



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

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 الأعمال

تحت عنوان:

أثر الاعتماد على عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء
العاملين دراسة ميدانية "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قالمة-

إشراف الأستاذة:

- د. سمية حرنان

إعداد الطلبة:

- هبة صغائرية

- مروة بوخولوف

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)" سورة العلق الآية: 1-5

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

"يا الهي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"

نتقدم في البداية بالشكر لله، والحمد له على نعمه العظيمة، ونحمده حمدا كثيرا على توفيقنا

لإنجاز هذا العمل، كما نحمده على نعمتي الإسلام والعقل الذي أنار بهما درج العلم والعمل

أمامنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة "حرنان سمية"، التي ساهمت كثيرا في توجيهاتها لنا في إنجاز

هذا العمل.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في تعليمنا وتكويننا في

جميع الأطوار ونخص بالذكر أستاذنا الدكتور "بونابج محمد"

والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز بحثنا هذا.

جزاكم الله عنا كل خير

هَدَايَا

بسم الله الرحمن الرحيم "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب وكلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي العزيز "مسعود"

إلى من أرضعتني الحب والحنان رمز الحب وبلسم الشفاء والقلب الناصع بالبياض والدتي "البيضة"
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إخوتي: راوية، هدى، حنان، سارة، صفاء، صالح، إسلام، شهاب

إلى منبع العطاء إلى من كان ومازال سندا ودعما لي بالإرادة، وبكل الحب والأمان أحاطني إلى أروع إنسان في الوجود زوجي " محمد "

إلى أجمل هدية في الحياة إلى من تسكن أحشائي إلى من ملكت القلب والروح رغم صغرها ابنتي

عزيزتي اللهم ارزقني لذة احتضانها بكل صحة وعافية

إلى البراعم الندية: جواد، تسنيم، أسيل، تقي، إبراهيم

إلى من قاسمني هذا العمل بحلوه ومره رفيقة الدرب هبة

إلى اللذين أحمل ذكراهم في قلبي ونساهم قلبي.

مروة

هَدَايَا

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة جهدي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي الغالي "الهاشمي"

إلى من أرضعتني الحب والحنان وكانت لي سندا بدعائها أُمي الغالية "تصيرة"

أدامهما الله تاجا فوق رأسي

إلى روح جدي وجدتي -رحمهما الله-

إلى من كبرت معهم وعليهم اعتمدت إلى من أمسكوا بيدي لأصل أعلى المراتب

إلى أخي بلال وزوجته خولة

إلى أخواتي وفاء أسماء وأزواجهم

إلى فرحة البيت وبراعم السعادة أسامة، يحيى، إدريس، شهد، سيف الدين

إلى توأم روحي ورفيقة دربي أختي ياسمين وفقها الله

إلى كل عائلتي

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي وأختي التي لم تلدها أُمي "مروة"

إلى أخواتي وصديقاتي "ندى، أصالة، صفية، إيمان، بشرى، بسمة، أميرة، خلود، ريان"

إلى كل من عرفتهم ووسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

هبة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرافان
-	الإهداء
II	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ي	مقدمة الدراسة
28-2	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها
5	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
8	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
9	المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية
11	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية
13	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية
20	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

فهرس المحتويات

25	المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
28	خلاصة الفصل
50-30	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
30	مقدمة الفصل
31	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
31	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره
32	المطلب الثاني: أبعاد الأداء ومحدداته
34	المطلب الثالث: معايير الأداء
34	المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء
36	المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه
37	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
39	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
45	المطلب الرابع: معوقات تقييم أداء العاملين
47	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين
47	المطلب الأول: دور أجهزة الحاسوب وملحقاته في تحسين أداء العاملين
47	المطلب الثاني: دور الشبكات الإلكترونية في تحسين أداء العاملين
48	المطلب الثالث: دور البرمجيات في تحسين أداء العاملين
48	المطلب الرابع: دور الكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين
50	خلاصة الفصل
74-52	الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه

فهرس المحتويات

54	المطلب الثاني: تقديم لبنك الفلاحة -وكالة قالمة-
58	المطلب الثالث: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
58	المطلب الرابع: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
59	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الأول: منهج الدراسة
59	المطلب الثاني: حدود الدراسة
60	المطلب الثالث: خصائص مجتمع وأفراد عينة الدراسة
65	المبحث الثالث: أداة الدراسة
65	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
66	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
67	المطلب الثالث: التناسق الداخلي
72	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المعتمدة
73	خلاصة الفصل
102-75	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
75	مقدمة الفصل
76	المبحث الأول: تحليل بيانات محاور الدراسة
77	المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول
84	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني
87	المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
87	المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة
90	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
93	المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
93	المطلب الأول: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير الجنس
96	المطلب الثاني: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير السن
97	المطلب الثالث: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير المؤهل

فهرس المحتويات

	العلمي
97	المطلب الرابع: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير سنوات الخبرة
98	المطلب الخامس: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي
100	خلاصة الفصل
102	خاتمة الدراسة
106	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
41	طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين	1
41	التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة	2
42	نموذج قائمة مراجعة تقييم الأداء	3
44	طريقة الملاحظة السلوكية لتقييم أداء العاملين	4
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	5
61	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	6
62	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	7
63	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	8
64	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي	9
67	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	10
68	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "أجهزة الحاسوب وملحقاته" والدرجة الكلية له	11
69	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الشبكات الإلكترونية" والدرجة الكلية له	12
70	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "البرمجيات" والدرجة الكلية له	13
70	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "القوى البشرية" والدرجة الكلية له	14
71	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "مستوى تحسين أداء العاملين" والدرجة الكلية له	15
2	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	16
77	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "أجهزة الحاسوب وملحقاته" في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"	17

فهرس المحتويات

79	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "الشبكات الإلكترونية" في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"	18
80	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "البرمجيات" في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"	19
82	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "القوى البشرية" في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"	20
83	مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-	21
85	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات المحور الثاني "مستوى تحسين أداء العاملين" في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"	22
88	نتائج اختبار (كولموجروف-سمرنوف) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-	23
91	نتائج تقدير معلمات النموذج الخطي لمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-	24
93	نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-	25
93	معامل التحديد لنموذج الدراسة	26
95	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير الجنس	27
96	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير السن	28
97	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير المؤهل العلمي	29
98	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير سنوات الخبرة	30
98	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي	31

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	1
20	المتطلبات الستة للإدارة الالكترونية	2
43	خطوات الإدارة بالأهداف	3
56	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-	4
57	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	5
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	6
61	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	7
62	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	8
63	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	9
64	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي	10
84	المتوسطات الحسابية لأبعاد الإدارة الالكترونية	11
89	إعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قالمة-	12
89	الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية- قالمة"	13
90	نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قالمة-	14

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استمارة الدراسة	1
قائمة محكمي استمارة الدراسة	2
رخصة الزيارة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-	3

مقدمة الدراسة

مقدمة:

ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه، وتحقيق منفعة وتحسين حياته المعيشية، ونتج عن هذا التقدم العلمي والتقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت وبروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية وتحولها للنمط الجديد والذي يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي.

ويمكن القول أن من أبرز المداخل الحديثة للعمل الإداري في عالمنا الحاضر الإدارة بلا ورق أو الإدارة الإلكترونية، إذ تعد مفهوما جديدا من مفاهيم الإدارة الحديثة وغاية تسعى إليها الإدارات بصفة عامة بمختلف أنشطتها، من خلال توظيف منظومة إلكترونية متكاملة لتحسين العمليات الإدارية داخلها عن طريق تحويلها من العمل اليدوي إلى أعمال تدار بواسطة التقنيات الرقمية.

الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد إلكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة، تهدف الإدارة الإلكترونية إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزامم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

ومنه فإن الإدارة الإلكترونية وما تشمله من استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعمل على تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابا على مستوى أداء العاملين حيث يعتبر هذا الأخير من المفاهيم واسعة الانتشار، نظرا لما يكتسبه من أهمية في المؤسسات باعتباره يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، لذا فإن مستوى الأداء مرتبط وبشكل مستمر مع التغيير والتطور في ظروف العمل الإداري، ما يعكس بصورة مباشرة على أداء العامل كالسرعة، الدقة والجودة في العمل الإداري بكفاءة وفعالية.

1. إشكالية الدراسة:

تعني الإدارة الإلكترونية الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية، بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة.

حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى تحسين وتطوير أداء عاملها باستمرار وذلك لمسايرة التطور الحاصل على المستوى المحلي والعالمي، حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال الموكلة لهم بأكبر كفاءة وفعالية.

ونظرا لما تمتاز به الإدارة الإلكترونية بسرعة ودقة في انجاز الأعمال ورفع مستوى الإنتاجية وسهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي تعترض سير الأعمال، وخلق بيئة عمل أفضل، فإنها بذلك تكون المدخل نحو تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسات من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التقدم ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات والتخلص من الإدارة التقليدية.

على أن يتم التركيز في هذه الدراسة على بيئة العمل الداخلية المعبر عنها بالإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على أداء العاملين، وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة- مجتمعا للدراسة لمحاولة الكشف عن مدى تبني هذه المؤسسة للإدارة الإلكترونية وتأثير ذلك على أداء العاملين بها. ومنه فإن محور دراستنا يتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما أثر عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-؟

وتتبع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتوفر المؤسسة محل الدراسة على العناصر الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية تعزى بالمتغيرات الشخصية لديهم؟

2. أهمية الدراسة:

تتجلى من خلال الأهمية النظرية للدراسة في كون الإدارة الالكترونية موضوع حديث نقل فيه الدراسات والبحوث مما يجعله يسهم بإضافة معرفية في هذا المجال من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى هذه الأهمية من خلال إبراز دور ممارسات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء لدى العاملين. كما يمكن أن تتجلى هذه الأهمية في إبراز الدور الفعال لتطبيق الإدارة الالكترونية وتوافر عناصرها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-قائمة- لتحقيق أداء أفضل للموظفين ورضا أكبر للزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- ميل الباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت واستخداماتها في مجال الإدارة؛
- حداثة وحيوية موضوع الإدارة الالكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة لأهميته في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية والأداء؛
- التعرف على ماهية الإدارة الالكترونية وأسباب ظهورها والخصائص التي تميزها؛
- التعرف على عناصر الإدارة الالكترونية وكيفية تطبيقها في المنظمات والمعوقات التي تواجههم؛
- تحليل واقع تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-قائمة-؛
- التعرف على مستوى أداء العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- معرفة كيف تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال.

5. فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح فرضيتين رئيسيتين تتمثل في:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

ويتجزأ عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من أربع لفرضيات فرعية تعالج كل منها نوع معين من عناصر الإدارة الإلكترونية، وهي كالتالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب وملحقاته في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى بالمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

إن التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية يقتضي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، و التي جاءت كالتالي:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ؛

مقدمة الدراسة

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمستوى التحكم في الإعلام الآلي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

6. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، لأننا بصدد الكشف عن العلاقة التي تربط بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي والوصفي، وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR -قائمة- من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: رشدي عبد اللطيف وادي: بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سنة 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية

مقدمة الدراسة

والتقنية والبشرية ومدى الالتزام ودعم الإدارة العليا، كما وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- ✓ وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها الدائم على مواكبة المستجدات في كافة المجالات؛
 - ✓ استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة.
- إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الثانية: عشور عبد الكريم: بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر"، جامعة منتوري قسنطينة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، سنة 2010.

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا، ومحاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- ✓ الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية؛
- ✓ تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيد أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، ربح الوقت والدقة في تحديد المهام؛

مقدمة الدراسة

✓ الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبية، المسائلة، الرقابة، سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمواطنين؛

الرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية يقربها من المواطن غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

الدراسة الثالثة: عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال بعنوان: "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

✓ 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، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة؛

✓ حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

الدراسة الرابعة: منير عبد الله الطائش: بعنوان "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي"، رسالة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية ثم دراسة عناصر الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي.

مقدمة الدراسة

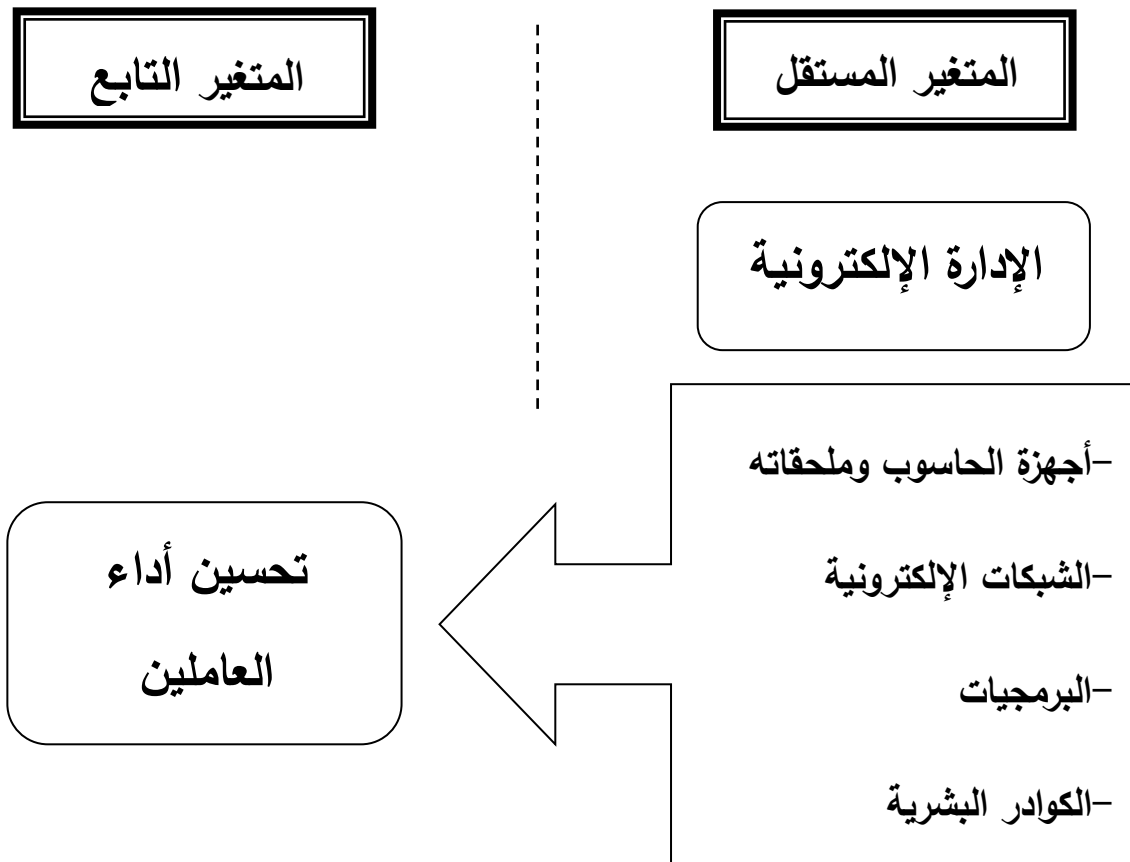
وتمثلت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة في:

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

8. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقات التي تربط بينها من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل أدناه:

شكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

9. هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى:

مقدمة عامة: من خلالها تم عرض إشكالية الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأيضاً أهدافها ومنهجها والدراسات السابقة، إلى جانب النموذج الخاص بالدراسة وهيكلها.

أفضل طريقة تسمح بالإحاطة بكافة جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة تكمن في تقسيم الدراسة إلى جزأين هما:

• الجزء الأول: يختص بالإطار النظري للدراسة ويشتمل على فصلين:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإدارة الإلكترونية، تم التطرق فيه إلى كل المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية من نشأة وتعريف وخصائص وأهمية وأهداف، إضافة إلى البنية الشبكية المكونة لها والعناصر والمبادئ التي تقوم عليها، هذا إلى جانب التعرف على مختلف الوظائف الجديدة لها ومختلف متطلبات تطبيقها ومراحلها ومعيقاتها.

الفصل الثاني: جاء بعنوان أداء العاملين في المؤسسة، تم التطرق فيه إلى ماهية أداء العاملين من مفهوم وعناصر ومختلف الأبعاد التي يقوم عليه ومحدداته والمعايير الخاصة به ومختلف العوامل البيئية المؤثرة فيه، كما تم التطرق أيضاً إلى تقييم أداء العاملين وكل المفاهيم الخاصة به من خصائص والأهمية والأهداف ومختلف طرق التقييم التقليدية والحديثة لما له أهمية في تحسين أداء العاملين، إضافة إلى أهم المعوقات التي تعترض عملية التقييم.

الجزء الثاني: يختص بالدراسة التطبيقية، هدفه الأساسي إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، ويشتمل على فصلين تطبيقيين هما:

الفصل الثالث: بعنوان منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، تضمن التقديم العام بالمؤسسة محل الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، كم تم فيه كذلك إثبات وصدق أداة الدراسة، بالإضافة إلى عرض أهم أساليب المعالجة الإحصائية.

مقدمة الدراسة

الفصل الرابع: بعنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، تضمن هذا الفصل وصفا وتحليلا وتفسيرا لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب كل محور، ثم اختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة.

خاتمة: تم من خلالها عرض النتائج المتوصل إليها، وكذلك تقديم بعض والتوصيات التي تخص أهم عناصر الموضوع.

الفصل الأول: الإطار النظري

لإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل:

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وهي عبارة عن منظومة تحتم استخدامنا للوسائل التكنولوجية الحديثة وذلك من أجل مكافحة الأساليب والطرق التقليدية.

حيث أن ظهور الإدارة الإلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية والاستغناء عن المعاملات الورقية، وبهذا تتمكن المؤسسات من التحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني الذي يتماشى مع معطيات العصر الحالي.

وفي هذا الفصل سنتعرف على الإدارة الإلكترونية بإبراز أهميتها وأهدافها، مبادئها ووظائفها، بالإضافة إلى مختلف متطلبات تطبيقها والمشاكل التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية والأسباب الدافعة لظهورها، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف، بالإضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها، دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها

سنتعرف من خلال هذا المطلب على نشأة الإدارة الإلكترونية ومختلف الأسباب التي أدت إلى ظهورها:

أولاً: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته الإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية، لذلك فإن ظهورها جاء بعد التطور النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الإنترنت.¹

تشير بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة والبرامج مع مشكلة عام(2000)، حيث بدأت الحكومات في الاتجاه نحو تحقيق الشفافية في التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالإدارة الإلكترونية هي إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.²

بدأت تجربة الإدارة الإلكترونية في عام 1986 في الدول الإسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز، ويعد لارس LARSS من جامعة أودينيس في الدنمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها

¹ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص3.

²سعيد بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14.

مراكز الخدمة عن بعد، ثم بدأت هذه التجربة كذلك في المملكة المتحدة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنماركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية.

وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل الاتصالات البعيدة والتقنية، لذا أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا وهكذا بدأ وتطور مشروع الإدارة الإلكترونية.¹

ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على انجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على أكمل وجه.

