

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان

أثر تبني الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بلدية قالمة

إشراف الأستاذة:

زهرة عباس

من إعداد الطالبين:

منال نور الهدى سيساوي

ريان سعايدية

السنة الجامعية 2023 – 2024

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان

أثر تبني الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بلدية قالمة

إشراف الأستاذة:

زهرة عباس

من إعداد الطالبين:

منال نور الهدى سيساوي

ريان سعايدية

السنة الجامعية 2023 – 2024

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله عز وجل أن وفقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل، وهو الذي من علينا بنعمة طلب العلم؛

جزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة

الدكتورة زهرة عباس

لما منحته لنا من تأطير وتوجيه ونصائح كانت كلها مفيدة في هذا العمل، ولمتابعتها المستمرة لمختلف مراحل

دون أن تدّخر في ذلك وقتاً أو جهداً؛

الشكر موصول كذلك للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا العمل؛

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفين البلدية على وقتهم الممنوح للإجابة على الاستبيان، وبالأخص السيدة "

ريمّة شيعاوي" على التسهيلات المقدمة لإنجاز هذا العمل

وشكراً لكل من مدّ يد المساعدة

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام، ها أنا اليوم أهدي
نجاحي لنفسي أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة.

إلى الذي علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى أعظم وأعز رجل في
الكون أبي الغالي "حسين سعايدية" أدامك الله لنا.

إلى ملاكي في الحياة من ساندتني في صلاتها ودعائها، إلى من سهرت الليالي تنير دربي، إلى أروع امرأة في الوجود أُمي
الغالية "سامية صابر" أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

إلى ملائكة رزقي الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة، إلى مصدر قوتي وسندي في الحياة إخوتي "سندس، محمد
ياسين، مهدي"، وإلى التي يفرحها نجاحي ويحزنها فشلي خالتي "أمال"، حفظهم الله.

إلى من أفتقده كثيرا، نور قلبي "جدي" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى جميع من أمدوني بالقوة والتوجيه وآمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن دمتم لي سنداً.

ريان سعايدية

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى

الوالدين الكريمين أمي الغالية "صواط آسية" وأبي الغالي "سيساوي عبد الحق" حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله

ووفقهم: آية، سارة، صفاء، رندة وإلى ابنة عمتي الغالية بن عريبة ربهام

وإلى كل قسم العلوم الاقتصادية وإلى جميع دفعة 2024 جامعة 08ماي1945، قللة

وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

منال نور الهدى سيساوي

	شكر وتقدير
	الاهداء
I	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الجدوال.....
VIII	فهرس الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ-ط	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
03	1.1 نشأة الإدارة الإلكترونية ودوافع التحول إليها.....
03	1.1.1 نشأة الإدارة الإلكترونية.....
04	2.1.1 دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
05	2.1 تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية.....
05	1.2.1 تعريف الإدارة الإلكترونية.....
08	2.2.1 خصائص الإدارة الإلكترونية.....
10	3.1 أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.....
10	1.3.1 أهمية الإدارة الإلكترونية.....
12	2.3.1 أهداف الإدارة الإلكترونية.....
13	4.1 أشكال الإدارة الإلكترونية.....
12	1.4.1 الحكومة الإلكترونية.....
14	2.4.1 التجارة الإلكترونية.....
14	3.4.1 الصحة الإلكترونية.....
15	4.4.1 التعليم الإلكتروني.....
15	5.4.1 النشر الإلكتروني.....
16	المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية
16	1.2 مبادئ الإدارة الإلكترونية.....
18	2.2 أبعاد الإدارة الإلكترونية.....
18	1.2.2 إدارة التخطيط الإلكتروني.....

19	2.2.2 إدارة المعرفة الالكترونية.....
20	3.2.2 إدارة الوثائق الالكترونية.....
20	4.2.2 إدارة الاجتماعات الالكترونية.....
21	5.2.2 إدارة الخدمات الالكترونية.....
21	3.2 عناصر الإدارة الالكترونية.....
22	1.3.2 عتاد الحاسوب.....
22	2.3.2 البرمجيات.....
23	3.3.2 شبكة الاتصالات.....
23	4.3.2 صناع المعرفة.....
23	4.2 وظائف الإدارة الالكترونية.....
23	1.4.2 التخطيط الالكتروني.....
24	2.4.2 التنظيم الالكتروني.....
25	3.4.2 القيادة الالكترونية.....
26	4.4.2 الرقابة الالكتروني.....
28	المبحث الثالث: سيورة تطبيق الإدارة الالكترونية
28	1.3 متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
28	1.1.3 المتطلبات السياسية.....
28	2.1.3 المتطلبات الإدارية.....
29	3.1.3 المتطلبات التقنية.....
29	4.1.3 المتطلبات البشرية.....
30	5.1.3 المتطلبات الأمنية.....
30	2.3 الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الالكترونية.....
31	3.3 مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية.....
33	4.3 أثار تطبيق الإدارة الالكترونية.....
33	1.4.3 المجال الإداري.....
34	2.4.3 المجال السياسي.....
34	3.4.3 المجال الاقتصادي.....
34	4.4.3 المجال الاجتماعي.....
35	5.3 مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
35	1.5.3 مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية.....

372.5.3 معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
396.3 عوامل نجاح ونماذج تطبيق الإدارة الالكترونية.....
391.6.3 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.....
402.6.3 نماذج عن تطبيقات الإدارة الالكترونية.....
42خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية في ظل تبني الإدارة الالكترونية	
44تمهيد.....
45	المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
451.1 مفهوم أداء الموارد البشرية.....
451.1.1 تعريف الأداء.....
452.1.1 تعريف الموارد البشرية.....
463.1.1 تعريف أداء الموارد البشرية.....
474.1.1 عناصر أداء الموارد البشرية.....
485.1.1 أهمية أداء الموارد البشرية.....
482.1 محددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.....
481.2.1 محددات أداء الموارد البشرية.....
492.2.1 العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية.....
503.1 أبعاد أداء الموارد البشرية.....
504.1 تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية.....
525.1 أهمية تحسين أداء الموارد البشرية.....
53	المبحث الثاني: سيورة تحسين أداء الموارد البشرية
531.2 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.....
531.1.2 تعريف تقييم أداء الموارد البشرية.....
542.1.2 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.....
563.1.2 أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.....
562.2 مراحل تحسين أداء الموارد البشرية.....
583.2 مداخل تحسين أداء الموارد البشرية.....
584.2 النماذج الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية.....
615.2 المعوقات التي تواجه عملية تحسين أداء الموارد البشرية.....

63	المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية
63	1.3 أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين أداء الموارد البشرية.....
64	2.3 الشبكات وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية.....
64	3.3 البرمجيات وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية.....
65	4.3 الكوادر البشرية.....
66	5.3 دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.....
67	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تبني الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بلدية قالمة	
69	تمهيد.....
70	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
70	1.1 لمحة عن بلدية قالمة.....
70	1.1.1 نشأة بلدية لولاية قالمة.....
70	2.1.1 الهيكل التنظيمي بلدية لولاية قالمة.....
72	3.1.1 مهام بلدية لولاية قالمة.....
73	2.1 المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات.....
73	1.2.1 عينة مجتمع الدراسة.....
73	2.2.1 الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.....
74	3.1 أدوات التحليل الإحصائي.....
74	1.3.1 أدوات الإحصاء الوصفي.....
75	2.3.1 أدوات الإحصاء الاستدلالي.....
76	4.1 الاختبارات القبليّة لأدوات الدراسة.....
76	1.4.1 اختبار صدق وثبات الاستبيان.....
77	2.4.1 اختبار التوزيع الطبيعي.....
78	3.4.1 اختبار الاتساق الداخلي.....
85	5.1 قاعدة اتخاذ القرار في تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.....
86	6.1 عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية.....
89	المبحث الثاني: العرض الإحصائي وتحليل نتائج استبيان الدراسة التطبيقية

فهرس المحتويات

89	1.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة.....
90	2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة.....
90	1.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء المتطلبات الإدارية.....
92	2.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء المتطلبات السياسية.....
93	3.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء المتطلبات التقنية.....
95	4.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء المتطلبات البشرية.....
97	5.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء المتطلبات الأمنية.....
98	6.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء المتطلبات المالية.....
99	3.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة
101	4.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد أداء الموارد البشرية بالبلدية محل الدراسة.....
104	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها
104	1.3 اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)
104	1.1.3 اختبار الفرضية 01 المتعلقة بمستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بها.....
105	2.1.3 اختبار الفرضية 02 المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس
106	3.1.3 اختبار الفرضية 03 المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى متطلبات الإدارة الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
107	4.1.3 اختبار الفرضية 04 المتعلقة بمدى توفر معوقات الإدارة الإلكترونية.....
107	2.3 اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)
107	1.2.3 اختبار الفرضية 05 المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى أداء العاملين يعزى إلى متغير المناصب الإدارية.....
108	2.2.3 اختبار الفرضية 06 المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى أداء العاملين يعزى إلى متغير المناصب الإدارية.....
109	3.3 اختبار الفرضية الرئيسية.....
112	خلاصة الفصل.....
114	خاتمة.....
118	قائمة المراجع.....
131	قائمة الملاحق.....
	الملخص.....

