31923
Most Extreme Differences	Absolute	.160
	Positive	.160
	Negative	-.066
Test Statistic		.160
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001 <sup>c</sup>

### نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:

		مدى نوفر_الأجهزة _والبرامج	المحور_الأول_العدد _القائي	المحور_الأول_العدد _الثالث	الأداء_الوظيفي	
Spearman's rho	مدى نوفر_الأجهزة والبرامج	Correlation Coefficient	1.000	.341**	.600**	.452**
		Sig. (2-tailed)	.	.007	.000	.000
		N	61	61	61	61
	المحور_الأول_العدد_القائي	Correlation Coefficient	.341**	1.000	.493**	.472**
		Sig. (2-tailed)	.007	.	.000	.000
		N	61	61	61	61
	المحور_الأول_العدد_الثالث	Correlation Coefficient	.600**	.493**	1.000	.440**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	61	61	61	61
	الأداء_الوظيفي	Correlation Coefficient	.452**	.472**	.440**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	61	61	61	61

### نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:

		الأداء_الوظيفي	الإدارة_الإلكترونية	
Spearman's rho	الأداء_الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000	.536**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	61	61
	الإدارة_الإلكترونية	Correlation Coefficient	.536**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	61	61

نتائج إختبار الفروقات:

أولاً\_ الجنس:

Total N	61
Mann-Whitney U	635.000
Wilcoxon W	935.000
Test Statistic	635.000
Standard Error	67.684
Standardized Test Statistic	2.822
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.005

ثانياً\_ العمر:

Total N	61
Test Statistic	1.305 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.728

ثالثاً\_ المؤهل العلمي:

Total N	61
Test Statistic	1.434 <sup>a,b</sup>
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.488

رابعاً\_ مديرية الإنتماء:

Total N	61
Mann-Whitney U	513.000
Wilcoxon W	1009.000
Test Statistic	513.000
Standard Error	69.266
Standardized Test Statistic	.693
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.488