ثانياً: الأسباب الدافعة إلى التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كل هذه الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:²

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

¹ منير عبد الله عثمان الطائش، "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية"، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، إندونيسيا، 2016، ص ص 21.22.

² جمعه إسماعيل العياط، "الإدارة الإلكترونية E-management"، الطبعة العربية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 20.21.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

سننظر في هذا المطلب لعدة تعارف خاصة بالإدارة الإلكترونية وبعض الخصائص التي تميزها:

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

تعددت وتتنوعت تعريف الإدارة الإلكترونية حسب وجهات النظر من بينها ما يلي:

✚ تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال

وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام أوراق.¹

✚ وتعرف أيضاً بأنها: إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت

والإنترنت بدون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما

يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.²

✚ وكتعريف آخر تعرف بأنها: إستراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل

للموارد المعلوماتية، في إطار إلكتروني حديث وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية

والمادية وبالأسلوب الإلكتروني، لتحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات.³

✚ كما تعرف الإدارة الإلكترونية من خلال خصائصها بأنها: وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة

وليست بديلاً عنها، ولا تهدف لإنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق، إلا أنها تستخدم الأرشيف

الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والوسائل الصوتية.⁴

✚ كما عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، وربط طرق أفضل

في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني.⁵

¹نبراس محمد جاسم الأحبابي، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2018، ص15.

²علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، العدد23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006، ص21.

³مزه شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2014، ص33.

⁴محمد محمود الخالدي، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2017، ص19.

⁵Riadh, Bouriche, "Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine, Algérie, organisé le 18/19 avril 2009, p3.

مما سبق، نستخلص تعريف شامل للإدارة الإلكترونية بأنها أسلوب حديث يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تسهيل النشاط الإداري، وذلك عن طريق تحويل العمل الإداري التقليدي إلى إدارة معاصرة تعتمد على تكنولوجيا حديثة، بغرض تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الخدمات.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص تتمثل في:¹

➤ السرعة والوضوح:

في ظل الإدارة الإلكترونية لم تجد الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضاً نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي تسببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما بدأ المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد والاحتراز منه بنسبة 100% مستحيل، فضلاً عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تخفي بتوصية ممن قد يضر وجودها لمصالحهم.

كل هذه الأمور هي واقع ومعانات المجتمعات والبشرية في ظل الإدارات التقليدية، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها.

➤ عدم التقيد بالمكان والزمان:

من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات، أنه بإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكات الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة

¹ بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، "دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص ص52.55.

بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسب الآلي، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، الذي يحل الحاسب الآلي محلهم.

➤ إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي يحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية.

كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، حيث يتم استدعائها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، و بناءا عليها يوافق البرنامج على منح تلك المعاملة أو رفضها.

➤ المرونة:

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود المكان والزمان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية.

➤ الرقابة المباشرة والصادقة:

من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطئ هذا الأسلوب.

➤ السرية والخصوصية:

السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية اللذين يملكون كلمة المرور للنفاد إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح و الشفافية اللذين تتمتع بهم الإدارات الالكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية، حيث ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية. إن تعميم التطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة نسعى لتقصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.¹

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، وللإدارة الإلكترونية أهمية قصوى وفوائد عديدة من أهمها:²

✓ تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛

¹ حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص14.

²نعيم حسن حماد الفراء، "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص37.

- ✓ المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن في عمل الموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه القيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه؛
- ✓ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- ✓ لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير هذه الخزائن وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات؛
- ✓ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن؛
- ✓ سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة.

المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية

- إن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات وكزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:¹
- ✓ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع؛
 - ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
 - ✓ استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة؛
 - ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
 - ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن؛
 - ✓ إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق؛
 - ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
 - ✓ إلغاء عامل المكان وتأثير عامل الزمان؛

¹ خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص ص51.52.

- ✓ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة، فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية والقيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن؛
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- ✓ بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:¹
 - ✓ إدارة الملفات بدلا من حفظها؛
 - ✓ استعراض المحتويات بدلا من القراءة؛
 - ✓ مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها؛
 - ✓ التجهيز الناجح للاجتماعات؛
 - ✓ اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة؛
 - ✓ التركيز على الإنجازات المحققة بدلا من المتابعة؛
 - ✓ الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- كما تهدف الإدارة الإلكترونية لتحقيق منظومة عمل متكاملة بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد من خلال:²
 - ✓ ضمان الدقة في المعاملات الإدارية وتفادي الأخطاء؛
 - ✓ ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن الدقة والسرية والسرعة.
- بعد تطرقنا إلى ماهية الإدارة الإلكترونية و تعرفنا على أهم ما تتميز به من خصائص وأهميتها والهدف منها، سوف نتطرق في المبحث الثاني إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية وما تتطلبه من وظائف وما تحتوي عليه من عناصر.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية e-management"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 39.

² داوود عبد الرزاق الباز، "الإدارة العامة والحكومة الإلكترونية"، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2004، ص 225.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل الوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة، وهي عملية معقدة تشمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها.

المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:¹

1. شبكة الإنترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبة الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو نظام واحد.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

➤ **خدمة منتديات الحوار:** تشمل خدمة كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت.

➤ **خدمة File Transfer Protocol:** نظام يستخدم في نقل الملفات بين أجهزة الحاسوب سواء من حاسوب إلى حاسوب أو من حاسوب إلى خادم.

➤ **خدمة المحادثات Chatting:** تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا.

➤ **خدمة الاتصال عن بعد:** تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، قد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

➤ **خدمة البريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الإنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقة من العالم، فضلا عن إمكانية التحوار، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

➤ **خدمة شبكة الويب:** تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الإنترنت.

¹ عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 5 منتوري، قسنطينة، 2010، ص 26-28.

وبالتالي لعبت شبكة الإنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

2. **الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترنت):** هي شبكة الشركة الخاصة، وتعتمد على تقنية الإنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم تقدم لشبكة الإنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.

تقدم شبكة الإنترنت الكثير من المزايا والمنافع مثل: الاقتصاد في تكاليف الحوسبة، توفير الوقت وسرعة الاتصال بين الإدارات وأقسام المنظمة...¹

وتقوم شبكة الإنترنت داخل المنظمة بمجموعة من المهام منها:²

✓ بث المعلومات داخل المؤسسة، وطلب المعلومات عن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الشخصية بالمؤسسة؛

✓ نشر الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات؛

✓ نشر أعمال الموظفين ومبادراتهم على الموقع، مما يمكن الجميع من الإطلاع عليه؛

✓ المحاضرات المرئية.

3. **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنات):** هي عبارة عن شبكات إنترنت داخلية، والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، إذ ينبغي على المستخدمين لهذه الشبكة تقديم كلمة المرور، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.³ مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاثة هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل، وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة.

¹ بشير عباس العلق، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص20.

² محمود قدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص227.

³ عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص28.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

1. الحواسيب وملحقاتها:

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها حسب طبيعة عمل الإدارة فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها وسرعتها وسعتها التخزينية وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة الخارجية وغيرها من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على طبيعة اختلاف عملها وما يلزم ذلك للعمل.

2. البرامج:

تحتاج كل إدارة إلى قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية وتنقسم إلى قسمين هي:

➤ **برامج عامة:** هي البرامج التي يتم تحميلها غالباً على بعض أجهزة الحاسوب التي تبدأ تشغيلها كبرامج إدارة النظام، نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، والبريد الإلكتروني وغيرها.

➤ **برامج خاصة:** هي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم، بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله، وحين تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائرتها الإلكترونية ولم يكن متوافراً في الأسواق من البرامج مما يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة الإدارية.

3. الشبكات الإلكترونية:

هي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات، بيانات، أفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة فيدخل كل منهم إلى مواقع عبر كلمة المرور

¹ حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية- المفاهيم، الخصائص، المتطلبات-"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص72.69.

الخاصة به، حتى يمكن تحديد الخلل وقياس معدل أدائه كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني وتحفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأفراد بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية.

بالإضافة إلى عناصر أخرى كالكوادر البشرية والمجتمع والأنظمة التشريعية والداعمة وتتمثل في:¹

4. الكوادر البشرية:

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية، من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية وهم من دريسي علم الإدارة الحديثة. إذا من غير المعقول تأسيس شبكة اتصال في جهة وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية، ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير بدقة العمل بعقلية روتينية لأن هذا يعد تضييع للوقت والجهد وتضييع للمال.

5. المجتمع:

هناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، وبجانبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن خلال مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها مثل الدين والقانون والثقافة، والمجتمع وتقاليد.

6. الأنظمة التشريعية:

تعد الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف نجاحها الوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارستها الإدارية وتجنبيها من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

7. الأنظمة الداعمة:

يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها المشروع صلاحيته واستمراريته.

وتشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا يمكن للإدارة أن تبدأ عملا تأمل فيه

¹ عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، مصر، 2013، ص ص60.59.

النجاح قبل أن تستقر على تلك الأنظمة، فمن شروط البقاء أن تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما والتي يستمد منها أسباب بقاءه وتطوره.

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة المعلومات، ومناهج العمل.¹

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي:²

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

يتطلب هذا الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2. التركيز على النتائج:

هو اتجاه إداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع بناء على الأهداف الموضوعية أثناء عملية التخطيط.

- ✓ يجب أن تكون النتائج المحددة واقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة؛
- ✓ يجب أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات الإدارة؛
- ✓ يجب التأكد من أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج؛
- ✓ يجب متابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج.

إذ ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال، والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

¹Agnés, Bradier, "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue français d'administration, école nationale d'administrative, N°110, 2004, p341.

² عمر بوحوش، "تطبيقات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار العرب الإسلامي، لبنان، 2006، صص189.191.

3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

تعني إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4. تخفيض التكاليف:

يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ظهرت الإدارة الإلكترونية كأحدى الوسائل الإدارية التي ساهمت وبشكل كبير في تغيير مستقبل العمل الإداري وساهمت من خلال دورها في تعميم الخدمات الإلكترونية من تسهيل عملية الحصول على هاته الخدمات من قبل الزبائن والمستخدمين في الوقت والسرعة المحددة وتخفيض كلفة تقديم الخدمات إلى أدنى حد ممكن، من خلال:

✓ أنها تخفض الفترة الزمنية ما بين طلب الخدمات والحصول عليها؛

✓ أنها تساعد الإدارات على زيادة خدماتها وبشكل كبير وواضح؛

✓ أنها تخفض تكاليف الاتصالات السلكية واللاسلكية فالإنترنت أرخص بكثير من شبكة الاتصالات التقليدية؛

✓ أنها تساعد على خفض كلفة الأيدي العاملة فطول الإدارة الإلكترونية عملت على إلغاء مجموعة

من الوظائف التي تحتاجها الإدارة بشكل كبير وكذلك التي تحتاج إلى أعداد كبيرة من الموظفين؛

✓ أنها تخفض من تكاليف إنشاء ومعالجة وتوزيع وحفظ واسترجاع المعلومات الورقية.

5. التغيير المستمر:

هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها، حيث تكسر الإدارة الإلكترونية طوق العزلة الذي تدور داخله ممارسات الإدارات التقليدية ومعاملاتها، فتتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية الاندماج في الإنترنت بوصفه نافذة لها، وتصبح الهياكل الإدارية مرنة التعامل مع الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية. ومن أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية:

1. التخطيط الإلكتروني:

لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث إطاره العام عن نظيره التقليدي وذلك كون كلاهما يهدف إلى وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى أن التخطيط التقليدي لا يتم إشراك العاملين فيه، وبإدخال الجانب الإلكتروني أصبح إشراك العاملين ضرورة حتمية.¹ تقوم الإدارة التقليدية على مبدأ الثبات المجتمعات والظروف واستقرارها، ونجد الإدارات الإلكترونية تقوم على مبادئ التغيير والتحول والاختلاف السريع للظروف البيئية والاجتماعية، وتأسيساً على هذا الواقع الذي أفرز طبيعة التخطيط في أوساط العمل، فإن التخطيط الإلكتروني يختلف عن التخطيط التقليدي في نقاط ثلاث:²

- ✓ أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة حسب الأهداف الواسعة والمرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر؛
 - ✓ التخطيط الإلكتروني ليس إجراءً أو نمطاً أو سلوكاً بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولاً بأول بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار؛
 - ✓ أن الإدارة الإلكترونية لا يعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا ما يعزز مبدأ المشاركة التي تنقل في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها.
- بالإضافة إلى وظائف أخرى للإدارة الإلكترونية تتمثل في:³

2. التنظيم الإلكتروني:

إن ما يقارب مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة)، وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع الخطط المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة

¹ نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية"، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 236.

² حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 81.79.

³ ناصر عويد عطية العقابي، أ.م.د. خلود هادي عبود الربيعي، "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 45، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، 2018، ص 70.69.

الخطة) فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية (العلاقة بين الأعلى والأدنى)، والرسمية التنظيمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة وأقل كثافة وظيفية خارج الشركة، وأن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآلي وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتكاسم.

3. التوجيه الإلكتروني:

إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات، قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

4. الرقابة الإلكترونية:

تعد الرقابة عنصرا رئيسيا من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المسير في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفا لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة فهي الجهاز العصبي للنظام الإداري لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه يتأثر بها وتؤثر فيها.

ويمكن تعريف الرقابة على أنها عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين بغية التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط صممت للوصول إليها قد تحققت فعلا، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

- ✓ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية؛
- ✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الحال بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير؛
- ✓ حد أدنى من المفاجآت في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا مما يقلص المفاجآت الداخلية إلى الحد الأدنى؛

- ✓ تحفز العلاقات القائمة على الثقة، مما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.
- نستخلص من هذا المبحث أن الإدارة الإلكترونية تقوم على بنية مختلفة وأساسية تميزها عن الإدارة التقليدية من خلال اعتمادها على الأجهزة الإلكترونية الحديثة والبناء الشبكي الإلكتروني الذي تستفيد منه من خلال الوظائف الإدارية بسهولة.

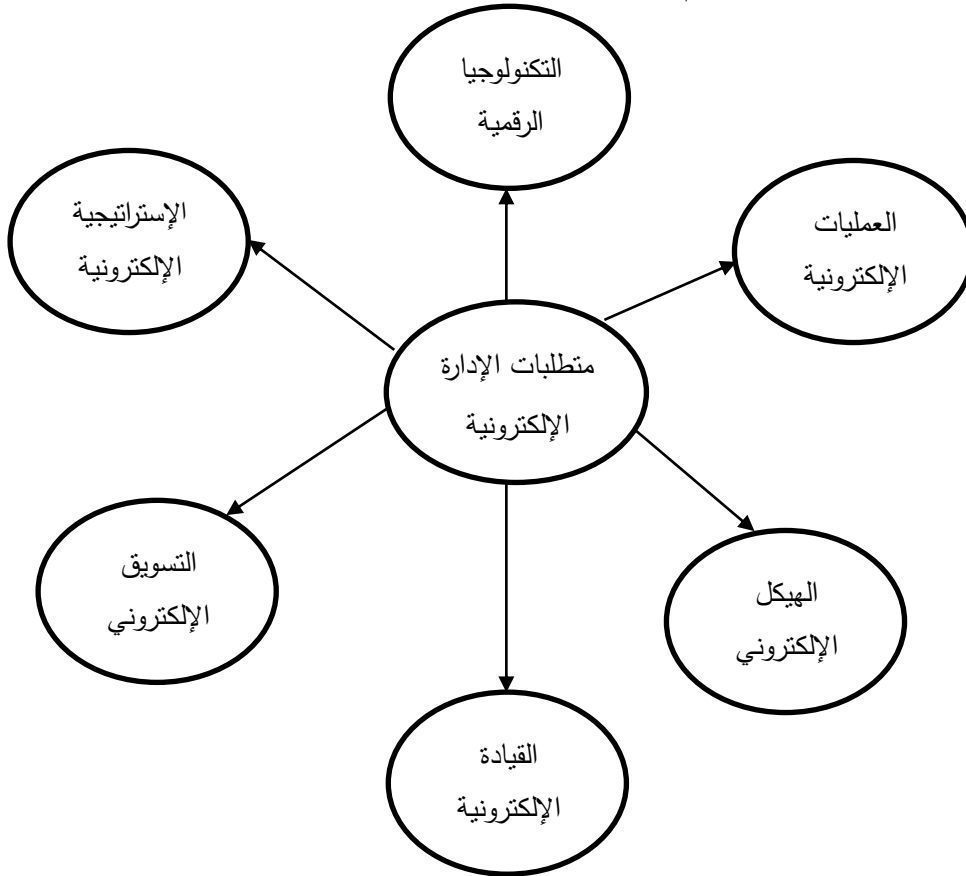
المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توفر متطلبات عديدة وخطوات أساسية يجب إتباعها، من أجل تطبيقها في المنظمة ضمن مجالات معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التحديات التي تعترضها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنطقة، هذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي:¹

شكل رقم 02: المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص302.

¹ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، صص302.307.

1. التكنولوجيا الرقمية (الإلكترونية):

ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الإنترنت والويب فقط، إن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار، مما يوضح خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة، وهي في صدد بناء معمار الأعمال الإلكترونية ومن هذه الخيارات المهمة خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات التلفاز التفاعلي، وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها.

2. العمليات الإلكترونية:

تولد العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الإنترنت: Intranet, Extranet, Internet, بعبارة أخرى، تظهر العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.

3. الإستراتيجية الإلكترونية:

تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية استبدال لجميع قنوات التوزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات الكترونية كاملة أو إستراتيجية الاستكمال أي بناء قنوات خدمة الكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من قبل الزبائن، أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكانية ترميط وتقييس الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الإلكترونية إلى غير ذلك من أسباب اختيار إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية في آن واحد.

4. التسويق الإلكتروني:

يرتكز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون، والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي، كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق الموجه للجمهور الواسع لمنتجات وخدمات قياسية إلى تسويق موجه لاحتياجات الزبون بغض النظر عن قيود المكان والزمان علاوة على ذلك، يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني وتقديم الخدمات الإلكترونية على الخط، وتحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعاملات الفورية.