فهرس الجدوال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01.01)	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	08
(02.01)	المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية	17
(03.01)	الفرق بين المعرفة الإلكترونية وغير الإلكترونية	19
(04.01)	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	24
(05.01)	الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	25
(06.01)	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني	26
(07.01)	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	27
(08.01)	نماذج عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر	40
(01.02)	المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء	52
(02.02)	النماذج الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية	58
(01.03)	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والمستعملة	73
(02.03)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	74
(03.03)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	77
(04.03)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	77
(05.03)	دلالة قيمة معامل الارتباط Spearman	78
(06.03)	معامل الارتباط Spearman لمعرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية	79
(07.03)	معامل الارتباط Spearman حول بعد المتطلبات الإدارية	80
(08.03)	معامل الارتباط Spearman حول بعد المتطلبات السياسية	80
(09.03)	معامل الارتباط Spearman حول بعد المتطلبات التقنية	81
(10.03)	معامل الارتباط Spearman حول بعد المتطلبات البشرية	82
(11.03)	معامل الارتباط Spearman حول بعد المتطلبات الأمنية	82
(12.03)	معامل الارتباط Spearman حول بعد المتطلبات المالية	83
(13.03)	معامل الارتباط Spearman لأبعاد واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	83
(14.03)	معامل الارتباط Spearman حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	84
(15.03)	معامل الارتباط Spearman حول أداء الموارد البشرية	85
(16.03)	قاعدة اتخاذ القرار في تحليل محاور الاستبيان	86
(17.03)	توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	86
(18.03)	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية	89
(19.03)	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات الإدارية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	90

فهرس الجدوال

92	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات السياسية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	(20.03)
93	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات التقنية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	(21.03)
95	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات البشرية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	(22.03)
97	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات الأمنية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	(23.03)
98	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات المالية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	(24.03)
100	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	(25.03)
102	العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول أداء الموارد البشرية	(26.03)
104	اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين	(27.03)
105	اختبار T-Test للفروق في آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس	(28.03)
106	اختبار Levene لتجانس التباين	(29.03)
106	اختبار Anova للفروق في آراء العاملين حول متطلبات الإدارة الإلكترونية	(30.03)
107	اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير معوقات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية	(31.03)
108	اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها	(32.03)
108	اختبار Levene لتجانس التباين	(33.03)
109	اختبار Anova للفروق المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى أداء العاملين يعزى إلى متغير المناصب الإدارية	(34.03)
110	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية	(35.03)

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	خصائص الإدارة الإلكترونية	(01.01)
18	أبعاد الإدارة الإلكترونية	(02.01)
22	المكونات الأساسية لبرامج الحاسوب	(03.01)
31	الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية	(04.01)
71	الهيكمل التنظيمي لبلدية قاملة	(01.03)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
131	استمارة الاستبيان + قائمة الأساتذة المحكمين	01
139	معامل الفا كرونباخ + نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	02
139	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات	03
155	اختبارات فرضيات الدراسة	04

المقدمة العامة

المقدمة العامة

شهد العصر الحديث، عصر تكنولوجيا المعلومات، ثورة حقيقية في جميع المجالات، لما أحدثته من تغيير كبير في حياة الإنسان اليومية وفي تحريك عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذه الأخيرة فتحت أفقا ضخمة ووضعت المؤسسات أمام تحديات كبرى من أجل تحقيق مستوى أفضل، وبما أن الدول تعتمد أساسا على الإدارة الجيدة التي توظف الموارد البشرية والاقتصادية لتسهيل مختلف الخدمات، وجب مواكبة العصرية بالتحول من الخدمة الإدارية التقليدية إلى الخدمة الإلكترونية وذلك باستعمال وسائل تكنولوجية متطورة من أجل حماية الإدارة والارتقاء بأدائها، لأن تكنولوجيا المعلومات أصبحت جزءا أساسيا لنجاح أي مؤسسة واستمرارها، وهذا التحول نتج عنه ما يسمى بالتقنية الرقمية، وبالتالي ظهور مصطلح جديد ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

إذ تعد هذه الأخيرة (الإدارة الإلكترونية) اتجاه جديدا في الإدارة المعاصرة التي تقوم على استخدام الأنترنت في إنجاز وظائفها، فهي نتاج ثورة المعلومات والتقنيات الحديثة، لذلك بات من الضروري على المؤسسات الاستثمار في الإدارة الإلكترونية لضمان الجودة والسرعة.

يعد تبني الإدارة الإلكترونية خطوة فعالة تحطوها المؤسسات لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية لأنها تعبر بشكل كبير عن مجهودات العاملين المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يساعد هذا التبني في تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية والارتقاء بمستوى الأداء، وبالتالي يؤدي إلى استثمار الوقت والجهد بشكل أفضل، وتحقيق التقدم ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات، وبذلك يصبح التخلص من الإدارة التقليدية أمرا ضروريا وحتميا.

والجزائر لم تكن بمعزل عما حدث، حيث نجدها كغيرها من الدول التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية ومواكبة هذا التطور في مؤسساتها، كما أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة للحكومة الجزائرية طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير، من أجل ضمان استمراريتها فهي تعمل جاهدة لتطبيقها وإدخال هذه التقنية الحديثة في معظم إداراتها، من خلال اتخاذها لمجموعة من الخطوات الملموسة في هذا الاتجاه عن طريق جملة من المبادرات والسياسات. وفي هذا السياق، تأتي دراسة حالة بلدية قالمة كأحد الأمثلة البارزة على الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم تنفيذ مجموعة من المشاريع الرامية إلى رقمنة الخدمات البلدية وتسهيل الوصول إليها من قبل المواطنين. وبالرغم من كل هذا إلا أن مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر لم يصل إلى ذروته، فما تم إنجازه لم يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة العديد من الإدارات والخدمات فقط، وذلك نتيجة لوجود صعوبات وعراقيل قد تكون بشرية، مادية أو تنظيمية.

1. الإشكالية الرئيسية للدراسة:

إن الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري معاصر، يهدف إلى تخفيض النفقات المادية وترشيد العمل الإداري بالشكل الذي يضمن تقديم أفضل الخدمات للموارد البشرية بالشكل والوقت الذي يرغبونه وفي المكان الذي يتواجدون فيه، بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة

نظر العاملين بها؟



المقدمة العامة

وبهدف معالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهو مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس؟
 - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟
 - 4- ما مدى توفر معوقات الإدارة الإلكترونية في بلدية قالمة؟
 - 5- ماهو مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها؟
 - 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير المناصب الإدارية؟
- 2. فرضيات الدراسة:**

تهدف الدراسة للإجابة على إشكالية الدراسة من خلال طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

تؤثر متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها.

وللإجابة أيضا على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية سيتم اختيار الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية متوسط في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 4- توفر معوقات الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في بلدية قالمة.
- 5- مستوى أداء الموارد البشرية متوسط في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى أداء العاملين يعزى إلى متغير المناصب الإدارية.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها؛
- التعرف على مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في المؤسسات؛
- التعرف على مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؛

المقدمة العامة

- التعرف على أداء الموارد البشرية وكيفية تحسينه؛
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قلمة.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- اعتبار موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث؛
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري وكتوجه جديد في مجال الإدارة أفرزته الثورة التكنولوجية الحديثة؛
- حاجة المؤسسات إلى معرفة الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين أداء مواردها البشرية؛
- معرفة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة لتطوير أداء مواردها البشرية، وكذا مجارة التطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة؛
- مساهمة الدراسة في التوصل لفهم طبيعة الأثر بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

5-أسباب اختيار الموضوع: توجد أسباب ذاتية وأخرى موضوعية في اختيار موضوع الدراسة.

-الأسباب الذاتية: حيث تتمثل في:

- اهتمامنا ومبولنا الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والأنترنت واستخداماتها في مجال الإدارة؛
- رغبتنا في تقديم بعض المعلومات في ميدان الإدارة المعاصرة الذي يتناول مفهومي مهمين هما الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؛
- مساهمة هذه الدراسة في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع وبالتالي تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات؛
- أسباب موضوعية: وتتمثل في:

- اهتمام الدولة بأهمية الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية ما يؤدي بدوره إلى تحسين الخدمات العمومية المقدمة؛

- اعتبار موضوع الدراسة من أهم المواضيع الحديثة لأنه يواكب التطورات الحديثة الحاصلة؛
- انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ما يجعل البحث عن سبل وآليات جديدة لتحسين أدائهم ومن بين هذه السبل والآليات الإدارة الإلكترونية؛
- معرفة أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطور في مستوى أداء الموارد البشرية؛

6- المنهج المستخدم في الدراسة:

- اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات من خلال استعراض لمختلف الجوانب النظرية، ومحاولة تحليلها بالاعتماد على المنهج التحليلي، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي ضم الجوانب الرئيسية لمحاوير البحث، وقد تمت معالجة بيانات

المقدمة العامة

الاستمارات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v21). وتحليل البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك.

7- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى بلدية قالمة بولاية قالمة.

- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين ببلدية قالمة.

- الحدود الزمانية: وهي الفترة التي استغرقت لتوزيع الاستبيان والتي امتدت تقريبا إلى ثلاثة أشهر خلال الفترة من 10 مارس إلى غاية 29 ماي 2024.

8- الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية، وكذا التي تناولت كل متغير بشكل منفصل، وتماشيا مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها تم تصنيف الدراسات السابقة إلى: الدراسات العربية والأجنبية.

1.8 عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية: ونذكر منها ما يلي:

- دراسة يحيى عباس المتوكل، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة إِب، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 03، العدد 06، مصر، 2021، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة إِب من خلال معرفة المتطلبات والمعوقات وتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث المنهج الوصفي واستبيان مكون من (93) فقرة، وسبعة مجالات هي المجال الإداري - التقني - الموارد البشرية - الموارد المالية - الموارد المادية - أمن المعلومات التشريعي). وبعد التأكد من صحتها، تم تطبيقها على 34 عينة موزعة بين القيادة الإدارية وإدارة الجامعة إِب. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، حيث كان مدى تواجد المتطلبات الخاصة بالإدارة الإلكترونية ضعيفا. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي المسحي كونه مناسب من حيث اعتماده على جمع البيانات وتحليلها وتنظيمها واستنتاج التعليمات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن قلة الكوادر المدربة والمؤهلة على التقنية الحديثة، وضعف التمويل وعدم وجود معايير لقياس الأداء في مختلف المستويات الإدارية ومقاومة التغيير من قبل القيادات والعاملين وسيطرة المركزية الشديدة في القرارات الإدارية التي تتناقض مع متطلبات وأبعاد الإدارة الإلكترونية تمثل مجملها أسباب أدت إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة إِب. كما أوصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: لنجاح الإدارة الإلكترونية يجب التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه، التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال، تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية، تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

المقدمة العامة

-دراسة أيوب الشيكرك، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019، هدفت هذه الدراسة إلى أن التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى خلقت ثورة كبيرة في مجال الإدارة وتحولت الدول إلى مجتمعات إلكترونية، الأمر الذي حتم على الجزائر مواكبة هذه التطورات والالحاق بمصاف الدول المتقدمة، وذلك من خلال تبني مشروع الإدارة الإلكترونية الذي يعد بمثابة استراتيجية وطنية تعمل على عصنة الإدارة والمؤسسات العمومية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة من أجل تسهيل إجراء المعاملات، وتقديم خدمات أكثر سرعة وأقل تكلفة، وأكثر فعالية، والتخلي عن الإدارة التقليدية اليدوية التي تميزت بضعف مستوى الخدمات المقدمة وبالفساد الإداري والبيروقراطية. لكن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية لازالت في مراحلها الأولى، وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات جزئية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط، وذلك نتيجة لعدة صعوبات وعراقيل لم تسمح بتطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وكذا دراسة الحالة، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للتوصل إلى النتائج المتوقعة للبحث. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن : الإدارة الإلكترونية هي أسلوب حديث يسمح بالانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى إدارة عصرية، تهدف إلى تقديم أحسن الخدمات والتخلص من حدة البيروقراطية والفساد الإداري، وأن مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مزال في مراحلها الأولى، وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط، وذلك نتيجة الصعوبات وعراقيل قد تكون مادية بشرية أو تنظيمية. كما أوصت ب: العمل على الاستفادة من التجارب الناجحة للدول التي تطبق الإدارة الإلكترونية التي لها نفس ظروف بيئة العمل الخاصة بالجزائر، ضرورة التأهيل والتكوين المتواصل للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التقنيات الحديثة.

-دراسة حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، 2019، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز بميلة، وقد وجدت معوقات مصدرها الوظائف وظروف العمل بالمؤسسة عينة الدراسة، خاصة ما تعلق منها بضعف نظام التحفيز وقلة الوسائل والإمكانيات الأمر الذي يستدعي تدخل المسؤولين لتدارك الوضع قبل فوات الأوان، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والوصول إلى الأهداف المسطرة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في الموارد البشرية فقط، بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل، تتمتع إدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة بموارد بشرية شابة، الأمر الذي يمنحها ميزة تنافسية إذا أحسنت استغلالها. كما أوصت الدراسة ب: يجب على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة توفير الوسائل المادية الضرورية لعمل مواردها البشرية، خاصة التكنولوجيا الحديثة،



المقدمة العامة

من أجل ضمان تحسين أداءها الوظيفي، لأن الوسائل والإمكانيات تدخل في إطار تحسين الوظائف وظروف العمل، وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.

-دراسة رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، هدفت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأحد أهم الآليات العمالة والسريعة في تقديم الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن حيث تمثل الثورة تحول و نقلة نوعية في نمط تقديم الخدمة العمومية و دعامة أساسية للتعزير مبادئ الحكم الراشد في الإدارات المعاصرة فهي تحقق الكثير من المزايا والقوات التي تشكل في مضامينها مرتكزات و مبادئ الحكم الراشد بتجسيد الخدمات الإلكترونية والعمل بدون أوراق و الحصول المرن والسريع على المعلومات، وبالتالي تحقيق هدف الإدارة العامة الرشيدة. يعد مشروع الجزائر الإلكتروني من المرتكزات الأساسية التي تعول عليها الحكومة الجزائرية التحديث وعصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن، إلا أنه رغم القضاء المدة المحددة لتطبيقه لم تتضح ملامحه الكبرى على أرض الواقع ولم تصل فكرة الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلى السبعة الكاملة. وقد اعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي في مرحلة جمع المعلومات من عينة الدراسة الميدانية عن طريق توزيع الاستبيان، وكذا المنهج الإحصائي من خلال استخدام أساليب إحصائية في عملية اختيار عملية الدراسة وإثبات صدقها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم جاهزية الجزائر الكترونيا وعدم قدرتها على تحمل الكم الهائل من الإجراءات التي تتطلب تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، نتيجة وجود فجوة كبيرة بين المتطلبات والإمكانات المتوفرة والمتطلبات والإمكانات الواجب توفيرها لتطبيق المشروع، الأمر الذي يؤكد أن الاهتمام كان منصبا على تطوير وتحديث الجانب التقني، وبالتالي فإن الولوج إلى التطبيقات الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية بالبنية التحتية الحالية سيرهق كاهل الحكومة والمستفيدين على حد سواء، دون تحقيق اثار جانبية ملموسة على الأداء الإداري ومستوى الخدمات العمومية ودون ترشيد الموارد المالية المتاحة وتحقيق مداخل وعوائد مالية إضافية وذلك لكون البنية التحتية الضعيفة شكلت عاملا غير محفزا للتحويل الإلكتروني، حيث يؤكد الواقع أن الجزائر مازالت رهينة النمط التقليدي ولم ترقى إلى مستوى الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الخدمانية المتطورة بعد مثلما هو معمول به في مختلف دول العالم، خاصة وأن تجربة التحويل لم تكتمل ولا تزال في البداية وتخطو خطواتها الأولى ببطء. كما أوصت الدراسة إلى: أن مشروع الجزائر الإلكتروني يعد من المرتكزات الأساسية التي تعول عليها الحكومة الجزائرية لتحديث وعصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن، إلا أنه رغم انقضاء المدة المحددة لتطبيقه لم تتضح ملامحه الكبرى على أرض الواقع ولم تصل فكرة الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلى الصيغة الكاملة.