5. الهيكل الإلكتروني:

لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها، أو حتى المترابطة في تكوين إلى عمودي الاتصالات المغلق وذو بعد واحد، فلكل إدارة بنيانها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وإنجاز الأهداف المنشودة، وكما أنه لا يمكن تصور وضع إدارة إلكترونية تعمل في بناء تنظيمي رسمي هرمي مغلق يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

6. القيادة الإلكترونية:

تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية. إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المسندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، ذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع، القائد المعلم، والقائد المتصل. ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية. القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة

مستمرة ومؤكدة، هذه المتطلبات الجوهرية الستة لعمل الإدارة الإلكترونية ولتطبيق برامجها ومشروعاتها تقود إلى استنتاج أساسي، وهو أن التغيير الذي يرافق تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري حتى لو أخذ كفايته من الوقت والتطوير، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن أن يحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

بعد تحقيق المتطلبات اللازمة لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية لابد من العمل على تنفيذها على أرض الواقع، ويجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل تدريجي ومتسلسل ودون تسرع، لذلك يمكن تقسيم مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية إلى أربعة مراحل هي:¹

المرحلة الأولى: التحول

حيث تأتي هذه الخطوة كمرحلة أولى بإعلان المعلومات والخدمات على الشبكة، وفي هذه المرحلة تقوم الحكومة بعدة خطوات مهمة هي:

✓ تهيئة منفذ الكتروني للجهات والأجهزة الحكومية وعادة ما يكون موحدا باستخدام تقنية الويب الرقمية على شبكة الإنترنت، بحيث يتوفر فيه كافة المعلومات التي يتوقع أن يحتاجها المستخدم حول الخدمات والمعلومات التي يرغبها؛

✓ الإعلام المجتمعي عن بدأ توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات المخصصة؛
وبذلك فإن هذه المرحلة تعمل على تعريف الجمهور المستهدف بالموقع الحكومي، وبالتالي إعطائهم الفرصة لكي يكونوا تصورا حول الخدمات التي يتوقعون أن يقدمها الموقع، ومن فوائد هذه المرحلة أنها تقدم للأجهزة الحكومية فرصة من الزمن لمراجعة ما تم إنجازه في هذه المرحلة واستكمال ما يمكن أن يضاف استعدادا للمرحلة التالية.

المرحلة الثانية: التفاعل

تأتي هذه المرحلة مكتملة للمرحلة التي سبقتها، وهي عملية التفاعل بين الأجهزة الحكومية والمستفيدين عبر شبكات الاتصال المتوفرة، لإنجاز المهمات بسرعة وكفاءة عالية، وبالتالي حصول التفاعل الحقيقي بينها، وفي هذه المرحلة تتم عدة عناصر مهمة هي:

¹بدر محمد إسماعيل القزاز، المرجع السابق، ص 317.315.

✓ تهيئة الخدمات الصوتية للخدمات الحكومية المسجلة على شبكة الإنترنت من خلال خط هاتفي مخصص لذلك؛

✓ تبسيط وتنميط النماذج الإلكترونية المستخدمة لتقديم الخدمات لجميع المستخدمين.

المرحلة الثالثة: التعامل

وتأتي هذه المرحلة استكمالاً للمرحلتين السابقتين، حيث العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية الذي يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز المعاملات والإجراءات، وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال عبر المواقع المخصصة على شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية، حيث يمكن تنفيذ أو إتمام المعاملات من خلال شبكة الإنترنت بشكل كلي أو جزئي، بالاتفاق مع جهات تادية الخدمة واستصدار القرارات المنظمة لذلك، أو من خلال شبكة الهاتف بشكل كلي أو جزئي خاصة الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية كالعاملات المصرفية، آخذين بعين الاعتبار الاستفادة من التجربة في هذه المرحلة ليتسنى تطويرها وتقليل الأخطاء فيها.

المرحلة الرابعة: التكامل

وهي مرحلة الذروة فيما يخص الإدارة الإلكترونية، وفيها يتم تأمين الآتي:

✓ إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة؛

✓ تفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية واستجابتهم لها؛

✓ المقدرة على إكمال المعاملات فوراً عبر الشبكة، وتوحيد جميع تلك الأهداف في شكل بيئة ملائمة، وهذا يعني أنه بإمكان العميل أو المواطن أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات، وهنا يجب أن يكون مخولاً بتلقيها من مصدر واحد أياً كان نوع هذه الخدمات، وهنا يجب أن يكون التكامل هدفاً أساسياً في تقديم جميع الخدمات العامة عبر الإنترنت.

نستخلص أن عملية التقدم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن يسير بشكل مدروس ومحسوب وفق مراحل معينة، وهذا بالطبع ما يجب عمله ليتسنى في كل مرحلة دراسة الأخطاء والصعوبات التي تواجهها ثم تعديلها والانتقال إلى مرحلة أخرى حتى نصل إلى مرحلة التكامل، وهذا أيضاً يفيد العاملين والمستهدفين من الخدمات للتعرف مسبقاً وبالتدرج على آلية التعامل الجديد وأهميته ودقته وسرعته.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً وأشكالاً مختلفة، فتعدد وتختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة التي تقوم بها وأهداف كل منها ومن بين هذه الأنماط نذكر:

1. **الحكومة الإلكترونية:** يقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية اقتصادية سياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية ويمكن أن يتمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية الإلكترونية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الأفراد والحكومة...¹
 2. **التجارة الإلكترونية:** "وهي عملية بيع وشراء السلع والخدمات من طرف مؤسسة سواء فرد، إدارة، أو أي وحدة عامة أو خاصة بواسطة شبكة إلكترونية."² ويشتمل هذا التعريف حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كل بيع عبر الإنترنت، الهاتف، الفاكس، البيع بالاتصال المباشر بتبادل المعطيات المعلوماتية عبر حواسيب المؤسسة، أي التجارة الإلكترونية هي البيع عبر الإنترنت.
 3. **التعليم الإلكتروني:** "تقديم المادة التعليمية عبر جميع الوسائل الإلكترونية المعنية في عملية التعليم، سواء كان ذلك عبر الشبكة الإلكترونية أو وسيلة إلكترونية كالحاسب الآلي وشبكات أو الهاتف النقال."³
- بالإضافة إلى مجالات أخرى تتمثل في:⁴
4. **الصحة الإلكترونية:** تقوم بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية للمرضى، عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية، والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى، أو عبر شبكة الإنترنت.
 5. **النشر الإلكتروني:** من خلاله يسمح بمتابعة الأخبار العاجلة، والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

¹ سعد غالب التكريتي، بشير العلق، "الأعمال الإلكترونية"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص111.

² وردية راشد، "التسويق الإلكتروني"، ط1، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2008، ص15.

³ عائشة العيدي، "خلفيات التعليم الإلكتروني"، مجلة الباحث، العدد33، مارس2018، ص688.

⁴ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سابق، ص56.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية، ويمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترضها فيما يلي:¹

1. المعوقات الإدارية: نذكر منها ما يلي:

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها؛
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ✓ مقاومة التغيير في المؤسسات، خصوصا العمومية من طرف العاملين التي تبرز ضد التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

2. المعوقات السياسية والقانونية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني.

3. المعوقات المالية والتقنية: وتتمحور حول:

- ✓ ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وربط الشبكات؛
- ✓ ارتفاع تكاليف الصيانة، ومحدودية المخصصات المالية الموجهة لتدريب العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة ومحدودية انتشار الإنترنت يحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ عبد القادر بويكر، فوزية قديد، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 1، الجزائر، 2021، ص 374.

بالإضافة إلى معوقات أخرى بشرية وأخرى أمنية نوجزها فيما يلي:¹

4. المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- ✓ الأمية الإلكترونيّة لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
- ✓ غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونيّة؛
- ✓ الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكة الإدارة الإلكترونيّة؛
- ✓ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفنقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونيّة؛
- ✓ إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونيّة، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.

5. المعوقات الأمنية: تتمثل في الآتي:

- ✓ التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونيّة، خوفا على ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية والخدمات الحكومية.
- ويمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونيّة، مثل التحويلات الإلكترونيّة والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونيّة حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعد حذفها أو تدميرها.
- مما سبق، نستخلص أن الإدارة الإلكترونيّة تسمح بتحول جذري في الممارسات التقليدية للإدارة وتكسر القيود والحوجز الزمنية والمكانية التي كانت تفرضها الأنماط التقليدية لتطبيقها، لكن الواقع يفرض جملة من التحديات وما على المنظمات إلا مسايرتها حتى تستطيع تحقيق نقلة إيجابية وتحسين مستوى الأداء من خلال اعتماد هذا الأسلوب.

¹ عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص ص40.39.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإدارة الإلكترونية والأسباب التي أدت إلى ظهورها، حيث توصلنا أنها تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستعمال الحاسب الذي يساعد في انجاز العمل بأسرع وقت وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى جملة من الخصائص التي تميزها كالسرعة والوضوح، المرونة، السرية والخصوصية... الخ.

حيث تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالانترنت والإكسترانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية. وتوصلنا في الأخير إلى خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم المتطلبات التي يجب توفرها ومختلف المجالات التي طبقت فيها، وتعرفنا على أهم المعوقات والتحديات التي تعترض طريقها. من خلال ما تم تناوله أثناء دراسة الإدارة الإلكترونية سنحاول من خلال الفصل الموالي التطرق لآثار تطبيقها على مستوى أداء العاملين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

لأداء العاملين

مقدمة الفصل:

إن نجاح التنظيمات لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لموارده البشرية، لذا فإن دراسة سلوك أداء العاملين يعد من العناصر التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين بغية الوصول إلى أحسن طريقة تحقق له الفعالية في أدائه ومن ثم فقد اعتبرت المنظمات أحد الأسباب التي تؤدي بها للوصول إلى أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية.

لذلك وجب على المنظمة ضرورة الاهتمام بالأداء البشري والمراقبة المستمرة له من خلال تقييمه الذي يعتبر من العوامل الأساسية في تحسين أداء العاملين، فقياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف مفاهيم أداء العاملين مبرزين عناصره، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى التعرف على تقييم الأداء، أهدافه ومختلف طرق تقييمه لما له أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

حظي مفهوم أداء العاملين باهتمام واسع من طرف علماء الإدارة والباحثين نظرا لأهميته الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف العاملين على حد سواء، بالتالي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أداء العاملين ومختلف العناصر المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لمفهوم الأداء ثم نتعرف على مختلف عناصره، وذلك كالتالي:

أولاً: تعريف الأداء

أخذ الأداء جزءا كبيرا من اهتمام الباحثين وهذا أدى لظهور عدة تعاريف له، نذكر منها:

➤ الأداء عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة وتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.¹

➤ كما يعرف الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.²

➤ ويعرف أيضا على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.³

من خلال ما سبق، نستخلص أن الأداء هو ذلك الجهد المبذول الذي يقوم به الفرد أثناء تأدية مهامه وفقا لما خطط له، بناء على مستوى قدراته والدور الذي ينبغي عليه القيام به، من خلال التفاعل بين السلوك والإنجاز لأجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

¹ أعمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص14.

² عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص35.

³ غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص23.

ثانيا: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:¹

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات المهنية والفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وتشمل الدقة والإتقان والتمكن الفني وما يمتلكه الفرد من مهارات وبراعة، والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- **الموظف:** ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث يؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء ومحدداته

أولاً: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد لقياس أداء العاملين وهي تتمثل في:²

- **كمية الجهد المبذول:** تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.
- **نوعية الجهد المبذول:** تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

¹ عنتره حمقاني، الحاج عراوة، "أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص35.

² غازي حسن عودة الحلايية، المرجع السابق، ص24.

- **نمط الأداء:** هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.
- **معدلات الأداء:** تعني بأن يقوم المقيّم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

ثانياً: محددات الأداء

يتم تحديد مستوى أداء العاملين من خلال معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، وهي ثلاثة عوامل تتمثل في الآتي:¹

- **الدافع للعمل:** يقصد بالدافع "مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين".
ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- **بيئة العمل:** تتكون بيئة العمل من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، كل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.
- **القدرة على أداء العمل:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، صص 43-44.

المطلب الثالث: معايير الأداء

يهدف وضع معايير للأداء مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

➤ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للتحكم به إذا دعت الضرورة.

➤ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بقاء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

➤ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

➤ **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء

صنفت إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى خارجية تتمثل فيما يلي:²

¹ عتيقة حريرية، "الفصل الثالث: الأداء للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد5، مجلد2015، الجزائر، جوان 2015، صص66.67.

² نفس المرجع، ص69.

➤ العوامل الخارجية: وهي كالاتي:

العامل الأول: الحوافز: وتشمل التعويضات المادية وغيرها التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد.

العامل الثاني: أنظمة المنظمة: ويشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

العامل الثالث: الدعم الذهني: ويشمل مساعدات وأدلة العمل والتوثيق.

العامل الرابع: الأدوات: يشمل الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك والآلات.

العامل الخامس: البيئة المادية: يشمل الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث.

➤ العوامل الداخلية: وهي كالاتي:

العامل السادس: المعرفة والمهارات: تشمل التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف.

العامل السابع: القدرات المتأصلة: وتشمل الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعليم والذوق الفني والحوافز الداخلية.

بعدما قدمنا عدة تعاريف للأداء وتوصلنا إلى تعريف شامل له وأبرزنا كل العناصر التي تخص أداء العاملين، سوف نتطرق في المبحث الثاني إلى عملية تقييم أداء العاملين لما لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين لتحسينه، لذلك سوف نتعرف في هذا المبحث على أهم ما يميز عملية تقييم الأداء و خطوات تنفيذها ومختلف الطرق التي يجب على المقيمين إتباعها مع التعرف على المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه

سنتناول في هذا المطلب عدة مفاهيم لتقييم الأداء وبعض الخصائص التي يتميز بها وهي كالتالي:

أولاً: تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم تقييم الأداء وسوف نتطرق لبعض منها:

✚ تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة له، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضاً.¹

✚ كما يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانيات النمو المهني والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.²

✚ تقييم الأداء هو العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات ومعارف الأفراد وتوضح مجالات تفوقه وتميزه فيها.³

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن **تقييم أداء العاملين** هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء العمال لعملهم وسلوكهم، وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال.

¹ طاهر محمود الكلاله، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص74.

² سهيلة قمو، باديس بوخلوة، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016، ص168.

³ محمد عزوز، "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص83.

ثانيا: خصائص تقييم أداء العاملين

تتميز عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:¹

- أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبق؛
 - عملية تقييم الأداء عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء انجازه لتلك الواجبات؛
 - أن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.
- بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في:²

- ✓ عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما؛
- ✓ نتائج عملية التقييم تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والتدريب الذي يحتاجه، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولا: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل خاص، حيث أنها تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، كما تكمن أهمية التقييم لدورها الواضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، والتي تؤثر بالتالي على توفير علاقات حسنة تسود بينهم وبين الإدارة، وللتقييم أيضا أهمية كبيرة لارتباطها بمجموعة من القرارات التي ستؤثر على المستقبل المهني للعاملين، والتي بالتالي ستؤدي إلى بذل قصارى جهدهم في عملهم. ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء بما يلي:³

¹ محمد الصيرفي، "قياس وتقييم أداء العاملين"، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص29.

² عذاري سعود الهاجري، مرجع سابق، صص44.45.

³ عطا الله " محمد تيسير" الشريعة، غالب محمود سجع، " إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص251.252.

- ✓ تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم؛
- ✓ تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف؛
- ✓ يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- ✓ يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- ✓ يعتبر أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين؛
- ✓ يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- ✓ يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات: وهي كالتالي:¹

1. على مستوى المنظمة:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم؛
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2. على مستوى المديرين:

¹ محمد الصيرفي، المرجع السابق، صص32.33.

✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛

✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3. على مستوى الفرد العامل:

✓ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم؛

✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لخطوات تقييم أداء العاملين و مختلف طرق التقييم و ذلك كالتالي:

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين

للقيام بعملية تقييم أداء العاملين يجب على المقيمين إتباع الخطوات التالية:¹

- **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** تحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء.
- **تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:** هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.
- **تدريب المشرفين على التقييم:** لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وأن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية المرؤوسين وإنتاجيتهم.
- **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.
- **تحديد معايير مسبقة المقارنة:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد بشكل معايير (كمية-نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

¹ عطا الله " محمد تيسير " الشريعة، غالب محمود سجع، المرجع السابق، صص253.255.

- إجراء عملية التقييم بمقارنة انجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين.
- تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الإخراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة ويحدد الموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.
- اتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل، أو إعادة التكيف الوظيفي، أو الترقية أو تنزيل الدرجة، أو الفصل.
- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا: تبرز هذه الخطوة عندما لا تصل فيه النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يجدد جوانب التطوير، وقد تتجدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:
 - سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء؛
 - رفع كفاءة الاتصالات؛
 - رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق لتقييم الأداء ومعظم الباحثين قاموا بتقسيمها إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة وسنتعرف على بعض منها فيما يلي:

1. الطرق التقليدية في تقييم الأداء: وهي أساليب قديمة شاع استخدامها لفترة طويلة ومن هذه الأساليب ما يلي:

طريقة الترتيب البسيط: تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأحسن إلى الأداء السيئ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا.¹

¹محفوظ أحمد جودت، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص260.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الاسم	عامل A	عامل B	عامل C	عامل D	عامل E	عامل F	عامل G	عامل H
	أفضل							أسوأ
	عامل							أدنى
	أعلى رتبة							رتبة

المصدر: محفوظ أحمد جودت، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 260.

طريقة التوزيع الإجمالي: يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي الذي يقوم على أساس أن كل ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمتها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد يكون قريباً من المتوسط الحسابي أي المتوسط الكفاءة، وعدداً قليل منهم يصنفون ضمن الكفاءة المرتفعة والمنخفضة.¹

ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم 02: يوضح التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جداً
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	مقبول
10%	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر: سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 27.

¹ سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 27.

طريقة قوائم المراجعة: يمكن أن تكون أكبر فائدة من خلال تقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين حيث يستخدم المقيّم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام وعلى المقيّم أن يُوّشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيّم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة نذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الأوزان والدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلى التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين، وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيّم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.¹

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 03: نموذج قائمة مراجعة تقييم الأداء

لا	نعم	الفقرات
		هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟
		هل يوجه الزبائن للأفضل من البضائع؟
		هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟
		هل يكون مشغولاً حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟
		هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن؟
		هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟
		هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟
		هل يرتكب أخطاء في عمله؟

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص255.