2.8 عرض وتحليل الدراسات السابقة الأجنبية: ونذكر منها ما يلي :

-Liu yao and others ,E-management development and deployment strategy for future organization, alrican journal of business management, vol 5161, faculty of technology management, university malaysia pahang, malaysia, 2011 :

المقدمة العامة

في الاقتصاد العالمي المترابط اليوم، يعد نظام المعلومات المتكامل عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية. من أجل البقاء أو النجاح في المستقبل الذي يتسم بوتيرة التغيير الجذرية، تحتاج المؤسسات إلى التفكير في طرق لدمج وأتمت ودكاء أنظمتها التشغيلية، داخلياً وخارجياً. تضع هذه الورقة أولاً تصوراً لما يجب على المنظمة المستقبلية تحديدها هدف محتمل لتحقيقه. ثانياً يشرح تعريف ما يسمى بالإدارة الإلكترونية مع تفسير بعض المبادئ الأساسية. ثالثاً تم اقتراح التصميم المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من كلا الجانبين من السمات والاستراتيجيات مثل استراتيجية تصميم قاعدة البيانات واستراتيجية تصميم التطبيقات، وأخيراً تم تقديم بعض النصائح حول كيفية الاستعداد لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وترك كيفية تنفيذها عملياً لعملائنا المستقبليين، ومن الجدير بالذكر أن جميع الاستراتيجيات المقترحة في هذه الورقة قد تم تجربتها بنجاح من قبل. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة هو آلية لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها وفلسفتها وأهدافها وغاياتها وعملياتها، ويشدد على إعادة هندسة العمليات لتقليل عدد الموظفين الداعمين، وخفض تكاليف التشغيل، وزيادة الأرباح وتوسيع الأعمال، وترقية جميع الموظفين ليصبحوا عمال معرفة، وأخيراً تحويل المنظمة إلى منظمة أعمال المعرفة ويجب تصميم هيكل تنظيمي مناسب لدعم الإدارة الإلكترونية وكذلك يجب هيكلة جميع الأقسام الهامة أو أقسام التنسيق على أنها إدارة على أعلى مستوى مثل مركز إدارة المعرفة ومركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومركز الخدمات الأكاديمية وما إلى ذلك، لأن معظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفشل بسبب الهيكل التنظيمي الخاطئ أو في أي مكان تقدم فيه خدمات تكنولوجيا المعلومات. كما أوصت هذه الدراسة إلى أنه: يجب التخطيط للتغيرات في المنظمة ووضع استراتيجيتها قبل حدوثها بوقت طويل، ومن الأفضل أن تكون هناك منظمة مسطحة تضم مديراً تنفيذياً واحداً فقط ولا يوجد أي نائب له وذلك للسماح بتقديم تقارير مباشرة عن المشكلة إلى الإدارة العليا.

-Naif Hezam F Alruways. "The effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals", Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications, University of Jordan, Amman, Jordan, Issue 36, 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف ممارسات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية في ضوء أزمة كورونا، واتبع الباحث المنهج الوصفي باعتماده على دراسات وكتب ومقالات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: فوائد توظيف الإدارة الإلكترونية في المستشفيات السعودية المتمثلة بضمان الوصول السريع إلى المعلومات مقارنة بالمنافسين الآخرين، وتبادل أفضل المعارف، وتجنب التكاليف الإضافية، وزيادة الربحية إلى أقصى حده وتحقيق النمو السريع للإيرادات، وتحقيق وصول أسرع إلى الأسواق، وتحسين العلاقات مع العملاء، وخلق فريض الأعمال الجديدة. كما أوصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتوظيف الإدارة الإلكترونية على أداء وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية.

3.8 أهمية الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تبين ما يلي:



المقدمة العامة

- تبرز هذه الدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة، من خلال تقديم أساليب جديدة ومبتكرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، مما يعزز من كفاءة الموارد البشرية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث التركيز على التأثير المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء البشري، كما أن الدراسة الحالية قد توفر بيانات أكثر حداثة وتفصيلاً، مما يعزز فهمنا للتأثيرات الفعلية لتبني الإدارة الإلكترونية.
- وجود بعض الدراسات السابقة في الجزائر على حد علمنا، حيث حاولنا الربط بين متغيري الدراسة الحالية الإدارة الإلكترونية (متغير مستقل)، أداء الموارد البشرية (متغير تابع).
- أغلب الدراسات تناول الإدارة الإلكترونية وأخرى ذكرت أداء الموارد البشرية لكن هناك نقص في الدراسات التي تدرس أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية على حسب علم الطالبين.

9. نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

المقدمة العامة

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وذلك عبر ثلاث مباحث تمثلت في: ماهية الإدارة الإلكترونية، أسس الإدارة الإلكترونية، وأخيرا سيورة تطبيق الإدارة الإلكترونية. أما الفصل الثاني فعالجنا فيه المتغير التابع والذي كان تحت عنوان: تحسين أداء الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال تطرقنا إلى أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية، سيورة تحسين أداء الموارد البشرية، وأخيرا أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث، خصصناه للإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات، وقد تطرقنا في مبحثه الأول إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تطرقنا إلى لمحة عن بلدية قالم (النشأة، الهيكل التنظيمي، المهام)، ثم المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات (تعريف مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة والأدوات المستخدمة)، ثم أدوات التحليل الإحصائي (الوصفي والاستدلالي)، والاختبارات القبليّة لأدوات الدراسة (اختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي)، وأخيرا قاعدة اتخاذ القرار في تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات، وفي المبحث الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث كان لاختبار فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها.

11. صعوبات الدراسة:

واجهنا لإنجاز هذه الدراسة عدة صعوبات يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- قلة الدراسات والمراجع التي تبحث في الأثر الموجود بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الموارد البشرية.
- الصعوبة في توزيع واسترجاع الاستبيان بسبب عدم تجاوب الموظفين معه في البلدية محل الدراسة؛
- عدم تعاون بعض المسؤولين والموظفين مع مجريات الدراسة الميدانية في البلدية محل الدراسة؛

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

شهد العالم تحولات جذرية في مختلف جوانب الحياة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فظهور الإنترنت لم يكن مجرد تطور تقني بل كان ثورة حقيقية في كيفية تفاعلنا مع بيئتنا الرقمية، حيث أدى إلى تحول شامل من الأساليب التقليدية في عقد الصفقات وإنجاز الأعمال والاتصال إلى استخدام الأسلوب الرقمي في العديد من المجالات، لذا بات من الممكن اليوم الاعتماد على أجهزة وأدوات تدار بشكل رقمي لتسهيل العمليات اليومية في المؤسسات، هذا التقدم العلمي والتقني، جنباً إلى جنب مع النمو الواضح في الثورة الإلكترونية، ساهم في تشكيل مفهوم جديد في الإدارة ألا وهو الإدارة الإلكترونية كتوجه جديد.

من خلال هذا الطرح وللإلمام بالمحتوى بشكل عام فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية: وتتضمن العناصر التالية نشأة الإدارة الإلكترونية ودوافع التحول نحوها، ثم التعاريف المتعلقة بها وأبرز خصائصها، ثم الأهمية المرجوة منها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأخيراً الأنواع أو أشكال الإدارة الإلكترونية.

أما المبحث الثاني فقد تناول أسس الإدارة الإلكترونية من خلال دراسة العناصر التالية: مبادئ الإدارة الإلكترونية، ثم الأبعاد المكونة لها، ثم عناصرها ووظائفها.

وأخيراً خصص المبحث الثالث التحول نحو تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية وقد تم التطرق فيه إلى الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل توفر المتطلبات الداعمة لذلك، ثم مراحل تطبيقها والآثار الناجمة عن تطبيقها، ومزايا ومعيقات تطبيقها وأخيراً عوامل نجاحها ونماذج عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

إن التطورات الحاصلة في القرن الواحد والعشرين وبالأخص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كان له أثر كبير في العديد من الميادين والمجالات ومن بينها المجال الإداري، الذي شهد تغيرات كبيرة في منهجيته وأساليب إدارته، مستفيدا من التقنيات المبتكرة في هذا المجال، لذا لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة وجودة وسرعة ما دعا إلى ضرورة التوجه نحو اعتماد أساليب مبتكرة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، من أبرز ما نتج عن ذلك ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على: نشأة الإدارة الإلكترونية ودوافع أو أسباب التحول إليها، ثم تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها، ثم أهميتها والأهداف المرجوة منها وأخيرا أنواعها (أشكالها).

1.1 نشأة الإدارة الإلكترونية ودوافع التحول إليها:

بدأ التحول نحو الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطور التكنولوجي السريع، حيث أتاحت الثورة الرقمية فرصا لتحديث وتحسين العمليات الإدارية وتقديم خدمات أفضل، مما دفع المؤسسات والحكومات لاعتماد الحلول الإلكترونية، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى نشأة ودوافع التحول نحو هذه الأخيرة.

1.1.1 نشأة الإدارة الإلكترونية:

إن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت من سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية هذا الطرح ظهر عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء، وظهرت الإدارة الإلكترونية جراء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن العشرين، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات حيث وحدث معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد¹.

كما 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

¹ نسرين زروقي، "الإدارة الإلكترونية كأحد إفرات عالم تكنولوجيا الأنترنت والتجارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعامة، المجلد 02، العدد 15، خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 237.

تسميته بالإدارة الإلكترونية التي تعد من أحد 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.¹

من خلال ما سبق ذكره، يتبادر إلى الأذهان تساؤل حول دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية وهو ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

2.1.1 دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المبررات التي تعتبر بمثابة دوافع ومسببات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتقسم إلى دوافع تقليدية ودوافع حديثة.