2. الطرق الحديثة في تقييم الأداء: ظهرت طرق حديثة لتقييم أداء العاملين وأفضل من الطرق

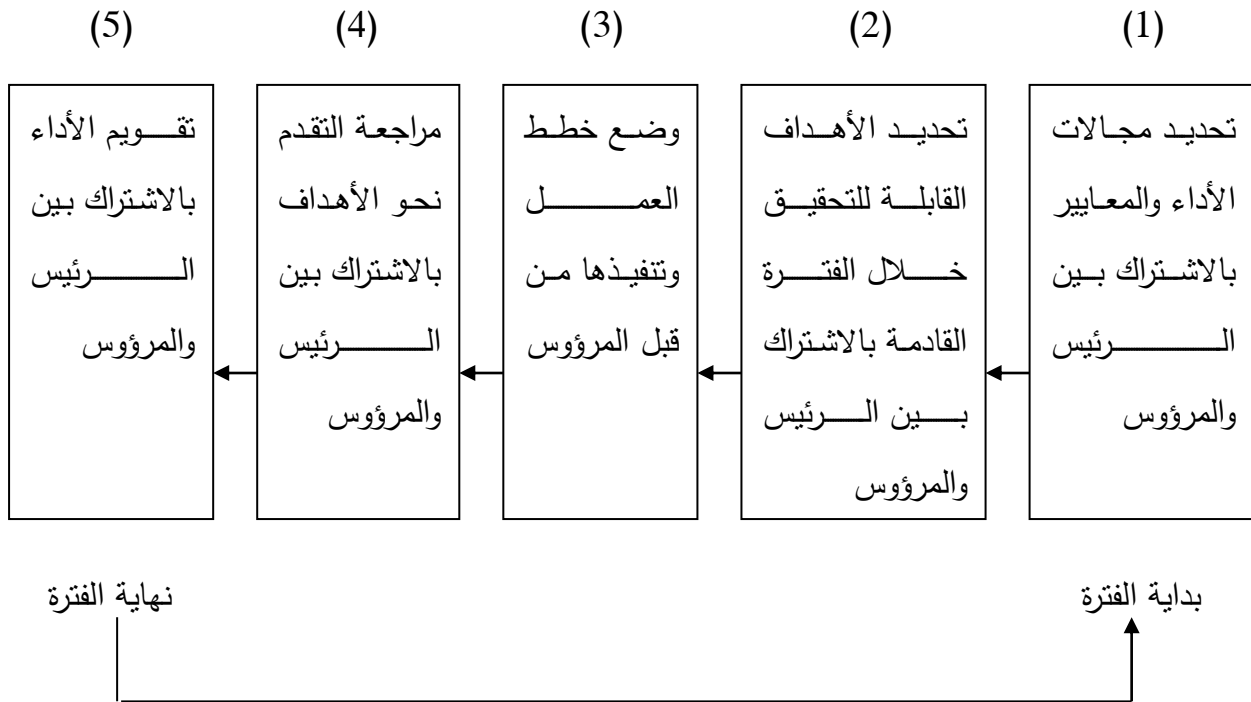
التقليدية السابقة من بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص255.

طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، والراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ¹ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03: خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص117.

طريقة الملاحظات السلوكية: من خلال هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء إلا أن المقيّم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص117.

متغير¹ يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلاً من السلوك المتوقع أي أن المقيّم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: يوضح طريقة الملاحظة السلوكية

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
		س1: هل هو دقيق في عمله؟
		س2: هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
		س3: هل هو متعاون مع الآخرين؟
		س4: هل يواظب على عمله؟
		س5: هل يتقبل التوجيهات من قبل رئيسه؟

المصدر: عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص423.

طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير الموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:²

✓ تقيس الأداء في صورة جودة؛

✓ تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها؛

✓ تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب؛

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص423.

² جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، دار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، صص441.440.

- ✓ لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين المستمر الممكنة في أدائهم.
- رغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:
- ✓ تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد؛
- ✓ صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة، مع تحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.

المطلب الرابع: معوقات تقييم أداء العاملين

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي: ¹

➤ عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم ويجب أن يكون كل فرد مدركاً بشكل واضح لها يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام بغض النظر عن وجود تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدى المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

إن عملية تقييم الأداء تستخدم في العديد من الأهداف في المنظمات، فمن الممكن أن تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي إلى اختلاف نتائج تقييم موظف معين، فإذا كان الهدف موضح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ إلى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية، فإن الرئيس يلجأ إلى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف، بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

¹ عطا الله " محمد تيسير " الشريعة، غالب محمود سجع، المرجع السابق، صص 262.263.

➤ سرية التقييم:

يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلو توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرية للموظفين الآخرين فقط خلافاً للموظف المعني بالأمر.

➤ عدم موضوعية المقيّم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكيم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقيّم قد تنجم عن بعض المؤثرات مثل أثر التساهل أو التشدد، الميل نحو المركزية أو الوسيطة، المحاباة الشخصية.

هذه المعوقات وغيرها تحول دون إمكانية تحسين أداء العاملين بالمنظمة ومن ثم إعاقة تنفيذ كافة مهامها وخططها المستقبلية والإستراتيجية.

المبحث الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى أداء العاملين

من خلال تطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة الالكترونية وأداء العاملين سوف نحاول من خلال هذا المبحث إبراز دور العناصر المكونة للإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

المطلب الأول: دور أجهزة الحاسوب وملحقاته في تحسين أداء العاملين

يلعب امتلاك المؤسسات لحواسيب حديثة دورا فعالا فيما يخص أداء العاملين، ونظرا لتطور أجهزة الحاسوب والزيادة في عدد مستخدميها في المنظمات فمن الأفضل لها السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم من أجهزة وبرمجيات، ولعتاد الحاسوب دور في تحسين أداء العاملين من خلال:

- ✓ تسهيل أداء المهام التي تستغرق وقتا طويلا؛
- ✓ الدقة في الأداء وضمان الجودة؛
- ✓ يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وهذا من شأنه أن يسهم في تحسين أداء العامل إلى حد كبير؛
- ✓ إجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسين أداء العاملين وذلك باستخدام التقنيات المتاحة عن طريق الحاسب الآلي.

المطلب الثاني: دور الشبكات الالكترونية في تحسين أداء العاملين

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

ولللشبكات دور في تحسين أداء العاملين من خلال:

- ✓ التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة وسرعة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من خبرة ومهارة العاملين؛

- ✓ توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
- ✓ تعمل الشبكات الالكترونية على خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى العاملين لوجود مرونة في العمل وافتتاحهم على المحيط الخارجي؛
- ✓ تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعارف بينهم، وكذا عقد الاجتماعات الكترونيا عن طريق التحاور الالكتروني... الخ، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحصار العمل الفردي، وهذا يساعد على تحسين أداء العاملين وتنمية كفاءاتهم.

المطلب الثالث: دور البرمجيات في تحسين أداء العاملين

- تلعب البرمجيات الدور المهم والفعال في تشغيل الأجهزة والمعدات الالكترونية بأشكالها وأنواعها وكذلك إدارة الشبكة ونظم التشغيل لذلك وجب على المؤسسات توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها وهذا ما يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي التأثير على أداء العاملين بالمنظمة وذلك من خلال:
- ✓ توفير برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين؛
 - ✓ تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والمهام، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة في أسرع وقت وبأقل جهد.

المطلب الرابع: دور الكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين

- للكوادر البشرية أهمية كبيرة داخل المنظمة، لأنهم مجموعة العاملين اللذين يساهمون بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ كل عمل مبدع يخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال حل المشاكل المعقدة والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لذلك فللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة من خلال:

- ✓ تبسيط إجراءات العمل، أي التغييرات التي تحدث في أداء العمل من قبل المديرين من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية؛
- ✓ إن الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتهم مع العمال الآخرين مما يؤدي إلى تحسين الأداء؛
- ✓ ابتكار طرق عمل جديدة تعمل على تبسيط الإجراءات وتتفق مع مؤهلات ومهارات العاملين بصفة عامة مما يؤدي إلى الأداء الجيد.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير لعناصر الإدارة الالكترونية من أجهزة الحاسوب، الشبكات الالكترونية، البرمجيات والكوادر البشرية على تطوير وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة والسرعة والدقة في انجاز مختلف المهام الموكلة لهم بجودة وفعالية عاليتين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أداء العاملين الذي يعتبر المحور الأساسي الذي تركز عليه المنظمات لأنه الوسيلة التي تحقق بها تميزها ونجاحها وأهدافها من خلال معايير الأداء التي تضعها مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات البيئية الحاصلة في عالم الأعمال بما أنها بيئة مفتوحة وغير مستقرة.

لذلك وجب الاهتمام بضرورة المراقبة والتقييم لأداء العاملين واستخدام مختلف طرق التقييم الملائمة قصد معرفة موضع الخلل والقصور في الأداء العمل على تحسينها للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازمين.

وفي الأخير تناولنا دور بعض من عناصر الإدارة الإلكترونية من شبكات وبرمجيات وقواعد وبيانات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

الفصل الثالث: منهجية

الدراسة الميدانية وخطواتها

مقدمة الفصل:

بعد التطرق لمتغيرات الدراسة نظريا للذان لهما علاقة بالموضوع المتمثل في أثر الاعتماد على عناصر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة- نموذجاً ودراسة حالة، حيث سنتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيخص الطرح المنهجي للدراسة من خلال عرض المنهج المستخدم وحدود الدراسة وأداة جمع البيانات وأخيراً خصائص عينة الدراسة، أما في المبحث الثالث فسنعرض بنية أداة الدراسة وصدقها وثباتها ومختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

سوف نتعرف من خلال هذا المبحث على مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) -قائمة- ومهامها وأهم الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها ومختلف الخدمات التي يقدمها.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية، تم تأسيسه في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث ارتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المدن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، ويقرض الأموال بأجال مختلفة، وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل.

تكون البنك في البداية من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA، وأصبح يضم حاليا أكثر من 300 فرع و39 مكتب إقليمي، ويتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات ومهندسين وموظفين والمديرين التنفيذيين، يقدر رأسمال البنك المسجل لحد الآن ب 33.000.000.000.00 دينار جزائري (33 مليار سنتيم)، كما أنه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث أنه صنّفه:¹

- ✓ كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية؛
- ✓ ثاني بنك على المستوى المغاربي؛
- ✓ المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي؛
- ✓ تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف؛
- ✓ وقد احتل المركز الثامن والستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك، وكان أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.

¹ مدير مصلحة الاستغلال، "المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-"، 2022/05/15.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أسندت لبنك BADR مباشرة بعد إنشائه المهام التالية:

- تمويل القطاع الفلاحي والمحروقات والصيد البحري، وهذا اعتمادا على موارده الخاصة بالإضافة إلى تلك التي زودته بها الدولة؛
- تقديم الدعم المالي الضروري للنشاطات الفلاحية، خاصة التي تمارسها المؤسسات الخاصة للتنمية الريفية؛
- سعيه بصفته مؤسسة للتخطيط المالي لتطبيق المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف مخططات التنمية؛
- تقديم القروض بمختلف أنواعها القصيرة والمتوسطة الأجل بما في ذلك قروض الاستغلال والاستثمار والقروض الإيجارية، خاصة لدعم القطاع الفلاحي؛
- معالجة كل عمليات الائتمان النقدي الأجنبي والخرينة، وتحقيق عملية التبادل والتجارة الخارجية؛
- توفير وترقية الاتصال داخل وخارج البنك وتطوير النظام المعلوماتي البنكي؛
- تجميع عمليات القرض والخرينة واستلام الودائع؛
- فتح حسابات لكل شخص تقدم بطلب لهذا الغرض؛
- المشاركة في تجميع الادخار، وضمان سيرورة إمكانية الدفع؛
- المراقبة بالتعاون مع السلطات التنظيمية للحركات المالية للمؤسسات؛
- العمل على منح الثقة للموظفين من خلال تكوينهم وتحفيزهم للتقرب أكثر من الزبائن.

المطلب الثاني: تقديم لبنك الفلاحة -قائمة-

تأسست المديرية الجهوية للبنك سنة 1982 وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية سوق أهراس (024)، والتي تضم الوكالات التالية: عين مخلوف (816)، سوق أهراس (817)، سدراته (818)، وادي الزناتي (981)، بوشقوف (820)، قالمه (821)، سوق أهراس (822)، مداوروش (824)، هيليوبوليس (827)، ويتأسس هذه المديرية مدير وهو الممثل الرئيسي للبنك والمشرف على جميع العمليات. ويتمثل فرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمه- في:

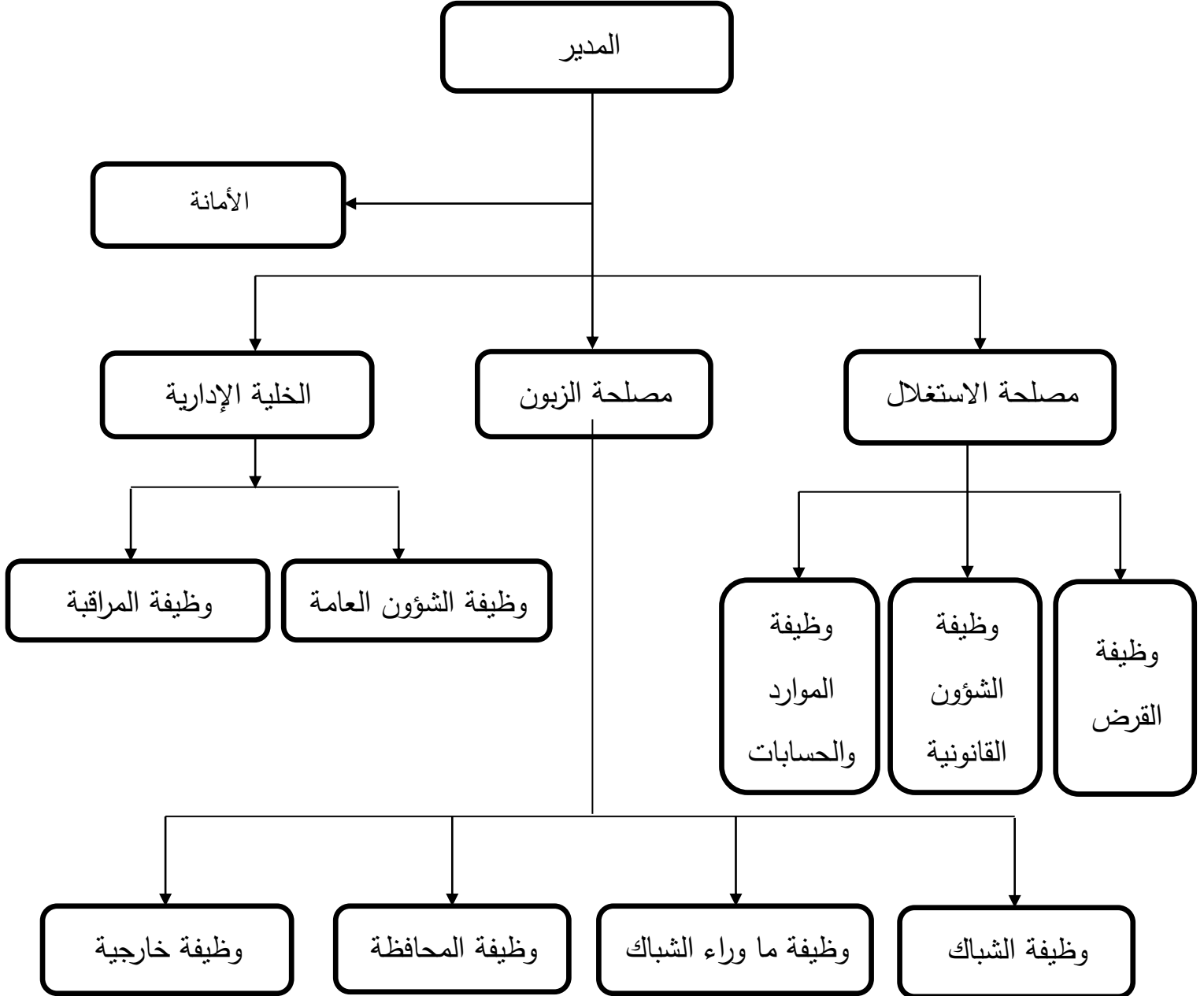
1. إدارة الوكالة: المتمثلة في:

المدير: يمكن إجمال وظائفه فيما يلي:

- يمثل البنك إزاء الغير ويعمل على توقيت وإبرام جميع العقود والمستندات والمرسلات والاتفاقيات؛
 - يعين ويسرح للمستخدمين الذين لا تتدخل سلطة أخرى في أمرهم؛
 - التسيير، الإشراف، التوجيه والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة.
- نائب المدير:** تظهر مهامه بصفة جلية عند غياب المدير بحيث يحل محله في ممارسة السلطة والمسؤولية.
- الأمانة العامة:** وتقوم بالعمليات الإدارية المختلفة كاستقبال الملفات والبرقيات، الإشراف على المكالمات الهاتفية الفاكسات... الخ، كما تقوم بالربط بين مختلف المصالح وتنظيم مواعيد المدير.
- 2. مصلحة الاستغلال:** تدور مهامها حول استقبال الزبائن وتلبية رغباتهم في فتح حسابات بمختلف الأنواع وكذا البحث عن زبائن جدد من جهة ومن جهة أخرى لها مهمة توزيع القروض كما تتماشى مع القوانين المعمول بها من دراسة استعمال القروض وتسديدها، كما لها مهمة التحصيل للقروض عند أجلها وفض النزاعات والمتابعة القضائية للزبائن غير الأوفياء اتجاه التزاماتهم وتضم ما يلي:
- وظيفة القروض؛
 - وظيفة الشؤون القانونية؛
 - وظيفة الموارد والحسابات.
- 3. مصلحة الزبائن:** تتلخص مهام هذه المصلحة في معالجة وتلبية طلبات الزبائن فيما يخص العمليات التي لها علاقة بالصندوق من سحب، إيداع وكذا تسديد وتسليم، سحب الشيكات والأوراق المالية وعمليات التحويل والتعامل بالعملة الصعبة وتسيير الحسابات ومسك الدفاتر وفتح الاعتماد والتسليم المستندي.
- 4. الخلية الإدارية:** تتشكل من وظيفة المراقبة والمحاسبة ووظيفة الشؤون العامة وتتلخص مهامها في:
- الأعمال الخاصة بالتوظيف والصيانة، الأمن والتأمين؛
 - المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات؛
 - تسجيل الملفات التي تدخل تحت المصلحتين وإعطائهم رقم تسلسلي.