1.2.1.1 الدوافع التقليدية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية: وتتمثل فيما يلي:²

- التخلف والتعقيدات الشديدة في مستوى أداء الخدمات العامة وطريقة تقديمها، مما يؤدي خلق أزمات على مستوى الإدارة؛
- القصور في كفاءة الأداء بالإدارات، نتيجة التهاون في أداء الواجب الوظيفي، وانحطاط الأخلاق لدى بعض الموظفين؛
- تجاهل بعض الموظفين والقائمين على أداء الخدمة بفن التعامل مع المواطن وحسن معاملته كتصرف إداري ناجح لتحسين صورة الإدارة؛
- التعقيدات الإدارية وانتشار البيروقراطية الإدارية مما يعطل العمل الوظيفي؛
- تعدد القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم العمل الإداري، مما يساهم في انخفاض كفاءة العمل الإداري، وتعطيل الأداء الجيد للخدمات؛
- التحجج في أكثر الأحيان إن لم يكن دوماً بتعطل الأجهزة الإدارية، أو نقص الموارد والإمكانات المادية والبشرية.

1.2.1.1 الدوافع الحديثة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية: وتتمثل في:³

- التقدم الكبير في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتطبيقاتها على نظريات الإدارة؛

¹ عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص 11-12.

² عمر حوتية، سماح عوابجية، نبيلة بن مسعود، "التحول من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر الواقع والتحديات"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد 05، العدد 11، سوق أهراس، الجزائر، 2023، ص 59.

³ أنظر كل من:

-أمال عقي، "الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة محلية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2021، ص ص 86-88.

-شاعر جارا الله الخشالي، "موضوعات إدارية معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015، ص 322.

- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل التوجهات العولمة، حيث ساعدت هذه الأخيرة على دفع الإدارات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت من أجل تحسين من جودة الخدمات المقدمة وتكاليف أقل؛

- ظهور حركات الإصلاح الإداري، تتلاءم مع سياسات هادفة وفعالة في عملية الإصلاح للتنظيم الإداري، حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائط الإلكترونية وهذا ما يعرف بالطابع العالمي أو الدولي للخدمات الإلكترونية والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الزمنية؛

- انتشار الثقافة الإلكترونية والاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، إن انتشار وتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات الإدارية العمومية والمجتمعات يحتم على كل الدول مواكبة هذا التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف، ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت، ممكن بسهولة التعامل مع التقنية الرقمية؛

- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات لحركات التحرر العالمية التي ساهمت في المزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي والأنظمة السياسية والاجتماعية على العموم، مع بروز رؤية مستقبلية للإدارة في مجالاتها وأبعادها؛

- تزايد الضغط الشعبي على الإدارات في الحصول على أفضل خدمات وأسرع وأسهل للوصول إلى المعلومات، وقد يُدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي، وتخفيض من الأخطاء وتحسين الدخل أيضاً والتقليل من البيروقراطية، وإعادة تصميم الإجراءات والمعاملات الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

ومما سبق يمكن أن نستنتج القواسم المشتركة للدوافع التي أدت بالإدارات والمؤسسات بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية سواء كانت تقليدية أو حديثة وهي المطالبة برفع جودة الخدمات المقدمة وفرض التقدم العلمي والتقني مع ضمان سلامة العمليات وعليه سنقوم بالتطرق إلى أهم التعريفات والخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية في العنصر الموالي.

2.1 تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية:

سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى التعاريف المختلفة للإدارة الإلكترونية والخصائص المميزة لها.

1.2.1 تعريف الإدارة الإلكترونية:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية كل حسب وجهة نظره، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف عديدة، وفيما يلي عدد منها:

عرفها عامر عبد الرزاق محمد السالمي على أنها "تحول جذري في الطرائق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها، وذلك من خلال تعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات، من أجل التغلب

على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية¹، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية هي تغيير جذري في طرائق ممارسة الحكومات لأعمالها عبر الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة بغية التخلص من معوقات أنظمتها التقليدية. عرفت كل من سعيدة عزوز ونسيمة مقبل على أنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"²، حيث يهدف هذا التعريف إلى الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات لتطوير وتسهيل الخدمات العامة من خلال الاستغناء عن المعاملات الورقية واستخدام المكاتب الإلكترونية بدلا منها، مما يؤدي إلى تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية متسلسلة ومعالجتها بفعالية أكبر وهنا مفهوم ضيق حصرت في المكتب الإلكتروني الذي حل محل المعلومات الورقية.

عرفت أيضا فداء حامد بأنها: "شكل من أشكال التبادل التجاري من خلال استخدام شبكة الاتصالات بين مؤسسات الأعمال مع بعضها البعض، ومؤسسات الأعمال وزبائنها، أو بين مؤسسات الأعمال في العمليات التجارية"³، هنا نظر إليها من وجهة المبادلات التجارية التي تتم بين المؤسسات فيما بينها وزبائنها باستخدام التكنولوجيا.

أما عامر طارق فعرّفها على أنها: "منظومة إلكترونية متكاملة، تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات، لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ، بواسطة التقنية الرقمية الحديثة"⁴، نجد هنا أنه تم النظر إليها كمنظومة إلكترونية دون توضيح جوانب أو أبعاد تلك المنظومة وإنجاز الأعمال وفقا أو باستخدام التقنيات الحديثة. ويعرفها علاء عبد الرزاق السالمي بأنها: "الإدارة الإلكترونية هي عملية ميكنة* جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"⁵، هنا تم تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها تحول العمليات الإدارية نحو الرقمنة والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، بهدف تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق أهداف الإدارة الجديدة من خلال استخدام التقنيات الحديثة وهذا ما ساهم في جعل كل إدارة مستعدة للاندماج مع الحكومة الإلكترونية في المستقبل.

¹ نبراس محمد جاسم الاحبابي، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 16.

² سعيدة عزوز، نسيمة مقبل، "عصرنة المرافق العمومية في الجزائر... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، المجلد 01، العدد 08، الجزائر، 2018، ص 141.

³ فداء حامد، "الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 75.

⁴ محمد بن فوزي الغامدي، "الإدارة الإلكترونية"، شبكة الألوكة للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية، 2021، ص 14.

*ميكنة: التشغيل الآلي أو الأتمتة (مصطلح معرب) هو مصطلح مستحدث يطلق على كل شيء يعمل ذاتيا بدون تدخل بشري.

⁵ علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 135.

في المقابل عرفها منصف قرطاس على أنها: " الإدارة الإلكترونية تقوم على مبدأ التكامل الإلكترونية للمعلومات المختلفة بين المؤسسات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات وكذلك التسويات المالية والضرائب"¹، هنا نظر للإدارة الإلكترونية من وجهات مختلفة تناول الإطار التنظيمي والتشريعي لإنشائها وكذا مختلف التسويات المالية بالاعتماد على مبدأ التكامل الإلكتروني في ذلك.

كما عرفها عبود نجد عبود تعريفاً إجرائياً: "بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"²، ركز هنا على إمكانيات الإنترنت في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعكس النظرة الإيجابية للإدارة الإلكترونية باعتبارها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف.

في حين عرفها نائل عبد الحافظ العواملة بأنها: "عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة"³، هنا أشار بشكل أساسي على تحسين أداء المؤسسات دون ذكر جوانب الرقابة والتوجيه وتخطيط الموارد.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية ليست فقط أعمالاً يتم إنجازها عبر الشبكة العالمية للإنترنت، أو الشبكة الداخلية للمؤسسة، وأيضاً ليست فقط عملية تبادل للملفات والمعلومات داخل منطقة ما أو بينها وبين غيرها من المؤسسات، فهي استخدام نتاج القدرة التقنية في تحسين أداء الأجهزة الإدارية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك ببسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وأي مكان، فهي إذا إدارة غير مسبقة، إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، كما أنها بلا هياكل تنظيمية تقليدية.

وبذلك انتقلت الإدارة من نمطها التقليدي المكلف للوقت والمال إلى النمط الحديث الذي يتميز بالسرعة والمرونة والكفاءة في تطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية، ومن خلال التعريف السابقة يمكننا توضيح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجدول رقم (01.01).

¹ محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 26.

² نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات -"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

³ عنتر بن مرزوق، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018، ص 24.

جدول رقم (01.01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة في الاتصال الإداري	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الإلكترونية.
الوثائق المستخدمة	ورقية.	إلكترونية.
الحفظ	ملفات ورقية.	ملفات إلكترونية.
الاسترجاع	استرجاع معلومة أمر بالغ الصعوبة بسبب كثرة المستندات الورقية.	سهولة استرجاع المعلومة بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب عدم توفر نظم حماية المعلومات.	موثوقية عالية بسبب توفر نظم حماية المعلومات.
درجة الاعتماد على الموارد	اعتمادها على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية في تحقيق أهدافها.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهدافها (مورد تكنولوجي).
التفاعل	تفاعل بطيء قد يستغرق أيام بسبب الإجراءات البيروقراطية.	تميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات والرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير.
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
نوع التنظيم	هرمي جامد.	شبكة مرنة.
مدة الخدمة	محدودة ساعات الدوام التي تقدم فيها الخدمة.	24/24 ساعة و7 أيام/7 أيام (برامج معدة سلفا للرد على طالبي الخدمة).
جودة الخدمة	جودة أقل.	جودة عالية جدا.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع التالية:

- عماد بوقلاشي، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل-"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص 80 (بتصرف).
 -سمير عماري، "الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المجلد01، العدد01، المسيلة، الجزائر، 2017، ص ص 181-182. (بتصرف).
 -وهيبة بوعنينة، زهرة سعد فرمش، وفاء سلامة، "متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد 04، العدد 07، سوق أهراس، الجزائر، 2021، ص ص 108-109 (بتصرف).