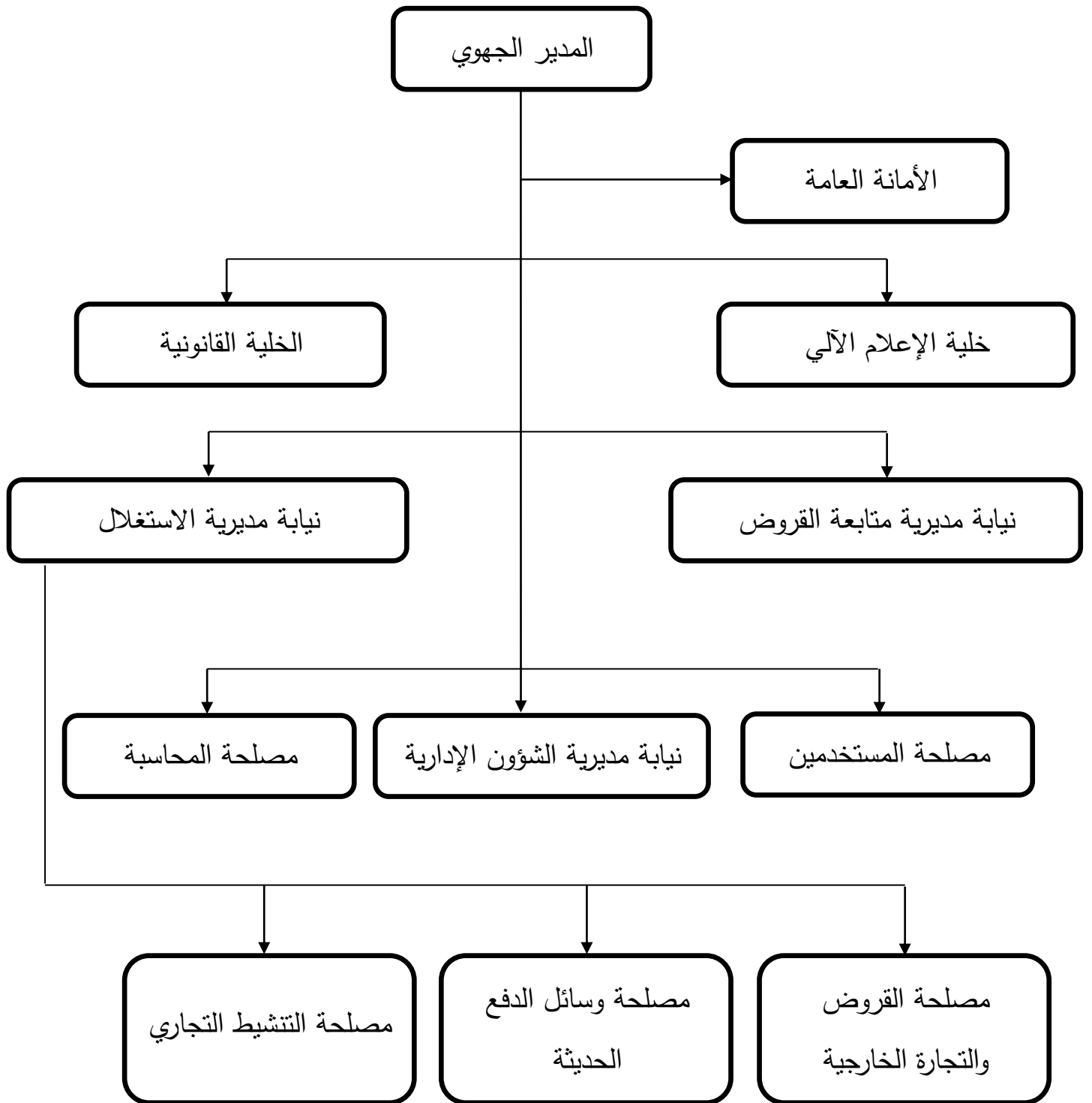
ومنه سوف نعرض الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- والمديرية الجهوية للبنك في الشكّلين المواليين:

شكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-



المصدر: مدير مصلحة الاستغلال، "المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -قالمة-"، 2022/05/15.

شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: مدير مصلحة الاستغلال، "المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-"، 2022/05/15.

المطلب الثالث: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من أهم الأهداف التي يسعى إليها البنك ما يلي:

- ✓ الزيادة في الموارد بأقل التكاليف وأكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية والمنتوعة في إطار احترام القواعد؛
- ✓ الإدارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية؛
- ✓ ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يلبها، وتوسيع وإعادة تطوير لشبكتة؛
- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات، وتطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى درجات الربحية؛
- ✓ رضا الزبائن وهذا من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم، وتكييف إدارة ديناميكية.

المطلب الرابع: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تظهر أهم خدماته في:

- ✓ فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛
- ✓ التحويلات المصرفية؛
- ✓ الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية؛
- ✓ خدمة كراء الخزائن الحديدية؛
- ✓ خدمات البنك للمعاينة، التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم واستعمال الأرقام الشخصية السرية المعطاة لهم من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي؛
- ✓ خدمات الفحص السلبي التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي؛
- ✓ يعتمد بنك BADR، في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام توزيع إلكتروني وذلك عن طريق الموزعات الآلية لأوراق DAB، أو عن طريق الشبايبك الآلية للأوراق النقدية GAB، كما يوفر أيضا خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة وحدودها

من خلال هذا المبحث سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال التعرف على المنهج الذي اعتمدنا عليه في دراستنا وتوضيح حدودها، إضافة إلى التعريف بخصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوظيفية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن اختيار المنهج لا يخضع إلى حرية الباحث والمفاضلة بين منهج ومنهج آخر، بل إنه يرتبط بطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة وحدود البحث وكيفية سيره من خلال ارتباطه بأبعاد زمنية ومكانية معينة¹، وبما أن البحث الميداني يهدف إلى التعرف على عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، وتبيان دورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، فإن الطالبين تريان بأن أنسب منهجين يسمحان بتحقيق أهداف الموضوع هما المنهج الوصفي والتحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على استمارة أسئلة لجمع المعلومات الضرورية والمناسبة للموضوع بناءً على إجابات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وقمنا بعد ذلك بضبط المعلومات المتحصل عليها في شكل متغيرات إجرائية من أجل وصفه وصفاً إحصائياً، ثم تحليل هذه البيانات، بما يسمح من التعرف على العوامل المكونة للظاهرة المدروسة وكيفية تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية سحبت من مؤسسة "المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية" قالمة - سوق أهراس والوكالة التابعة لها.

الحدود المكانية: مجتمع الدراسة اقتصر على العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية - قالمة".

الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الراهنة من 2022/02/15 إلى 2022/05/30.

الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

¹ عزيز داوود، "مناهج البحث العلمي"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 6.

المطلب الثالث: خصائص أفراد المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 66 عاملاً، وقد سحبت عينة عشوائية من العمال بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع (45) استمارة على العاملين، وتم استرجاع (40) استمارة قابلة للتحليل بنسبة تعادل (88.8%) حيث تم استبعاد (05) بسبب تدني مستوى الجدية في تعبئتها، وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوظيفية:

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

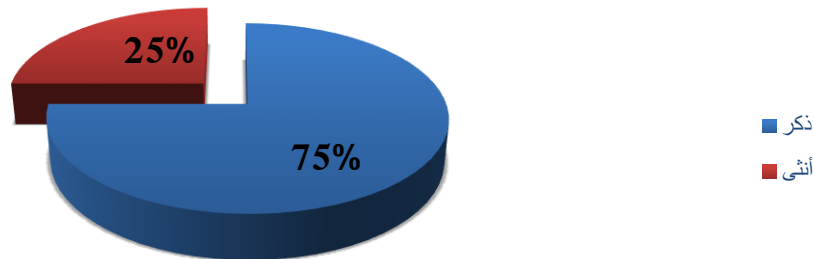
الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
75%	30	ذكر
25%	10	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في البنك تفوق نسبة الإناث كثيراً حيث بلغ عدد الذكور 30 فرداً أي ما يعادل 75% في حين بلغ عدد الإناث 10 أفراد أي ما يعادل نسبة 25%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

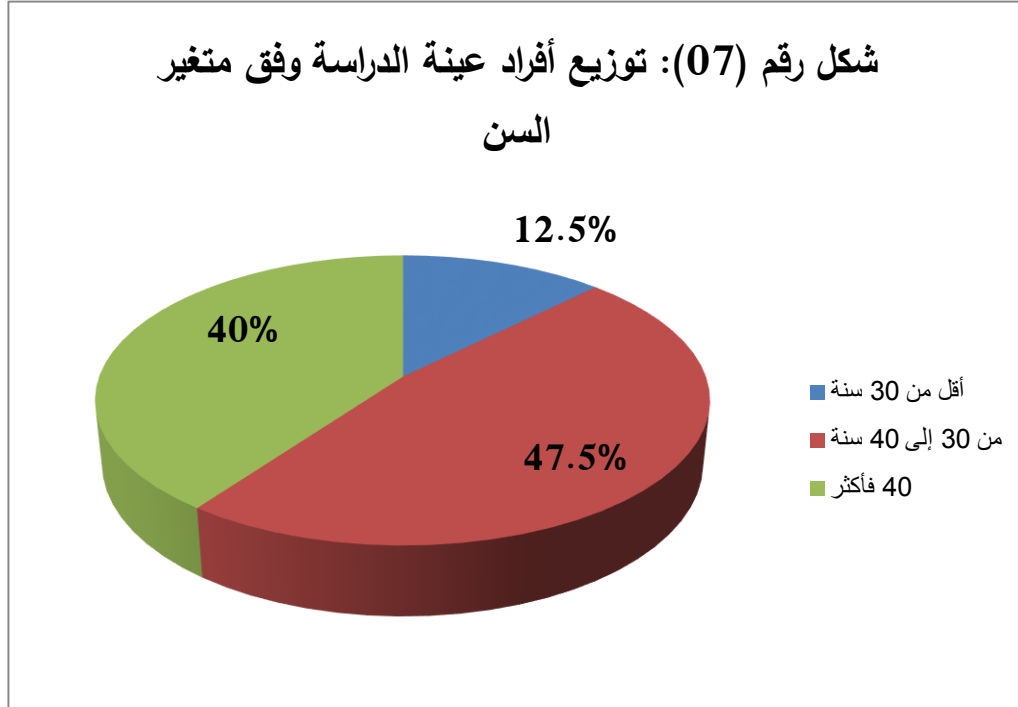
ثانيا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	5	12,5%
من 30 إلى 40	19	47,5%
40 فأكثر	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكثر أفراد عينة الدراسة محصورة بين الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 47,5% التي تليها فئة من 40 سنة فأكثر ب 16 فردا بنسبة 40% وجاء في الأخير فئة أقل من 30 سنة ب 5 أفراد بما نسبته 12,5% وهذا يوضح أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

ثالثا: خصائص أفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

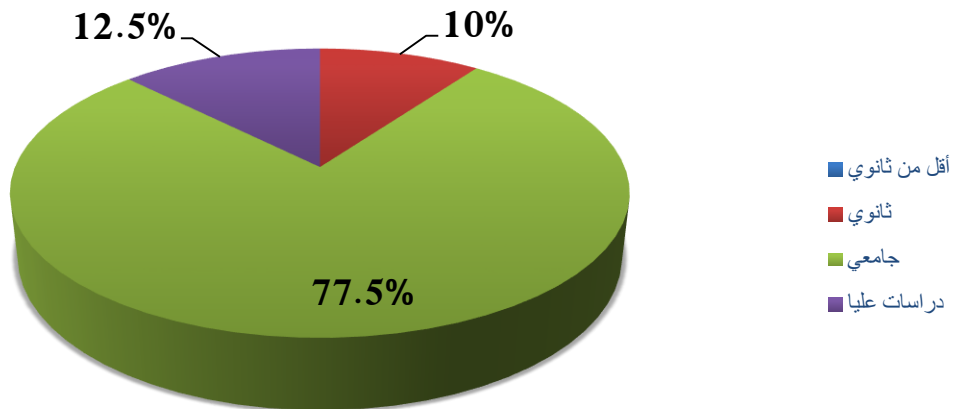
الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسب	التكرارات	المؤهل العلمي
%0	0	أقل من ثانوي
%10	4	ثانوي
%77,5	31	جامعي
%12,5	5	دراسات عليا
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 31 فردا بنسبة %77,5 تليها مستوى الدراسات العليا ب 5 أفراد بما نسبته %12,5 وجاء المستوى الثانوي ب 4 أفراد بنسبة %10، وهذا يدل أن أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي، وهذا ما يدل على أن البنك يستقطب الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى تعليمي عالي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

رابعاً: خصائص أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

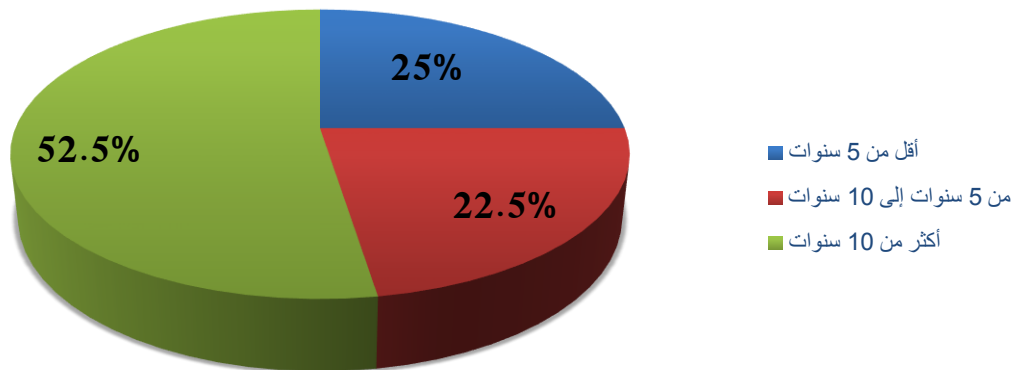
الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	25%
من 5 إلى 10 سنوات	9	22,5%
أكثر من 10 سنوات	21	52,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن فئة الأكثر من 10 سنوات جاءت في المقدمة ب 21 فرد بنسبة 52,5% وتليها كل من فئة أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات على التوالي ب 10 و 9 أفراد بنسبة 25% و 22,5% وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة مهنية عالية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

خامسا: خصائص أفراد الدراسة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي

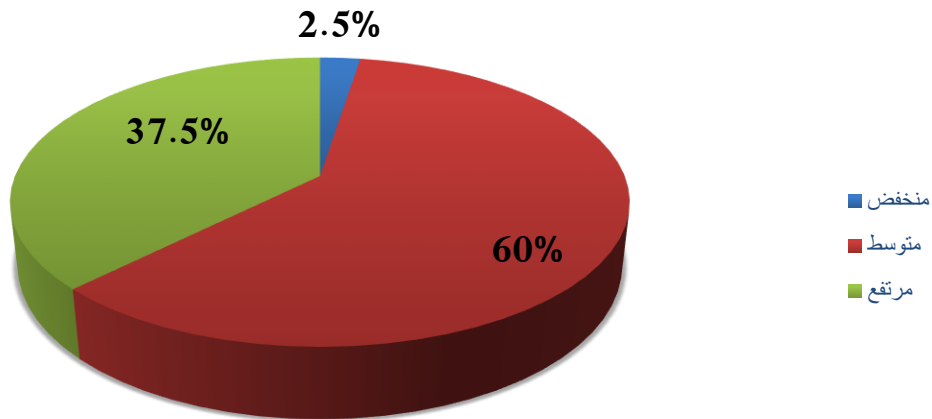
النسب المئوية	التكرارات	مستوى التحكم
2,5%	1	منخفض
60%	24	متوسط
37,5%	15	مرتفع
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى متوسط في التحكم في الإعلام الآلي داخل المؤسسة حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 60% وتليها المستوى المرتفع من التحكم ب 15 فردا نسبته 37,5% وفردا واحدا بمستوى منخفض في التحكم وهذا يدل أن أفراد العينة ذوي مستوى تحكم جيد في الإعلام الآلي وهذا ما تحتاجه مهام البنك، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير

مستوى التحكم في الإعلام الآلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج Excel

المبحث الثالث: أداة الدراسة

على اعتبار أن من بين أهداف الدراسة هو معرفة الأثر الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، فقد تم الاعتماد على أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في البحوث الوصفية، وهي لاستمارة التي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، حيث تعتبر هذه الأخيرة السبيل الذي يلجأ إليه الباحث قصد جمع مختلف البيانات التي يحتاجها بطريقة علمية صحيحة، والتي من شأنها توفير الاستفادة اللازمة له في إجراء موضوع بحثه، وتسعى الطالبتين فيما يلي إلى عرض وصف شامل لكيفية بنائها وإثبات صدقها وثباتها.

المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

اعتمدت الطالبتين في تصميمهما لأداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة على تقسيمها إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

كان الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث:

- ✓ الجنس؛
- ✓ السن؛
- ✓ المؤهل العلمي؛
- ✓ سنوات الخبرة؛
- ✓ مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

اشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

1. المحور الأول: مدى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في البنك

يتضمن هذا المحور معرفة عناصر الإدارة الإلكترونية ومدى توفرها في البنك، وهو ما يعبر عن المتغيرات المستقلة للدراسة التي يبلغ عددها أربع متغيرات، حيث تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بتوفر عناصر الإدارة الإلكترونية في بيئة عملهم، وكانت هذه الإجابات كما يلي: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة.

واشتمل هذا المحور ككل على (25) عبارة تم تقسيمها على عناصر الإدارة الإلكترونية كما يلي:

- ✓ العبارات من (1) إلى (6) خاصة بأجهزة الحاسوب وملحقاته؛
- ✓ العبارات من (7) إلى (13) خاصة بالشبكات الإلكترونية؛
- ✓ العبارات من (14) إلى (19) خاصة بالبرمجيات؛
- ✓ العبارات من (20) إلى (25) خاصة بالكوادر البشرية.

2. المحور الثاني: أداء العاملين

يتضمن هذا المحور التعرف على أداء العاملين في البنك، إذ اعتمدت الطالبتين في هذا المحور على أهم النقاط للتعرف على مستوى أداء العاملين في البنك، تم اختيار عبارات هذا المحور بعناية كبيرة، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، وفي المقابل تم اقتراح خمسة إجابات ممكنة وهي كما يلي: موافق بشدة - موافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة.

واشتمل هذا المحور على (11) عبارة من (26) إلى (36).

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستمارة وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه، سواء من حيث الصدق الظاهري لعباراتها، أو إحاطتها بكافة جوانب الظاهرة المراد قياسها.¹ بينما يشير الثبات إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على ملاحظات متطابقة فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها من قبل ملاحظين مختلفين على الموضوعات ذاتها، فالثبات يشكل نوعاً من الضمان لدقة النتائج.²

أولاً: صدق أداة الدراسة

نظراً لأهمية صدق استمارة الأسئلة وليبيان صلاحية كل عبارة عن عباراتها تم الحرص على الالتزام بقواعد كتابة هذه العبارات على أن تكون موجزة ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم، ثم قامت الطالبتين بعرض هذه الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في هذا المجال، واستفادت من خبرتهم ومعارفهم وبناء على نصائحهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول عبارات الاستمارة أرسينا إلى استمارة نهائية، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على الاستمارة الأولى الموجهة للتحكيم والتي من بينها قمنا بحذف بعض المفردات وتعديل صياغة بعض العبارات.

¹ منذر ضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص113.

² مادلين غراويتز، "مناهج العلوم الاجتماعية"، ترجمة سام عصام، ط1، 1993، ص33.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يعتبر معامل (ألفا كرونباخ) "Crombakh Alpha" من بين أهم الاختبارات الإحصائية بتحليل بيانات الاستمارة وإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة "لألفا كرونباخ" هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و(0.8) وكلما تزيد تكون أفضل¹، ومن أجل التأكد من ثبات استمارة الأسئلة، قمنا بحساب معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستمارة وحسب العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 10: معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "ألفا كرونباخ"	محاور الاستمارة
0.892	الإدارة الإلكترونية
0.855	مستوى أداء العاملين
0.919	محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ، ثم تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكل محاور الدراسة الذي بلغ (0.919) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، حيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن (0.6) لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث وهذا الأمر يؤكد مدى القوة والترابط بين عبارات الاستمارة.

المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

يمثل التناسق الداخلي لأداة الدراسة صدق المحتوى، وقد تم التعرف على هذا الأخير من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات استمارة الأسئلة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا ما كان المحور مقسما إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض كما هو الحال بالنسبة للمحور الأول للاستمارة الخاصة بموضوع هذه الدراسة، إذ أنه كلما كان

¹ محمود مهدي بيادي، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS"، ط1، دار الحامد، عمان، 2005، ص49.

معامل ارتباط درجات العبارات الفرعية بالدرجة الكلية للمحور أو البعد عاليا كلما دل ذلك على توفر التناسق الداخلي للأداء ككل،¹

ويعبر أيضا عن المحور الثاني "تحسين أداء العاملين" بمجموعة من العبارات، فقد تم حساب معامل (بيرسون) لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية مع تحسين أداء العاملين والدرجة الكلية لهذه الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "الإدارة الإلكترونية"

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة "الإدارة الإلكترونية" إلى (04) أبعاد، كل بعد منها يعبر عن إحدى عناصر الإدارة الإلكترونية، لذلك فقد تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات كل بعد على حدة، والدرجة الكلية لهذه الأبعاد، وكانت النتائج كالتالي:

1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "أجهزة الحاسوب وملحقاته":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الأول:

الجدول رقم 11: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "أجهزة الحاسوب وملحقاته"

والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يتوفر البنك على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.606	0.000
2	يقوم البنك بتحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية	0.622	0.000
3	يوفر البنك العدد الكافي من ملحقات الحواسيب لمختلف الإدارات والأقسام	0.665	0.000
4	يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات الإدارية	0.705	0.000
5	يعتمد البنك على الأرشيف الإلكتروني بدل الأرشيف الورقي	0.469	0.002
6	يتوفر البنك على أجهزة صيانة المعدات والعتاد	0.465	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

¹ فاطمة عشري، حسن محمد رضوان، "الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص بأبحاث المؤتمر، جامعة الفيوم، 2017، ص 388.

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له موجبة وقوية، وكلها عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2. اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثاني "الشبكات الإلكترونية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثاني:

جدول رقم 12: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الشبكات الإلكترونية" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
7	يستخدم البنك شبكات الاتصال المتقدمة كالإنترنت	0.759	0.000
8	تدفق الإنترنت يكون بشكل عالي داخل البنك	0.797	0.000
9	توجد شبكة داخلية (إنترنت) تربط بين مختلف العاملين والإدارة	0.576	0.000
10	يستخدم البنك الوسائط الإلكترونية في العمل والاتصال أثناء العمل	0.636	0.000
11	تتميز الشبكات الإلكترونية بالسرية فلا يمكن اختراقها	0.576	0.000
12	تتميز الشبكات بالسرعة والمرونة أفضل من التطبيقات اليدوية	0.687	0.000
13	تساهم الشبكات في توفير البيانات لجميع العاملين في البنك في الوقت المناسب	0.552	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الشبكات الإلكترونية" والدرجة الكلية له موجبة وقوية، عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)، ومنه كل عبارات البعد الثالث متناسقة وقوية وقابلة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

3. اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثالث "البرمجيات":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثالث:

جدول رقم 13: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "البرمجيات" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
14	يمتلك البنك البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	0.631	0.000
15	يقوم البنك بتحديث البرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة	0.682	0.000
16	يساهم البنك في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	0.696	0.000
17	لدى البرامج المعتمدة في البنك القدرة على استيعاب أكبر عدد من العاملين في وقت واحد	0.727	0.000
18	تقوم البرمجيات بالرقابة المستمرة لكشف الأخطاء الممكن حدوثها في وقتها	0.654	0.000
19	لدى البنك أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	0.728	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد "البرمجيات" والدرجة الكلية له موجبة وقوية لا تقل عن قيمة 0.630 عند درجة المعنوية المفترضة ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة ومتناسقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

4. اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الرابع "الكوادر البشرية":

يبين لنا الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الرابع:

الجدول رقم 14: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الكوادر البشرية" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
20	يسعى البنك باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية في التعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية	0.524	0.001
21	يوجد في البنك متخصصون في تقنية المعلومات	0.534	0.000
22	يتلقى كل العاملين بالبنك دورات تدريبية في استخدام الحاسوب	0.758	0.000
23	يكلف العاملون بالبنك بممارسة عدد متنوع من المهام الإلكترونية لزيادة خبراتهم ومهاراتهم	0.750	0.000
24	يسعى البنك لتدريب العاملين إلكترونياً باستمرار من خلال الندوات والدورات والورش التكوينية المتخصصة	0.837	0.000
25	يوفر البنك المخصصات المالية اللازمة لتدريب العاملين إلكترونياً	0.863	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الرابع "الكوادر البشرية" والدرجة الكلية له موجبة وقوية، عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد لنا أن كل العبارات متناسقة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانياً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "مستوى أداء العاملين"

يتكون المحور الثاني من مجموعة من العبارات الممثلة ب (11) عبارة، ومن أجل اختبار التناسق الداخلي لكل عبارات هذا المحور تم حساب معامل "بيرسون" بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية لهذا للمحور، والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

الجدول رقم 15: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "مستوى أداء العاملين" والدرجة

الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
26	يتوفر للعاملين القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل في البنك	0.635	0.000
27	يحرص العاملون في البنك على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في أوقاته المحددة	0.368	0.019
28	تضع الإدارة طرق تقنية لتقييم تحسن الأداء في البنك بصفة مستمرة	0.769	0.000
29	تستخدم الإدارة نتائج عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين	0.660	0.000
30	يتحكم العاملون بشكل أفضل في أداء أعمالهم	0.612	0.000
31	يقوم العاملون باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي	0.731	0.000
32	يقوم العاملون بإنجاز مهامهم بجهد ووقت أقل	0.714	0.000
33	التحكم في الحاسوب يزيد من مهارات العاملين لأداء وظائفهم	0.629	0.000
34	معدلات الأخطاء في أداء العاملين ضعيف	0.640	0.000
35	هناك سهولة في تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين أثناء أداء عملهم	0.684	0.000
36	هناك رقابة ذاتية في أوساط العاملين بما يمكن من تحسين مستويات الأداء	0.681	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني "مستوى أداء العاملين" والرجة الكلية له موجبة وقوية عند مستوى الدلالة المعنوية المفترضة ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد لنا على أن كل العبارات متناسقة وصادقة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تحقيق أهداف فالدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20) للتعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وهي:

- ✓ معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- ✓ معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداء الدراسة؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- ✓ المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
- ✓ الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
- ✓ مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس سلوكيات وتفصيلات أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح طول خلايا الدراسة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 16: طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة-	غير موافق-	محايد-متوسط	موافق-عالي	موافق بشدة-
المرجح	منخفض جدا	منخفض	3.4	4.2	عالي جدا
المتوسط	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

- ✓ اختبار "Smirnov Kolmogorov" للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة؛
- ✓ معامل الارتباط (R) للحكم على قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعامل التحديد (R^2) لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، بمعنى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي قد تطرأ على المتغير التابع؛
- ✓ اختبار تحليل التباين (ANOVA) لاكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا بشكل عام لمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية-قالمة-" من نشأة والخدمات التي يوفرها والهدف منه وكذا هيكله التنظيمي.

ثم تعرفنا على مجتمع وعينة الدراسة من خلال وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية حيث أغلبية الأفراد العاملين بالبنك من جنس الذكور، تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة فأكثر ومعظمهم لديهم مستوى متوسط في الإعلام الآلي، وأن البنك يركز على استقطاب الموارد البشرية الذين لديهم مستوى تعليمي عالي.

وفي الأخير تم تقديم شرح لأداة الدراسة حيث اعتمدنا على استمارة أسئلة التي تم توزيعها على مجموعة من الموظفين في البنك بشكل عشوائي، هذا وقد بينت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لكل محاور الدراسة الذي بلغت قيمته (0.919) مدى صدق وثبات الأداة وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه، كما بينت نتائج اختبار (بيرسون) أن عبارات استمارة الأسئلة كلها متناسقة ومتجانسة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، ثم تناولنا توضيح لمختلف الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التعامل مع مختلف بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير

نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

من خلال هذا الفصل سوف نسعى إلى عرض وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وهذا من خلال التعرف على مدى توفر مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" على عناصر الإدارة الإلكترونية المتمثلة في أجهزة الحاسوب وملحقاته، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات والكوادر البشرية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى أداء العاملين لدى هذه المؤسسة.

كما سوف نسعى في الأخير إلى الكشف عن دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، من خلال اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية التي ستبين لنا العلاقة التي تجمع بين عناصر الإدارة الإلكترونية المتوفرة في البنك و أداء العاملين فيه.

المبحث الأول: تحليل بيانات محاور الدراسة

إن التعرف على مستوى توفر الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء العاملين في البنك، يقتضي الإجابة على التساولين الفرعيين الأول والثاني والذي كانا:

- ما مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

حيث تم في المحور الأول لأداة الدراسة تناول أربعة أبعاد، يشير كل منها إلى إحدى عناصر الإدارة الإلكترونية، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات، وتم التعبير أيضا عن المحور الثاني بمجموعة من العبارات.

المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول " الإدارة الإلكترونية "

وبالتالي تتضمن الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول لاستمارة الأسئلة "الإدارة الإلكترونية"، وكانت النتائج كما يلي:

أولا: أجهزة الحاسوب وملحقاته

يبين الجدول الموالي نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول "أجهزة الحاسوب وملحقاته" من عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية والممثلة بستة عبارات من المحور الأول:

جدول رقم 17: إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "أجهزة الحاسوب وملحقاته في

مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يتوفر البنك على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية	19	20	1	0	0	4.45	0.552	موافق بشدة
		%	47.5	50	2.5	0			
2	يقوم البنك بتحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية	10	24	3	3	0	4.03	0.800	موافق
		%	25	60	7.5	0			
3	يوفر البنك العدد الكافي من ملحقات الحواسيب لمختلف الإدارات والأقسام	9	27	2	2	0	4.08	0.694	موافق
		%	22.5	67.5	5	0			
4	يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات الإدارية	12	25	1	2	0	4.18	0.712	موافق
		%	30	62.5	2.5	0			
5	يعتمد البنك على الأرشيف الإلكتروني بدل الأرشيف الورقي	2	14	7	14	3	2.95	1.108	محايد
		%	5	35	17.5	35	7.5		
6	يتوفر البنك على أجهزة صيانة المعدات والعتاد	5	25	5	5	0	3.75	0.840	موافق
		%	12.5	62.5	12.5	0			
		المتوسط الحسابي العام					3.9042	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن العبارة الأولى للبعد الأول جاءت متوفرة بدرجة -موافق بشدة- بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.552) وهذا دليل على أن البنك يتوفر على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين تلتها العبارة الثانية و الثالثة والرابعة والسادسة من نفس البعد جاءت متوفرة بدرجة -موافق- بمتوسط حسابي (4.03)، (4.08)، (4.18)، (3.75) على الترتيب وانحرافات معيارية (0.800)، (0.694)، (0.712)، (0.840) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة من [3.4 حتى 4.2] وهذا يدل على أن البنك يسعى بصفة دورية إلى تحديث أجهزته وتوفير العدد الكافي من ملحقات الحاسوب لمختلف الإدارات والأقسام لتسهيل انجاز المهام وكذلك الحرص على تجنب وقوع عطب أو مشكل في أجهزتها ومعداتنا بتوفير عتاد للصيانة اللازمة في الوقت المناسب، وكان متوسط إجابات الأفراد حول العبارة الخامسة

بدرجة -محايد- بقيمة (2.95) وانحراف معياري قدره (1.108) وهذا ما يدل على أن البنك لا يعتمد بدرجة كبيرة على الأرشيف الإلكتروني، وهذا يعود إلى أن طبيعة الإدارات الجزائرية مازالت لا تستطيع الاستغناء عن الأرشيف الورقي.

وبصفة عامة فإنه يمكن القول من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا البعد على مدى توفر البنك على أجهزة الحاسوب وملحقاته، حيث بلغ هذا المستوى القيمة (3.9042) والتي تندرج ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية موافق.

ثانيا: الشبكات الإلكترونية

يبين الجدول الموالي نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني "الشبكات الإلكترونية" من عناصر الإدارة الإلكترونية والممثلة بسبع عبارات من المحور الأول:

جدول رقم 18: إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "الشبكات الإلكترونية" في

مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
7	يستخدم البنك شبكات الاتصال المتقدمة كالإنترنت	ت	5	17	5	11	2	3.30	1.159	محايد
		%	12.5	42.5	12.5	27.5	5			
8	تدفق الإنترنت يكون بشكل عالي داخل البنك	ت	1	12	9	14	4	2.80	1.067	محايد
		%	2.5	30	22.5	35	10			
9	توجد شبكة داخلية (إنترنت) تربط بين مختلف العاملين والإدارة	ت	7	22	5	5	1	3.73	0.987	موافق
		%	17.5	55	12.5	12.5	2.5			
10	يستخدم البنك الوسائط الإلكترونية في العمل والاتصال أثناء العمل	ت	6	31	3	0	0	4.08	0.474	موافق
		%	15	77.5	7.5	0	0			
11	تتميز الشبكات الإلكترونية بالسرية فلا يمكن اختراقها	ت	11	25	4	0	0	4.18	0.594	موافق
		%	27.5	62.5	10	0	0			
12	تتميز الشبكات بالسرعة والمرونة أفضل من التطبيقات اليدوية	ت	5	24	3	8	0	3.65	0.949	موافق
		%	12.5	60	7.5	20	0			
13	تساهم الشبكات في توفير البيانات لجميع العاملين في البنك في الوقت المناسب	ت	6	29	2	3	0	3.95	0.714	موافق
		%	15	72.5	5	7.5	0			
موافق		المتوسط الحسابي العام					3.6679	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن معظم عبارات البعد الثاني جاءت متوفرة بدرجة -موافق-، وبمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.65) و(4.18) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي أي من [3.4 حتى 4.2] وانحراف معياري يتراوح بين (0.474) و(0.987) وهذا ما يدل على أن البنك يتوفر على شبكات داخلية تربط بين مختلف العاملين والإدارة وتميزها بالسرية والمرونة و السرعة والمرونة في توفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب كما يستخدم الوسائط الإلكترونية في العمل، في حين جاءت العبارتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي

(3.6679) ضمن حدود الفئة الثالثة [2.6 حتى 3.4] والتي تقابل الخلية محايد- وهذا ما يدل على أن شبكة الانترنت لا تتوفر في جميع أقسام البنك بالإضافة إلى تدفقها الضعيف في الأقسام التي تتوفر فيها. ومنه فإنه يمكن القول من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني أن البنك يتوفر على الشبكات الالكترونية الذي بلغت قيمته (3.6679) والتي تندرج ضمن حدود الفئة [3.4 حتى 4.2] التي تقابل الخلية موافق.

ثالثاً: البرمجيات

يبين الجدول الموالي نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث "البرمجيات" من عناصر الإدارة الإلكترونية والممثلة بستة عبارات من المحور الأول:

جدول رقم 19: إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "البرمجيات" في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
14	يمتلك البنك البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	7	29	2	2	0	4.03	0.660	موافق
		17.5	72.5	5	5	0			
15	يقوم البنك بتحديث البرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة	5	28	5	2	0	3.90	0.672	موافق
		12.5	70	12.5	5	0			
16	يساهم البنك في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	3	25	6	6	0	3.63	0.838	موافق
		7.5	62.5	15	15	0			
17	لدى البرامج المعتمدة في البنك القدرة على استيعاب أكبر عدد من العاملين في وقت واحد	3	24	5	8	0	3.55	0.904	موافق
		7.5	60	12.5	20	0			
18	تقوم البرمجيات بالرقابة المستمرة لكشف الأخطاء الممكن حدوثها في وقتها	4	26	8	2	0	3.80	0.687	موافق
		10	65	20	5	0			
19	لدى البنك أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	10	26	2	2	0	4.10	0.709	موافق
		25	65	5	5	0			
موافق		المتوسط الحسابي العام					3.8333	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع عبارات البعد الثالث جاءت متوفرة بدرجة -موافق-، وبمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.55) و(4.10) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة لمقياس ليكارت أي من [3.4 حتى 4.2]، وانحرافات معيارية تتراوح بين (0.660) و(0.904)، وهذا دليل على أن البنك يمتلك البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية ويقوم بتحديث البرامج القديمة ومواكبة التطورات وتدريب العاملين عليها من أجل ضمان حماية بياناتها. وبصفة عامة يمكن القول من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد أن البنك يتوفر على البرمجيات اللازمة لسير عمله بطريقة إلكترونية حديثة، حيث بلغ هذا المستوى القيمة (3.8333) التي تتدرج ضمن حدود الفئة [3.4 حتى 4.2] والتي تقابل الخلية -موافق-.

رابعاً: الكوادر البشرية

يبين الجدول الموالي نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع "الكوادر البشرية" من عناصر الإدارة الإلكترونية والممثلة بستة عبارات من المحور الأول:

جدول رقم 20: إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "الكوادر لبشرية" في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
20	يسعى البنك باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية في التعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية	ت	2	23	10	5	0	0.783	موافق
		%	5	57.5	25	12.5	0		
21	يوجد في البنك متخصصون في تقنية المعلومات	ت	10	25	4	1	0	4.10	موافق
		%	25	62.5	10	2.5	0		
22	يتلقى كل العاملين بالبنك دورات تدريبية في استخدام الحاسوب	ت	1	9	17	12	1	2.93	محايد
		%	2.5	22.5	42.5	30	2.5		
23	يكلف العاملون بالبنك بممارسة عدد متنوع من المهام الإلكترونية لزيادة خبراتهم ومهاراتهم	ت	1	19	13	7	0	3.35	محايد
		%	2.5	47.5	32.5	17.5	0		
24	يسعى البنك لتدريب العاملين إلكترونياً باستمرار من خلال الندوات والدورات والورش التكوينية المتخصصة	ت	2	17	13	5	3	3.25	محايد
		%	5	42.5	32.5	12.5	7.5		
25	يوفر البنك المخصصات المالية اللازمة لتدريب العاملين إلكترونياً	ت	3	16	13	6	2	3.30	محايد
		%	7.5	40	32.5	15	5		
		المتوسط الحسابي العام					3.4125	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارة الأولى والثانية من البعد الرابع جاءت متوفرة بدرجة-موافق- وبمتوسط حسابي (3.55) و(4.10) على الترتيب وبانحراف معياري (0.783) و(0.672) وهذا ما يدل على أن البنك يسعى باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات علمية عالية في التعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية ومختصون في تقنية المعلومات، في حين جاءت بقية عبارات بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.93) و(3.35)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.802)

و(1.006) وهذا ما يدل على أن ليس كل العاملين بالبنك يتلقون التدريبات اللازمة في استخدام الحاسوب وكذلك قلة الندوات والورشات الالكترونية للتدريب لعدم توفير المخصصات المالية لذلك.

ومنه يمكن القول من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد أن البنك يتوفر على الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث بلغ هذا المستوى القيمة (3.4125) والتي تتدرج ضمن حدود الفئة الرابعة والتي تقابل الخلية -موافق-.

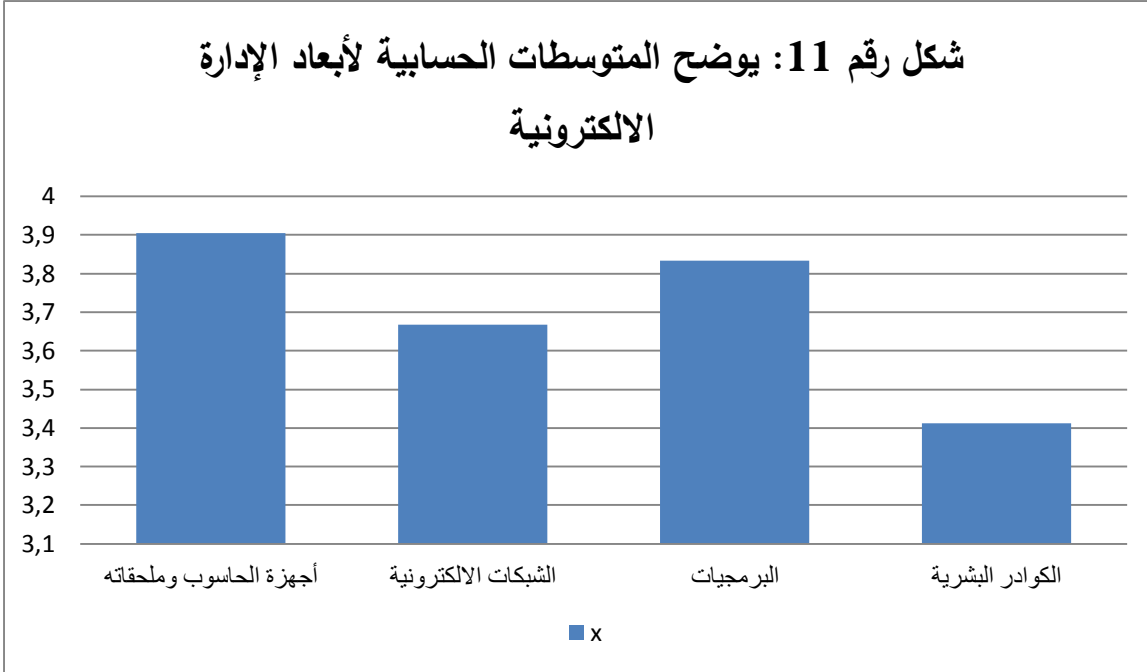
وبعد استغلالنا لنتائج الجداول السابقة (16، 17، 18، 19) التي توضح مستوى توفر أبعاد الإدارة الإلكترونية كل على حدا، سوف نعرض مستوى توفر كل أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة في الجدول التالي:

جدول رقم 21: مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية - قالمة -"

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	عناصر الإدارة الإلكترونية
1	موافق	3.9042	أجهزة الحاسوب وملحقاته
3	موافق	3.6679	الشبكات الإلكترونية
2	موافق	3.8333	البرمجيات
4	موافق	3.4125	الكوادر البشرية
-	موافق	3.7044	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" يرون بأن كل عناصر الإدارة الإلكترونية متوفرة بالمؤسسة بدرجة عالية، حيث تنحصر المتوسطات الحسابية لكل أبعاد الإدارة الإلكترونية ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين [3.4 حتى 4.2] والتي تقابل الخلية -موافق- ، ومنه فإن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي بلغت قيمته (3.7044) ينحصر ضمن الفئة الرابعة أيضا، والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

المطلب الثاني: مستوى أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالمحور الثاني " مستوى أداء العاملين " الممثلة ب 11 عبارة على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 22: إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات المحور الثاني "مستوى أداء العاملين" في

مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

رقم العبارة	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
26	يتوفر للعاملين القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل في البنك	3	20	12	4	1	3.50	0.877	موافق
		7.5	50	30	10	2.5			
27	يحرص العاملون في البنك على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في أوقاته المحددة	3	29	5	2	1	3.78	0.768	موافق
		7.5	72.5	12.5	5	2.5			
28	تضع الإدارة طرق تقنية لتقييم تحسن الأداء في البنك بصفة مستمرة	4	18	14	4	0	3.55	0.815	موافق
		10	45	35	10	0			
29	تستخدم الإدارة نتائج عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين	1	18	16	4	1	3.35	0.802	محايد
		2.5	45	40	10	2.5			
30	يتحكم العاملون بشكل أفضل في أداء أعمالهم	5	24	10	1	0	3.83	0.675	موافق
		12.5	60	25	2.5	0			
31	يقوم العاملون باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي	5	29	5	1	0	3.95	0.597	موافق
		12.5	72.5	12.5	2.5	0			
32	يقوم العاملون بإنجاز مهامهم بجهد ووقت أقل	3	30	6	1	0	3.88	0.563	موافق
		7.5	75	15	2.5	0			
33	التحكم في الحاسوب يزيد من مهارات العاملين لأداء وظائفهم	13	25	2	0	0	4.28	0.554	موافق بشدة
		32.5	62.5	5	0	0			
34	معدلات الأخطاء في أداء العاملين ضعيف	2	21	13	4	0	3.53	0.751	موافق
		5	52.5	32.5	10	0			
35	هناك سهولة في تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين أثناء أداء عملهم	4	27	6	3	0	3.80	0.723	موافق
		10	67.5	15	7.5	0			
36	هناك رقابة ذاتية في أوساط العاملين بما يمكن من تحسين مستويات الأداء	3	24	10	3	0	3.68	0.730	موافق
		7.5	60	25	7.5	0			
موافق	-	3.7364	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن إجابات جميع الأفراد حول عبارة "الحاسوب يزيد من مهارات العاملين في أداء وظائفهم" جاءت بدرجة -موافق بشدة- وبمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.554)، وهذا يدل على أن التحكم في الحاسوب له دور كبير في تحسين أداء العاملين بالبنك، في حين جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) الذي ينحصر ضمن حدود الفئة الثالثة والذي يقابل الخلية -محايد-، وانحراف معياري قدره (0.802) ما يدل على أن الإدارة تعتمد بدرجة قليلة على نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالعاملين، بينما جاءت بقية العبارات متوفرة بدرجة -موافق- بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.35) و(3.95) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة لمقياس ليكارت، وهذا ما يدل على أنه يتوفر للعاملين القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل ويحرصون على تحمل مسؤوليات العمل وانجازه في أوقاته المحددة نتيجة تبادل المعلومات والخبرات بينهم والرقابة الذاتية ما يؤدي إلى تخفيض معدلات الأخطاء في أدائهم وبالتالي تحسن في المستوى العام للأداء.

وبصفة عامة فإنه يمكن القول من خلال المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني أن مستوى أداء العاملين في البنك عالي بمتوسط حسابي قدره (3.7364) الذي يندرج ضمن حدود الفئة الرابعة والتي تقابل الخلية -موافق-.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف هل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وفي حالة إتباعها للتوزيع الطبيعي يجب تأكيد ذلك من خلال عدة طرق منها: طريقة تجانس البواقي، الانتشار الخطي وتوزيع بواقي النموذج.

وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، لجأت الباحثتان إلى اختبار هذه الفرضية لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف هام ما بين نتائج دراسة العينة في الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق استخدام الاختبارات الإحصائية، لذلك اعتمدت الطالبتين على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث يبحث هذا الأسلوب في العلاقة بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع.

المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على صياغة نموذج رياضي يعبر عن العلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة التي تم اختيارها، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) والتأكد من توفر شروطه، وذلك من أجل تقدير معاملات النموذج واختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي التأكيد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واعتمدت الطالبتين في ذلك على اختبار "Kolmogorov-Smirnov"، حيث يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة الطريقة التي تتوزع بها بيانات ما مع إحدى التوزيعات النظرية المحددة، كالتوزيع الطبيعي...¹

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

¹IBM Knowledge Center, Consulté le 25/05/2022, Du Site :

https://www.ibm.com/Knowledgecenter/en/SSLVMB_20.0.0/com.spss.statistics.help/idh_ntk1.htm.

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

إذا كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (K-S) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية ($\alpha=5\%$) يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة "متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي" والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

ولاختبار هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار (k-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: نتائج اختبار (كولموجروف-سمرنوف) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon			
		M	N
N		40	40
Paramètres normaux	Moyenne	3,7045	3,7364
	Ecart type	,43699	,46070
Différences les plus extrêmes	Absolue	,108	,109
	Positif	,108	,109
	Négatif	-,056	-,095
Statistiques de test		,108	,109
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200	,200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

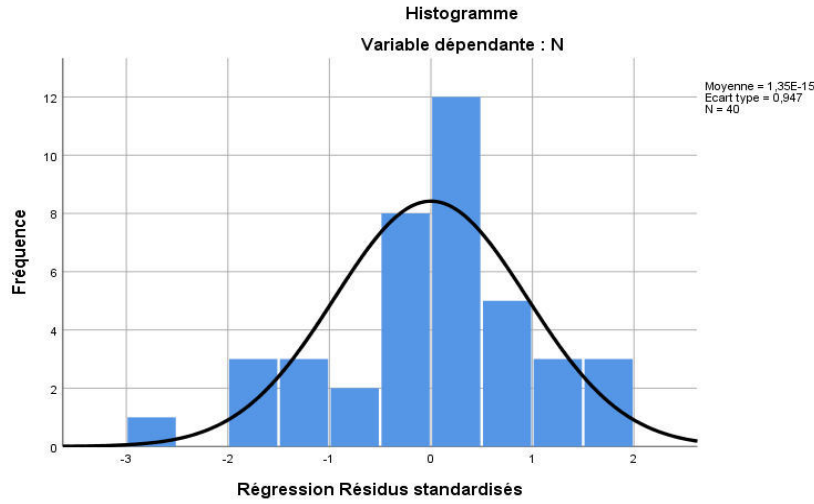
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن مستوى المعنوي لقيم (K-S) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، التي بلغت قيمها (0.200)، (0.200) بالنسبة للمتغيرات (M)، (N) على الترتيب، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

كما يمكن التأكد كذلك من أن التوزيع طبيعي من خلال تحليل طريقة توزيع بواقي النموذج في

الشكل التالي:

شكل رقم 12: إعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-قائمة-



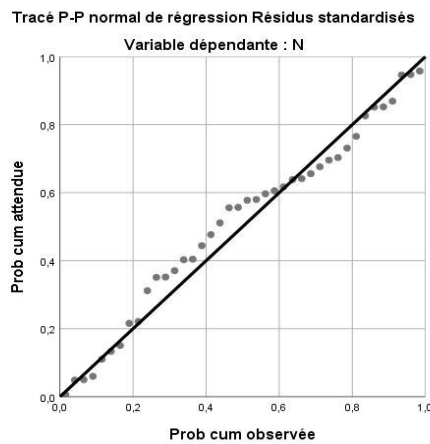
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم (12) يتبين لنا أن بواقي النموذج الخاص بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه فإن المتغير التابع "مستوى تحسن أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية" وتوزيع المعاينة لمعالم النموذج يتبع أيضا التوزيع الطبيعي، بحيث يمكن إجراء الاختبارات المعنوية لهذه المعالم.

ثانيا: اختبار الانتشار الخطي

من خلال اختبار الانتشار الخطي لبواقي نموذج الدراسة سوف نتعرف إن كانت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة خطية أو لا، والشكل التالي يوضح هذا:

شكل رقم 13: الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية-قائمة-



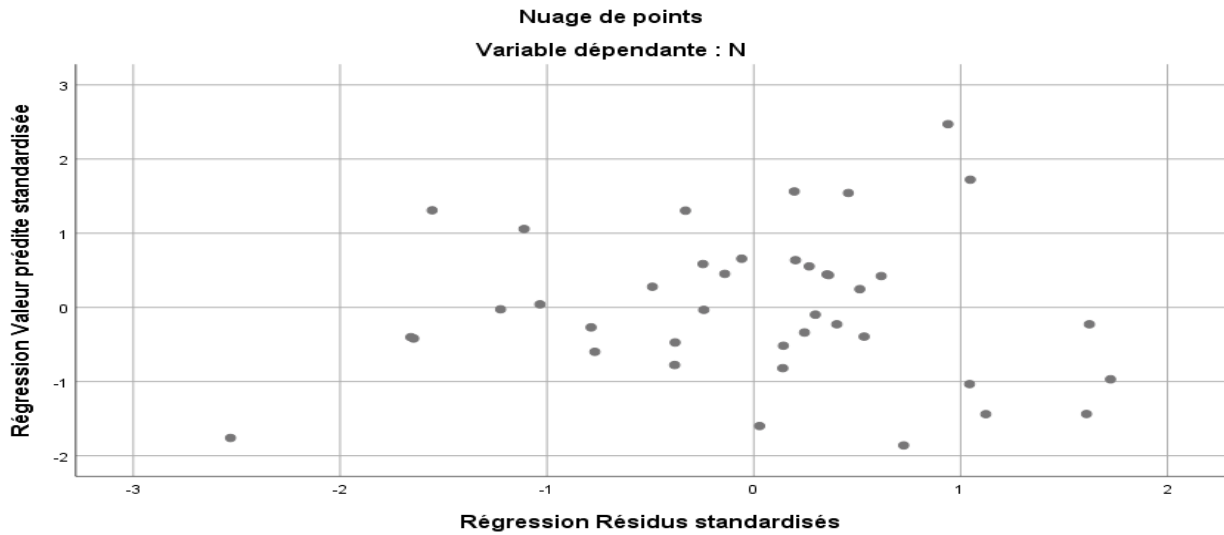
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن البيانات المعيارية لبواقي نموذج الدراسة تتوزع على خط دالة ميل الانحدار الخطي، وهذا ما يؤكد لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والمتغير التابع "مستوى تحسن أداء العاملين" علاقة خطية.

ثالثاً: اختبار تجانس البواقي

يفترض أن يكون التباين بالنسبة لبواقي النموذج ثابتاً عند تطبيق الانحدار الخطي مهما كانت قيمة المتغير المستقل، ويمكن اختبار هذا الافتراض بالاعتماد على شكل انتشار البواقي التالي:

شكل رقم 14: نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الشكل أعلاه، أن البيانات المتعلقة ببواقي النموذج، تتوزع بشكل مبهر أي في شكل انتشار ليس له نمط محدد، فهي لا تزيد بزيادة القيم المتنبأ بها للمتغير التابع ولا تنقص بنقصانها، وهذا ما يعكس شرط ثبات التباين في النموذج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يجب اختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ، للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث الذي يتضمن معرفة إن كانت هناك علاقة تأثير بين عناصر الإدارة الإلكترونية وبين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-".

إن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة يقتضي أولاً اختبار الفرضيات الفرعية لها ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

إن اختبار الفرضيات الفرعية يقتضي أولاً صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة، وهذا من خلال تقدير معاملات النموذج (Bi) التي تشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ثم اختبار معنويتها للتعرف على معنوية التأثير، وبالتالي الحكم على مدى صحة الفرضيات، ويتم ذلك كما يلي:

1. تقدير معاملات نموذج الدراسة:

يقصد بها إيجاد قيم (Bi) أي تحديد معاملات المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 24: نتائج تقدير معاملات النموذج الخطي لمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,521	,561		2,714	,010
	m1	,097	,171	,095	,566	,575
	m2	,173	,142	,214	1,214	,233
	m3	,023	,202	,026	,115	,909
	m4	,327	,129	,440	2,540	,016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، فإن الشكل الرياضي للنموذج سيكون كما يلي:

$$N = 1.521 + (0.097) m1 + (0.173) m2 + (0.023) m3 + (0.327) m4$$

2. تقييم معاملات النموذج الخطي للدراسة: وتتم هذه العملية وفقاً للاختبارات التالية:

أ. اختبار المعنوية المنطقية للمعاملات: بما أن الدراسة النظرية تقترض أن عناصر الإدارة الالكترونية تؤثر بالإيجاب في تحسين أداء العاملين، ومنه يمكن القول أن إشارة المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" يجب أن تكون موجبة حتى لا تتنافى منطقياً مع علاقتها

بالمتغير التابع "تحسين أداء العاملين"، وعليه فإن معاملات النموذج (m_1, m_2, m_3, m_4) وفقا لهذا الاختبار تعتبر معنوية منطقية.

ب. اختبار "ستيودنت": يستخدم لتقييم المعنوية الإحصائية للنموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدره (B_i) على النحو التالي:

$$H_0 : B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = 0$$

$$H_1 : B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq 0$$

وتقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية ستيودنت أكبر من مستوى المعنوية المفترضة للدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس صحيح.

أما عن قيم (t) المحسوبة لكل المعاملات (B_i) فهي موضحة في الجدول رقم (22)، التي تبين أن المعاملات (B_0)، (B_4) معنوية، والتي ترفق على التوالي "ثابت النموذج"، "القوى البشرية"، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha = 5\%$)، عكس المعاملات (B_1)، (B_2)، (B_3) التي ترفق على التوالي "أجهزة الحاسوب وملحقاته"، "الشبكات الإلكترونية"، "البرمجيات"، حيث قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية ستيودنت التي توافقه أكبر من مستوى المعنوية المفترضة للدراسة ($\alpha = 5\%$)

وعليه نستنتج أن الكوادر البشرية (m_4)، هي المتغير الوحيد في نموذج الدراسة التي لها معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من ($\alpha = 5\%$) في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-"، أما المتغيرات أجهزة الحاسوب وملحقاته (m_1)، الشبكات الإلكترونية (m_2)، البرمجيات (m_3) فليس لها معنوية إحصائية بحيث يمكن قبول فرضية العدم لهذه المتغيرات.

ج. اختبار المعنوية الكلية للنموذج: ويتم ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

* اختبار فيشر: يستخدم هذا الاختبار لإثبات ما إذا كانت العلاقة بين متغيرات الدراسة علاقة نمطية أو عشوائية، حيث كلما كانت قيمة فيشر (F) المحسوبة دالة إحصائيا أي أعلى من ($\alpha = 5\%$) كلما كان قبول معنوية المعادلة بدرجة أعلى.¹

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص233.

جدول رقم 25: نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-

ANOVA						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	3,427	4	,857	6,182	,001
	Résidu	4,851	35	,139		
	Total	8,278	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ بأن قيمة (F) قدرت ب (6.182) وهي قيمة معنوية، وعليه سيتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض فرضية العدم H_0 ، أي أنه هناك على الأقل معامل واحد لا يساوي الصفر وأن النموذج ككل معنوي، ومنه فإنه هناك على الأقل عنصر وحيد من عناصر الإدارة الإلكترونية التي تم تناولها في الدراسة يؤثر بالفعل في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-"، وهو ما يبرهن لنا أن نتائج اختبار "ستيودنت" التي توصلنا إليها صحيحة.

*معامل الارتباط (R): يستخدم معامل الارتباط في الإحصائيات لقياس مدى قوة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، حيث من خلال نتائج الجدول رقم (24) يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عناصر الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بمعامل ارتباط قيمته تقدر ب (0.643).