2.2.1 خصائص الإدارة الإلكترونية:

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال على مستوى المؤسسات وهذا ما ميزها عن الإدارة التقليدية، وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص التي جعلت الدول تسعى إلى تطبيقها في مؤسساتها، وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص في الشكل رقم (01.01).

شكل (01.01): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- 1- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، "الإدارة الإلكترونية -مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة-"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 01، 2013، ص 70.
- 2- صفاء فوح جمعة، "مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، طبعة 01، 2014، ص 8.
- 3- علي غريبي، الأخضر رينوبة، "إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها"، مجلة العلوم الإسلامية والحضرة، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضرة، الأغواط، الجزائر، العدد 03، المجلد 01، أكتوبر 2016، ص-ص 408-410.

من خلال الشكل رقم (01.01) تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص وهي: تقليل الوقت والجهد والمال وذلك من خلال إنجاز المعاملات بسرعة فائقة، التشبيك الفائق عن طريق العمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف، السرعة والوضوح حيث لم يعد هناك حاجة للأوراق التي يتم إنجازها بطريقة تقليدية، أيضا عدم التقيد بالوقت بالزمان والمكان حيث تختفي فترة العطل وأوقات الراحة للموظفين فالإدارة تعمل على مدار السنة، إدارة المعلومات للاحتفاظ بها فهي تهتم بإدارة الملفات والمعلومات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها، المرونة وهي سرعة الاستجابة مع الأحداث، الرقابة المباشرة حيث بإمكانها مراقبة ومتابعة مواقع العمل المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية، وأخيرا السرية والخصوصية فهي تقوم بحجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لمن لهم صلاحية، وكل من هذه الخصائص السابقة تعد مهمة جدا.

توفر الخصائص سالفة الذكر جعلها تحظى باهتمام أكبر من قبل المؤسسات من أجل بلوغ الأهمية والأهداف المرجوة من تبنى الإدارة الإلكترونية.

3.1 أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

في عصر التكنولوجيا الحديثة، أصبحت الإدارة الإلكترونية أمرا لا غنى عنه لما لها من أهمية، حيث تلعب دورا حيويا في تحسين أداء المؤسسات، وتهدف إلى تبسيط العمليات وتحسين كفاءة الخدمات وغيرها وهذا ما سنتطرق له في هذا العنصر.

1.3.1 أهمية الإدارة الإلكترونية:

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، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته¹، ويمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

– بالنسبة للحكومة: تساهم في:

- ✓ التقليل من الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، وتبسيط الشبكات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة واتخاذ التدابير التي تضمن المساواة في التعامل والمعالجة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة؛
- ✓ الاستجابة لتطلعات المواطن والاقتراب منه، وتسهيل المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمهدها؛

¹ ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 35-41.

² أنظر كل من:

– أحمد مراد، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022، ص ص 37-38.

– عبد السلام معيوف علي محمد المسماري، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا، 2012، ص ص 28-29.

✓ التقليل من التعقيدات الادارية التي يمر بها القرار الإداري من خلال استغلال قواعد البيانات واعتمادها بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسها بدلا من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين كما هو الحال في الإدارة التقليدية؛

✓ خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار؛

✓ التقليل من مخاطر فقد المعلومات والحفاظ على سيرتها.

-بالنسبة للمواطنين : تتمثل في :

✓ الحصول على خدمات عالية الجودة وتكاليف أقل؛

✓ التغلب على عائق الزمن والمكان في الحصول على المعلومات ومختلف الخدمات؛

✓ الحصول على مختلف الخدمات في إطار احترام قواعد السرية والخصوصية؛

✓ الشفافية والعدالة في الحصول على الخدمة الملائمة من خلال الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التحقيق منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء المعاملات، والقدرة على استيعاب أكبر عدد منها في وقت واحد دون حاجة الانتظار في صفوف طويلة؛

✓ الحرية المطلقة في تقديم مختلف الآراء أو التنظيمات التي تساعد في تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة.

-بالنسبة لقطاع الأعمال(المؤسسات) : تساهم في :

✓ تقليل زمن انجاز المعاملات الادارية الروتينية مع مختلف الجهات الحكومية؛

✓ تخفيض تكاليف الانتاج (تكاليف التنقلات، التكاليف الورقية والأرشفة)، مما ينعكس ايجابا على ربحية المؤسسة؛

✓ سهولة اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة لتوفير المعلومات الضرورية؛

✓ توثيق وتتبع مسار العمليات وتعاملات المؤسسة مع مختلف المتعاملين معها؛

✓ الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع الأسواق القائمة.

من خلال ما سبق نجد أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة، حيث أنها تسعى إلى إجراء تحسينات في المؤسسات المعاصرة لما لها من دور كبير في تحسين فعالية الأداء، اتخاذ القرارات المناسبة والتقليل من التعقيدات الإدارية كما تعتبر مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الأفراد من خلال تقديم الخدمات إلكترونيا بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة.¹

بعد التطرق إلى أهمية الإدارة الإلكترونية سنتناول أهدافها في العنصر الموالي.

¹ أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص45.

2.3.1 أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، أما المواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها ويمكن ذكرها فيما يلي:¹
- تكريس الشفافية في الأداء والقضاء على البيروقراطية من حيث خفض فرص الفساد الإداري والتقليل من التعقيدات الإدارية؛²
 - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛³
 - تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها؛⁴
 - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق؛⁵
 - تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ العمليات الإدارية عن طريق إعادة التأهيل؛⁶
 - خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة؛⁷
 - تخفيض التكاليف: يتطلب التحول للإدارة الإلكترونية عند الانطلاق للقيام باستثمارات معتبرة قصد دفع عملية التحول، غير أن ذلك سيمكن من تخفيض التكاليف لا سيما تكلفة العمالة واللوازم الإدارية والورق؛⁸

¹ أمل لطفي حسن جاب الله، "أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية- دراسة مقارنة"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2010، ص 37-38.

² أيوب الشيكري، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيبي علي، المجلد 08، العدد 01، البلدة، الجزائر، 2019، ص 285.

³ خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 51.

⁴ مصطفى غالم إلهام، "الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق تجريبية الجزائر"، مجلة المصرية لعلوم المعلومات، كلية الآداب، جامعة بني سويف، المجلد 05، العدد 02، القاهرة، مصر، 2018، ص 234.

⁵ أحمد حنيش، "انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر"، مجلة دراسات جبائية، جامعة لونيبي علي، المجلد 11، العدد 2، البلدة، الجزائر، 2022، ص 88.

⁶ رويدة عبد الحميد سمان، "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد 110، العدد 01، المنصورة، مصر، 2020، ص 33.

⁷ لخضر راجحي، عائشة لكلحل، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي، المجلد 02، العدد 03، الأغواط، الجزائر، 2016، ص 244.

⁸ سميرة عطوي، نادية عيساوي، "الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 14، المجلد 11، 2017، ص 277.

- كسر الحواجز الجغرافية، وخاصة تلك المتعلقة بالسكان، ورفع مستوى المهارات والمعرفة الفردية والقدرة على الدفع؛¹
- محاولة تجاوز أخطاء الموظف العادي عند قيامه بعمله: فالحاسوب الآلي حسب البرنامج المزود به، يعطي نتائج لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق سهولة في الإنجاز بالنسبة للمعلومات الخاصة بالأفراد والشركات؛²
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؛³
- الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وصولاً إلى راحة المواطن ورضائه، وتسهيل طريقة حصوله على الخدمات الإدارية.⁴

من خلال ما سبق يمكننا القول إن السعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع فاعلية الجهاز الإداري، وتوفير خدمات أفضل للمستفيدين بتكلفة أقل، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مع تعزيز الأمان وحماية البيانات من خلال فهم أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية، يمكن أن نتعرف على مجموعة متنوعة من الأشكال (الأنواع) التي يمكن أن تتبعها المؤسسات والحكومات.

4.1 أشكال الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها من تلك الأشكال ما يلي:

1.4.1 الحكومة الإلكترونية: عرف فهد ناصر العبود الحكومة الإلكترونية بأنها قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين، وبتكاليف ومجهود أقل، ومن خلال موقع واحد على الشبكة، والمقصود هو استخدام الحكومة للتقنية لاسيما تطبيقات الإنترنت التي تستند إلى الواقع على الشبكة العنكبوتية لتعزيز الوصول للحصول على المعلومات الحكومية وتوصيل الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والهيئات الأخرى والكيانات الحكومية، ولديها الإمكانيات اللازمة للمساعدة في بناء علاقة أفضل بين الحكومة والجمهور من خلال جعل التفاعل مع المواطنين أكثر سلاسة وسهولة وأكثر كفاءة.⁵

¹ ياسمينه بغيريش، "الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري، المجلد 01، العدد 13، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 389.