*معامل التحديد (R^2): هو مقياس يستخدم في التحليل الإحصائي الذي يقيّم مدى جودة نموذج ما في شرح النتائج المستقبلية والتنبؤ بها، وهو يدل على مستوى التباين الموضح في مجموعة البيانات، كما يستخدم معامل التحديد لشرح مقدار أو كم التباين في عامل واحد الذي يمكن أن ينتج عن علاقته بعامل آخر.

جدول رقم 26: معامل التحديد لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643	,414	,347	,37228

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن المتغيرات المستقلة أي عناصر "الإدارة الإلكترونية" التي تم تناولها في الدراسة، تفسر ما نسبته (41.4%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع "أداء العاملين".

من خلال ما سبق، يصبح الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة الذي تحصلنا عليه على النحو التالي:

$$N = 1.521 + (0.327)m4$$

وعليه نقول بأن مستوى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، يعادل القيمة (1.521) إذا لم تكن المؤسسة تعتمد على أي عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية، وأنها سترتفع بقيمة (0.327) مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في عنصر الكوادر البشرية، أي هناك علاقة طردية ايجابية بين عنصر الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة المتمثل في الكوادر البشرية وبين مستوى تحسين أداء العاملين.

كما ويمكننا القول بأن مستوى تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يرجع جزء منه بنسبة (41.4%) لمدى توفر المؤسسة محل الدراسة على القوى البشرية، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق نموذج دراستنا.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية جاءت كالتالي:

- تم قبول الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب وملحقاته، الشبكات الإلكترونية والبرمجيات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

- كما تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة لها القائلة:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

أخيرا وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال هذا المبحث سوف يتم التأكد من الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية، حيث اعتمدت الطالبين في اختبار هذه الفرضيات على تحليل التباين (ANOVA)، يهدف إلى التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد حول متغير ما نتيجة للتأثير الثابت لمتغير آخر أو أكثر، ولأن البحث يهدف إلى دراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة على الإدارة الإلكترونية، حيث تم صياغة الفروض التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية-قالمة" حول الإدارة الإلكترونية تعزى بالمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

- الفرضية البديلة 1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قالمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى بالمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة المعنوية (sig) لإحصائية فيشر (F) لاختبار (ANOVA) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة $(\alpha=5\%)$ والعكس صحيح.

المطلب الأول: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير الجنس

يوضح الجدول الموالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

جدول رقم 27: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول

الإدارة الإلكترونية ومتغير الجنس

ANOVA					
M					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,004	1	,004	,021	,886
Intragroupes	7,443	38	,196		
Total	7,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات في إجابات الأفراد بين الإدارة الإلكترونية ومتغير الجنس، هي قيمة تتجاوز درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، حيث بلغت قيمتها (88.6%)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

المطلب الثاني: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير السن

يوضح الجدول الموالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

جدول رقم 28: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول

الإدارة الإلكترونية ومتغير السن

ANOVA					
M					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergroupes	,474	2	,237	1,259	,296
Intragroupes	6,973	37	,188		
Total	7,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (25) يتضح لنا أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد بين الإدارة الإلكترونية ومتغير السن بلغت قيمتها (29.6%) وهي قيمة تتجاوز درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)."

المطلب الثالث: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومتغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول الموالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

جدول رقم 29: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول

الإدارة الإلكترونية ومتغير المؤهل العلمي

ANOVA					
M					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergroupes	,296	2	,148	,767	,472
Intragroupes	7,151	37	,193		
Total	7,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات في إجابات الأفراد بين الإدارة الإلكترونية ومتغير المؤهل العلمي هي قيمة (47.2%) تجاوزت درجة المعنوية المفترضة في الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)".

المطلب الرابع: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية وسنوات الخبرة

يوضح الجدول الموالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

جدول رقم 30: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول

الإدارة الإلكترونية وسنوات الخبرة

ANOVA					
M					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergruppes	,838	2	,419	2,345	,110
Intragruppes	6,609	37	,179		
Total	7,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات في إجابات الأفراد بين الإدارة الإلكترونية ومتغير سنوات الخبرة تجاوز درجة المعنوية المفترضة ($\alpha=5\%$)، بقيمة (11%)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية ومتغير سنوات الخبرة لديهم ($\alpha=5\%$)".

المطلب الخامس: الفروق في إجابات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية ومستوى التحكم في الإعلام الآلي

يوضح الجدول الموالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

جدول رقم 31: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول

الإدارة الإلكترونية ومستوى التحكم في الإعلام الآلي

ANOVA					
M					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergruppes	,615	2	,307	1,665	,203
Intragruppes	6,833	37	,185		
Total	7,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات بين متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي وبين الإدارة الإلكترونية، هي قيمة تتجاوز درجة المعنوية المفترضة ($\alpha=5\%$)، حيث بلغت نسبة الدلالة لها (20.3%)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى لمستوى التحكم في الإعلام الآلي عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)".

وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية وعليه نقول بأنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

ومن خلال ما سبق فإنه ليس هناك أثر للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على إجابات العاملين حول الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ومن تحليل نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

يرى أفراد عينة الدراسة العاملين "بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة-" أن الإدارة الإلكترونية متوفرة بدرجة عالية بمختلف عناصرها والتي تتمثل في أجهزة الحاسوب وملحقاته، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات والكوادر البشرية، وأظهرت النتائج أيضا أن مستوى تحسين أداء العاملين بالبنك مرتفع وأنه يتأثر بعنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية الذي يتمثل في "القوى البشرية" على عكس بقية العناصر التي لم يكن لها أثر كبير، كما ويفسر هذا العنصر ما نسبته (41.4%) من تحسين أداء العاملين بالبنك.

تم التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي واثبات ذلك من خلال عدة اختبارات، وأخيرا أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بأنه لم تكن هناك أي فروقات في إجابات الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الإلكترونية تعزى بالمتغيرات الشخصية لديهم.

خاتمة الدراسة

خاتمة:

من خلال هذا البحث تم إبراز الدور الفعال الذي تبرزه الإدارة الالكترونية في المؤسسة، حيث اتضح أن هذه الأخيرة تساهم وبشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال توفير وتبادل المعلومات بسرعة ودقة، وسهولة انجاز المهام الموكلة لهم بفعالية وجودة عاليتين والتخلص من التعقيدات الإدارية والمعاملات الورقية الموجودة في الطرق التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد وبالتالي التراجع في الأداء، إن أهم ما يعزز الإدارة الالكترونية هي العناصر التي تطرقنا إليها والتي تتمثل في، أجهزة الحاسوب وملحقاته، الشبكات الالكترونية، البرمجيات، القوى البشرية، حيث سارعت من خلال هذا المنطلق العديد من المؤسسات إلى وضع خطط لتفعيل عملية الإدارة الالكترونية، وذلك نظرا لأهميتها في تحقيق استقرار بيئة عمل هذه المؤسسات.

بناء على ما تم تناوله في هذا الموضوع حول دراسة أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين، وانطلاقا من القسم النظري الذي تناولنا فيه متغيرات الدراسة، كما ركزنا على عناصر الإدارة الالكترونية وتحليل نتائجها كما توصلنا إلى دورها في تحسين أداء العاملين، وبالتالي تهدف الدراسة الميدانية إلى إسقاط القسم النظري على أرض الواقع، وهذا كان على مستوى مؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قالمه-"، حيث اعتمدنا على استمارة الأسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال البنك، وتم تقسيمها إلى جزأين تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة بينما تضمن الجزء الثاني محورين الأول يخص مدى توفر عناصر الإدارة الالكترونية في البنك والثاني يخص مستوى تحسين أداء العاملين.

وبعد استنفاد خطوات الدراسة، من تفريغ للبيانات وتحليلها بمختلف الأساليب الإحصائية التي تستجيب لبحثنا، واختبار الفرضيتين، توصلنا إلى النتائج التالية:

- استخدام الإدارة الالكترونية في انجاز المهام الإدارية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قالمه- يؤدي إلى السرعة في تنفيذ المهام والتقليل من الأخطاء؛
- اتضح من إجابات عينة الدراسة أن كل العناصر اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية متوفرة بدرجة عالية في البنك حيث بلغ متوسط إجاباتهم القيمة (3.7044) التي تنحصر ضمن الفئة الرابعة والتي تقابل الخلية "موافق"؛

خاتمة الدراسة

- كما تبين أيضا من نتائج إجابات الأفراد العاملين بالبنك أن مستوى تحسن أدائهم مرتفع، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.7364) الذي ينحصر ضمن الفئة الرابعة والتي تقابل الخلية "موافق"؛
- تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، وقبول الفرضية البديلة لها التي تؤكد لنا أن هناك أثر للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالبنك، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين عنصر "القوى البشرية" وبين مستوى تحسين أداء العاملين؛
- ومن خلال صياغة نموذج رياضي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وهو ما يسمح في ضوء النتائج المتحصل عليها بالإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، ومنه يمكننا القول أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، حيث تفسر الإدارة الإلكترونية ما نسبته (41.4%) من التغيرات التي تطرأ على تحسين أداء العاملين بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-قائمة-، وهي نسبة مقبولة جدا؛
- كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تهدف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" -قائمة- حول الإدارة الإلكترونية والمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، عن عدم وجود أي فروقات في إجابات الأفراد العاملين بالمؤسسة حول الإدارة الإلكترونية تعزى بالمتغيرات الشخصية، بمعنى أن هذه المتغيرات ليس لها أي أثر على إجابات أفراد عينة الدراسة.

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ الاستفادة من خدمات أجهزة الحاسوب ولواحقه المتعددة وتدريب العاملين على التطبيقات المختلفة للبرامج؛
- ✓ جذب الكفاءات المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مديريين واستشاريين لتطوير البرامج وفق التكنولوجيا الحاصل؛
- ✓ تدريب العاملين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني؛
- ✓ تطوير آلية العمل بالبريد الإلكتروني وتوسيع دائرة نشره على كامل المؤسسات وبين جميع المكاتب الداخلية؛

خاتمة الدراسة

- ✓ توفير شبكة الانترنت في جميع أقسام المؤسسة ويتدفق عالي؛
- ✓ وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الالكتروني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، "دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- 2- بشير عباس العلق، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 3- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، دار الجامعة للطباعة، مصر، 2003.
- 4- جمعه إسماعيل العياط، "الإدارة الإلكترونية E-management"، الطبعة العربية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5- داوود عبد الرزاق الباز، "الإدارة العامة والحكومة الإلكترونية"، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2004.
- 6- وردية راشد، "التسويق الإلكتروني"، ط1، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2008.
- 7- حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية-المفاهيم، الخصائص، المتطلبات-"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 8- طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 9- ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 10- ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، داراليازورب العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 11- مادلين غراويتز، "مناهج العلوم الاجتماعية"، ترجمة سام عصام، ط1، 1993.
- 12- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2014.
- 13- محمد الصيرفي، "قياس وتقويم أداء العاملين"، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 14- محمد محمود الخالدي، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2017.

قائمة المراجع

- 15- محمود مهدي بيادي، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS"، ط1، دار الحامد، عمان، 2005.
- 16- محمود قدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 17- محفوظ أحمد جودت، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 18- منذر ضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 19- نبراس محمد جاسم الأحبابي، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2018.
- 20- نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية"، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
- 21- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 22- سعاد نائف بنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 23- سعد غالب التكريتي، بشير العلق، "الأعمال الإلكترونية"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
- 24- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 25- عزيز داوود، "مناهج البحث العلمي"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006.
- 26- عطا الله "محمد تيسير" الشرعة، غالب محمود سجع، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 27- علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية e-management"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 28- عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 29- عمر بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار العرب الإسلامي، لبنان، 2006.

30- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

31- خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2010.

ثالثا: المجلات

1- سهيلة قمو، باديس بوخلوة، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016.

2- عائشة العيدي، "خلفيات التعليم الإلكتروني"، مجلة الباحث، العدد33، مارس2018.

3- عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، مصر، 2013.

4- عبد القادر بوبكر، فوزية قديد، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 1، الجزائر، 2021.

5- علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، العدد23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006.

6- عنتره حمقاني، الحاج عراوة، "أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021.

7- عتيقة حرايرية، "الفصل الثالث: الأداء للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد5، مجلد2015، الجزائر، جوان 2015.

8- ناصر عويد عطية العقابي، أم.د.د.خلود هادي عبود الربيعي، "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 45، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، 2018.

9- فاطمة عشري، حسن محمد رضوان، "الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص بأبحاث المؤتمر، جامعة الفيوم، 2017.

ثانيا: المذكرات

- 1- محمد عزوز، "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.
- 2- منير عبد الله عثمان الطائش، "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية"، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج، إندونيسيا، 2016.
- 3- نعيم حسن حماد الفراء، "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 4- سعيد بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 5- عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 5 منتوري، قسنطينة، 2010.
- 6- عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 7- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 8- غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

رابعا: المؤتمرات

- 1- حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.

- 1- Agnés, Bradier, "**Le gouvernement électronique: une priorité européenne**", revue français d'administration, école nationale d'administrative, N°110, 2004.
- 2- IBM Knowledge Center, Consulté le 25/05/2022, Du Site : https://www.ibm.com/Knowledgecenter/en/SSLVMB_20.0.0/com.spss.statistics.help/idh_ntk1.htm.
- 3- Riadh, Bouriche, "**Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance**", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine, Algérie, organisé le 18/19 avril 2009.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دراسة ميدانية لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "أثر الاعتماد على عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين"-دراسة عينة من العاملين-، نرجو منكم الإجابة على الاستبيان بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم. وهذه الاستمارة تحتوي عدد من العبارات وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي لذا نرجو منكم الصدق والموضوعية.

*ملاحظة إن البيانات المقدمة من طرفكم لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا في إعداد هذا البحث.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أنثى - الجنس: ذكر

- السن:

- أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 40 سنة

- 40 سنة فأكثر

- المؤهل العلمي:

- أقل من ثانوي

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات

- بين 5 و 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

- مستوى التحكم في الإعلام الآلي:

- منخفض

- متوسط

- مرتفع

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: مدى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية اللازمة لتطبيقها في البنك

أولاً: أجهزة الحاسوب وملحقاته

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوفر البنك على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
2	يقوم البنك بتحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية					
3	يوفر البنك العدد الكافي من ملحقات الحواسيب لمختلف الإدارات والأقسام					
4	يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات الإدارية					
5	يعتمد البنك على الأرشيف الإلكتروني بدل الأرشيف الورقي					
6	يتوفر البنك على أجهزة صيانة المعدات والعتاد					

ثانياً/ الشبكات الإلكترونية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يستخدم البنك شبكات الاتصال المتقدمة كالإنترنت					
8	تدفق الإنترنت يكون بشكل عالي داخل البنك					
9	توجد شبكة داخلية (إنترانت) تربط بين مختلف العاملين والإدارة					
10	يستخدم البنك الوسائط الإلكترونية في العمل والاتصال أثناء العمل					

الملاحق

					11	تتميز الشبكات الإلكترونية بالسرية فلا يمكن اختراقها
					12	تتميز الشبكات بالسرعة والمرونة أفضل من التطبيقات اليدوية
					13	تساهم الشبكات في توفير البيانات لجميع العاملين في البنك في الوقت المناسب

ثالثا/ البرمجيات

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يملك البنك البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية					
15	يقوم البنك بتحديث البرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة					
16	يساهم البنك في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية					
17	لدى البرامج المعتمدة في البنك القدرة على استيعاب أكبر عدد من العاملين في وقت واحد					
18	تقوم البرمجيات بالرقابة المستمرة لكشف الأخطاء الممكن حدوثها في وقتها					
19	لدى البنك أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					

رابعا/ الكوادر البشرية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	يسعى البنك باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية في التعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية					

الملاحق

					21	يوجد في البنك متخصصون في تقنية المعلومات
					22	يتلقى كل العاملين بالبنك دورات تدريبية في استخدام الحاسوب
					23	يكلف العاملون بالبنك بممارسة عدد متنوع من المهام الإلكترونية لزيادة خبراتهم ومهاراتهم
					24	يسعى البنك لتدريب العاملين إلكترونياً باستمرار من خلال الندوات والدورات والورش التكوينية المتخصصة
					25	يوفر البنك المخصصات المالية اللازمة لتدريب العاملين إلكترونياً

المحور الثاني: مستوى أداء العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية-قائمة-

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	يتوفر للعاملين القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل في البنك					
27	يحرص العاملون في البنك على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في أوقاته المحددة					
28	تضع الإدارة طرق تقنية لتقييم تحسين الأداء في البنك بصفة مستمرة					
29	تستخدم الإدارة نتائج عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين					
30	يتحكم العاملون بشكل أفضل في أداء أعمالهم					
31	يقوم العاملون باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي					

الملاحق

					32	يقوم العاملین بإنجاز مهامهم بجهد ووقت أقل
					33	التحكم في الحاسوب يزيد من مهارات العاملین لأداء وظائفهم
					34	معدلات الأخطاء في أداء العاملین ضعيف
					35	هناك سهولة في تبادل المعلومات والخبرات بين العاملین أثناء أداء عملهم
					36	هناك رقابة ذاتية في أوساط العاملین بما يمكن من تحسين مستويات الأداء

وشكرا جزيلا

الملاحق

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
بوناب محمد	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
زراولة رفيق	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
قيوم لزهرة	أستاذ محاضر	جامعة قالمة

الملحق رقم (03): رخصة الزيارة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

الملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في التسيير، التي تركز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة، فلهذا المفهوم الجديد أثر كبير على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل ومستوى أداء العاملين كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج استمارة الأسئلة المعدة لهذا الغرض، حيث اشتملت عينة الدراسة على 45 عامل من عمال "بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-" اختبر منها (40) استمارة صالحة للدراسة.

توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما من خلال تحليل إجابات الأفراد بمختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة واختبار الفرضيات، إلى تحقيق مستوى عالي فيما يخص توفر عناصر الإدارة الإلكترونية بالبنك، كما تبين لنا أن لها دور كبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حيث تفسر درجة توفر المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية ما نسبته (41.4%) من التغيرات التي تطرأ على تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أجهزة الحاسوب وملحقاته، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات، القوى البشرية، تحسين أداء العاملين.

Abstract:

E-administration is one recent management concept, based on the Intensive use of the New Information technology. It has a real effect on employees job performance and the nature of the relationship between E-management as independent variable and the job performance as a dependent one, this is confirmed by the results of the questionnaire prepared for this purpose, as The study sample included 45 workers from the Bank of Agriculture and Rural Development - Guelma - "tested out of them (40) valid forms for study.

The study of the variables and the relationship between them, by analyzing the answers of individuals in various approved statistical methods and testing hypotheses, reached a high level in terms of the availability of electronic management elements in the bank. Electronic management accounted for (41.4%) of the changes that occur in improving the performance of employees.

Key words: electronic management, computers and its accessories, electronic networks, software, human resources, improving the performance of employees.