² سلمية بن حسين، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1، المجلد 04، العدد 07، باتنة، الجزائر، 2014، ص 217.

³ مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص 70.

⁴ راكن علي محمود الزعاري، غسان الطالب، "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 32.

⁵ فهد بن ناصر العبود، "الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ"، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة 02، 2005، ص 27.

يرى العديد من الباحثين أن الحكومة الإلكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل مع بعضها البعض، وتقدم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين والقطاع الخاص بشكل مباشر والكتروني، وبذلك فإن مفهوم الحكومة الإلكترونية أشمل من مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث تمت الإشارة إلى أن الحكومة الإلكترونية تعد الإطار الشامل والمتكامل للتطبيقات الإلكترونية في المجال الإداري على مستوى أطراف العملية الإدارية كافة، وهذا يعني أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية هو الخطوة السابقة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية.¹

2.4.1 التجارة الإلكترونية: يرتبط مفهوم التجارة الإلكترونية بكافة التعاملات التجارية التي تتم الكترونياً من خلال الشبكات العالمية، وأهمها شبكة الإنترنت، وتأخذ هذه التعاملات أشكالاً متعددة مثل:²

- التبادل التجاري الإلكتروني بين منظمات الأعمال؛ Business to Business (B2B)
- التبادل التجاري الإلكتروني بين المنظمات وعملائها؛ Business to Customer (B2C)
- التبادل التجاري الإلكتروني بين المنظمات والحكومات Business to Government (B2G).

والذي يعني أن كافة العمليات المرتبطة بالبيع والشراء والتبادل للسلع والخدمات والأفكار يتم الكترونياً عبر الشبكات العالمية. وتتضمن عقد الصفقات والتفاوض والإعلان والتوزيع والتسليم وسداد الالتزامات المالية وخدمات ما بعد البيع. وتحقق التجارة الإلكترونية العديد من المزايا نذكر منها ما يلي:³

- تحرير المنتجات من القيود الجغرافية؛
- انخفاض تكاليف تنفيذ الأنشطة التسويقية؛
- التواجد داخل الأسواق دون استثمارات عالية؛
- تقليل الجهود المبذولة للاتصالات بالأطراف المتعددة المتعاملة مع المؤسسات.

3.4.1 الصحة الإلكترونية: الصحة الإلكترونية توفر الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى بوسائل إلكترونية، فالمرضى يمكنه متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكات المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويذهب لصرف أو شراء الدواء من الصيدلية، يجده جاهزاً لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.⁴

¹ عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة-"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 01، العدد 10، القاهرة، مصر، 2013، ص 54-55.

² محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2012، ص 22-23.

³ مرجع نفسه، ص 23.

⁴ رشا خوجلي أحمد البشير، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية (دراسة تحليلية)"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية، جاكارتا، إندونيسيا، 2020، ص 92، 93.

4.4.1 التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.¹

5.4.1 النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.²

في ضوء ما سبق فإن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية جديدة تهدف إلى تقديم خدمات بجودة عالية للموظفين وإنجاز المهام بسرعة كبيرة، في ظل الاستغلال الجيد لمصادر المعلومات المتاحة وفي أقل وقت وجهد وتكلفة، مما يتطلب توفر مجموعة من المبادئ التي تساعد في بلوغ ذلك وكذا توفر العناصر الضرورية المعبرة عنها ما يمكنها من أداء وظائفها على أكمل وجه في ظل احترام مختلف أبعادها.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² المرجع نفسه، ص 70.

المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية

في عصر التحول الرقمي الذي يجتاح كل جوانب الحياة، أصبحت الإدارة الإلكترونية لا غنى عنها في تسيير الشؤون الحكومية والمؤسسية على حد سواء، حيث تعد الإدارة الإلكترونية مفهوماً شاملاً يقوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة لذلك يعتبر فهم أسس الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً لنجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي، حيث يسهل عليها الحصول على البيانات والمعلومات وكذلك انجاز الأعمال بسرعة لتحقيق أهداف إدارية محددة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والعملاء، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى المبادئ والأبعاد والعناصر والوظائف التي تشكل أساس تطبيق هذا المفهوم في الواقع العملي.

1.1 مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ يمكن توضيحها فيما يلي:¹

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل؛
 - إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛
 - إعادة بناء الأدوار والوظائف؛
 - إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛
 - تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في الشركة، وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.
- من جهة أخرى يمكن إضافة المبادئ التالية كما هي موضحة في الجدول (02.01)، والتي نتجت عن مزيج من نظام القائم على التكنولوجيا وخصائص التنظيم المستقبلي:²

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² Liu Yao and others, "**E-management and deployment strategy for future organization**", Africa Journal of Business Management, Faculty of Technology Management, University Malaysia Pahang, Kuantan, Malaysia, Vol 05, August 2011, p 6659.

جدول رقم (02.01): المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية

<p>وهذا للاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك بالتعرف على جوهر كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.</p>	<p>تقديم أحسن الخدمات للمواطن</p>	<p>مبادئ الإدارة الإلكترونية</p>
<p>حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، أي أن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة، إنجاز العمل في وقت سريع وبكفاءة عالية، والحصول على خدمة بصورة مبسطة ومسيرة.</p>	<p>التركيز على النتائج</p>	
<p>أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل، والمدارس والمكتبات، لكي يتمكن كل مواطن من التواصل بسهولة وإتمام الإجراءات بسلامة وبساطة.</p>	<p>سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع</p>	
<p>وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الاداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.</p>	<p>تخفيض التكاليف</p>	
<p>هذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة. وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.</p>	<p>التغير المستمر</p>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

-عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، الطبعة 01، 2006، ص ص 189-190 (بتصرف).

-عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الديمقراطية والرشاد، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 15.

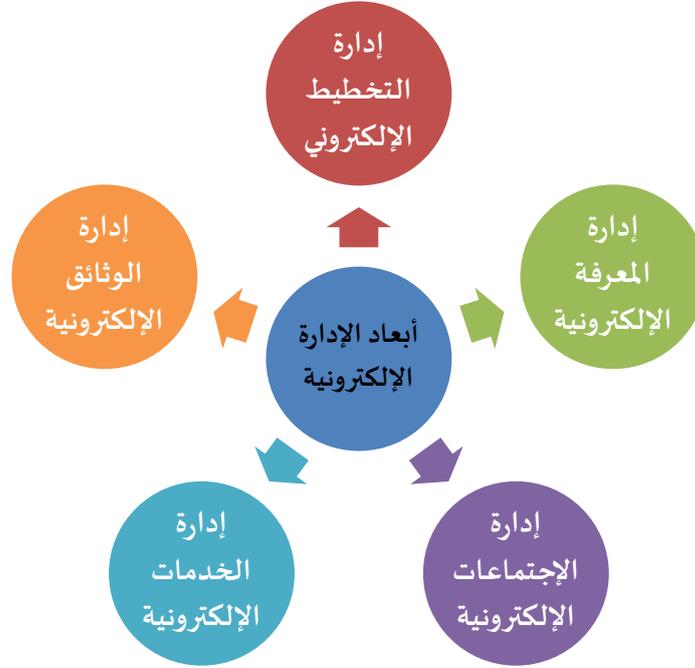
يمكننا القول إن هذه المبادئ تمثل أساساً أساسية لتطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح، فهي تشكل إطاراً مرجعياً يوجه الأفراد والمؤسسات في استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة لتحقيق أهداف الإدارة وتحسين أداء العمليات، ومن خلال الالتزام بتلك المبادئ يمكن للمؤسسات أن تعزز التواصل والتعاون، وتعزيز الشفافية والتنظيم، مع الحفاظ على أمان وخصوصية المعلومات.

من خلال ما استعرضناه من مبادئ الإدارة الإلكترونية، يظهر لنا أنها مترابطة مع بعضها البعض وهذا ما يساهم في بروز أبعاد الإدارة الإلكترونية والذي سوف يتم تناوله في العنصر الموالي.

2.2 أبعاد الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من مجموعة من الأبعاد التي تعد عنصر مهم من أجل تطبيقها في المؤسسات، حيث يوضح الشكل رقم (02.01) أبعاد الإدارة الإلكترونية وفيما يلي سيتم شرح كل بعد على حدا:

شكل رقم (02.01): أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1.2.2 إدارة التخطيط الإلكتروني: إن التخطيط الإلكتروني يركز بصفة أساسية على الآتي:¹

- استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية، لخدمة مختلف أقسام المؤسسة واداراتها، بالإضافة إلى ذلك فإن القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة تتسم أيضا بأنها تحدد المعالم الأساسية التي تسيّر على نهجها هذه المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تكون قرارات طويلة الأجل تغطي فترات طويلة نسبياً وغالبا ما تشمل حياة المؤسسة كلها؛
- تبسيط نظم وإجراءات العمل والتي تتسم بالتعقيد الشديد في ظل الإدارة التقليدية، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا، ومما لا شك فيه فإن ذلك يؤدي إلى توفير الوقت والجهد المبذول، في ظل تحقيق عنصر الأمان؛ مما يترتب عليه وصول المؤسسة إلى أعلى مستوى من مستويات الكفاءة والفعالية؛
- استخدام نظم جديدة في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة للمعرفة، كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، وغيرها، حيث أصبح المهتمون بتطبيقات الحاسبات الآلية يؤمنون بأن عصر المعلومات قد ولى وانتهى، وحل محله عصر المعرفة؛ بحيث أصبح الاتجاه نحو تنظيم قواعد للمعرفة، وكذلك بناء مجتمعات لهذه المعرفة، ومما لا شك فيه فإن ذلك يمكن

¹ محمد صادق إسماعيل، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية"، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2010، ص ص 32-

المنظمات من استخدام أساليب تخطيطية جديدة ومبتكرة؛ مما يرفع ويزيد من كفاءة وفاعلية عمليات صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توسيع قاعدة البدائل والفرص، وإمكانية تقييمها واستخدام أفضلها لمواجهة التحديات.

2.2.2 إدارة المعرفة الإلكترونية:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا في المؤسسات التي تسعى لتحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، أما بالنسبة للمعرفة الإلكترونية فقد عرفها نجم عبود نجم بأنها تلك الإدارة " التي يتم تداولها على الشبكة الداخلية - الخارجية - الانترنت وفق نماذج الأعمال الإلكترونية بما يحقق رافعة الأصول الرقمية منتجات وخدمات رقمية والوصول الواسع والمرن إليها في زمان وفي أي مكان مستندة إلى بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على التقاسم على نطاق واسع داخل الشركة وخارجها، فصناع المعرفة يمثلون القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية"¹.

إذا فإدارة المعرفة الإلكترونية هي: " عملية توظيف التطبيقات التكنولوجية المتنوعة في تنظيم عمليات إنتاج المعرفة وتجميع الخبرات المتراكمة بالهيئات والمؤسسات العلمية في وثائق أو قواعد بيانات واستخدام آليات متنوعة لوصول تلك المعرفة للمستهدفين منها، وإضافة قيمة مضافة للمؤسسة"². وفي الجدول رقم (03.01) يمكن توضيح الفرق بين المعرفة الإلكترونية وغير الإلكترونية:

جدول (03.01): الفرق بين المعرفة الإلكترونية وغير الإلكترونية

الفرق (المعيار)	المعرفة الإلكترونية	المعرفة غير الإلكترونية
قاعدة المعرفة	النظام الخبير، للفرد	الخبير البشري
أفراد المعرفة	المصممون، المحللون، المرجمون	استراتيجيو وفتيو وعمال المعرفة
مصدر المعرفة	قاعدة المعرفة المرجمية	التجارب والخبرات
وسيلة الوصول	الموقع، البوابة	المكتب
إمكانية الوصول	7/24 ومن أي موقع وبلا حدود	محدودة (يوم العمل)، (موقع الشركة)
النشاط	إلكتروني، افتراضي	علاقات حضور مادي
التفاعل	إلكتروني (بلا حس إنساني)	اجتماعي (حس إنساني)
نوع المعرفة	صريحة، قاعدة بيانات	صريحة، ضمنية

¹ حسين خليل عبد القادر، " الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس"، مجلة العلوم

الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد 03، العدد02، الوادي، الجزائر، 2019، ص 14.

² وئام علي أمين معروف، أسماء صفوت جمال الكردي، " استراتيجية مقترحة قائمة على إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز القدرات التنافسية لدى الشباب

الجامعي"، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، المجلد 37، العدد 02، مصر، ديسمبر 2021، ص 422.

الإدارة	بروتوكولات الإنترنت، قدرة التشغيل البيئي، برمجية	بشرية
السعة المعرفية	قواعد ومستودعات بيانات ضخمة جدا	محدودة بشريا
السمة الابتكارية	محدودة	عالية
الدقة	عالية جدا	الدقة محكومة بقدرات الخبير البشري

المصدر: أنظر كل من:

- نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية- الإستراتيجية، الوظائف، المجالات-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 382.

-إيمان حسن مصطفى خلوف، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين 2010، ص 34.

يتضح من خلال الجدول رقم (01.03) أن المعرفة الإلكترونية تفوق المعرفة غير الإلكترونية في كافة المجالات من دقة، والسعة المعرفية وغيرها ولكن هذا لا ينفي دور المعرفة غير الإلكترونية في الوصول للمعرفة الإلكترونية، فالخبير البشري هو الأساس في أي تقدم وفي أي مجال وبالتالي يجب مراعات التكامل والتوازن بينهما.

3.2.2 إدارة الوثائق الإلكترونية:

إدارة الوثائق هي المجال العريض الذي يضمن أن المعلومات المسجلة بصرف النظر عن تكوينها وشكلها، وتوزيعها داخل المؤسسة بطريقة مضبوطة وتستخدم وتخزن وتسترجع طبقا لسياسات والإجراءات الموضوعية، فهي تستخدم لحفظ وتخزين كافة المراسلات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في بناء أرشيف الكتروني لكل وحدة إدارية داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسله أو المستقبله¹، ومن مميزات استخدام إدارة الوثائق الإلكترونية ما يلي:²

- الحصول على الوثائق بسرعة مذهلة؛
- تأمين وصول الوثائق بشكل تلقائي إلى المستفيدين في الوقت المحدد، وبهذا تؤمن هذه العملية استمرار تدفق الوثائق ووصولها إلى كل الجهات ذات العلاقة؛
- تأمين التعامل مع إنجاز أعمال ذات علاقة بأشكال متعددة من الوثائق في آن واحد.

4.2.2 إدارة الاجتماعات الإلكترونية:

إدارة الاجتماعات الإلكترونية هي وسيلة لعقد اجتماعات مدعومة بتكنولوجيات الحاسوب، في غرفة الاجتماعات القياسية، حيث يجلس الأفراد أو مجموعات صغيرة من الأشخاص على الطاولات ويستخدمون أجهزة كمبيوتر مترابطة عبر شبكة المنطقة المحلية أو الإنترنت، وهناك شاشة عامة واحدة أو أكثر يمكن أن تعرض عروضاً

¹ ناهدا محمد القردحجي، "أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمنطقة جنوب عمان في الأردن-"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص أعمال إلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 26.

² مرجع نفسه، ص 26.

متعددة الوسائط ومعلومات أخرى ذات صلة ومساهمات إلكترونية مشتركة للمشاركين، حيث توفر مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأدوات والميزات، بما في ذلك القدرة على دعم الوصول إلى المعلومات الخارجية، والمدخلات الموازية، وتوليد الأفكار، وفرز المعلومات، والتصويت، والتحليل، وصنع القرار، وإدارة الوثائق، إذا تعرف إدارة الاجتماعات الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات في التحضير للاجتماع، وأثناء الاجتماع، ومتابعة نتائج وتوصيات الاجتماع بدلا من الاجتماع وجها لوجه، وبالتالي حفظ وقائع الاجتماعات والوثائق الخاصة بها إلكترونيا، وهذا يساعد في تقليل تكلفة الاجتماعات.¹

5.2.2 إدارة الخدمات الإلكترونية:

عرف موسى اللوزي الخدمات الإلكترونية على أنها: " العملية التي تدعم وتعزز الحصول على المعلومات وتوصيلها بكفاءة وفاعلية، عن طريق استخدام التكنولوجيا وتطبيقات الإنترنت المبنية على شبكات المواقع الإلكترونية، وهي أيضا قدرة المؤسسات على تحويل الخدمات التي تقدمها للمستفيدين من الطرق التقليدية إلى عمل إلكتروني بالاعتماد على منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الجودة في الأداء ورفع كفاءة المؤسسة وتعزيز فاعليتها في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى. كما تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد واستغلالها بالشكل الذي يحقق العديد من الفوائد والمنافع في مجالات عدة، تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين ورفع مستوى الكفاءة للمعاملات الإلكترونية".²

بعد أن ناقشنا أبعاد الإدارة الإلكترونية، سننتقل الآن لاستكشاف عناصرها، حيث يعتمد نجاح أي نظام إدارة إلكترونية على فهم عميق لهذه العناصر وكيفية تطبيقها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة.

3.2 عناصر الإدارة الإلكترونية:

باعتبار أن الإدارة الإلكترونية جزءا حيويا في التحول التكنولوجي والرقمي، حيث تساعد في تحسين كفاءة العمل وتيسير التواصل وتنظيم البيانات، ومن خلال فهم العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية، يمكننا الوصول إلى رؤية أوضح لكيفية تطبيق التكنولوجيا في عمليات الإدارة وتحقيق النجاح في البيئة الرقمية.

حيث تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب Computer Hardware، البرمجيات Computer Software، وشبكة الاتصالات Communication Networks ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية Knowledge Makers.³

¹ Lasely Hodges, " **Electronic meeting systems- what they are and how they could benefit Australian government organizations**", master's thesis (unpublished), College of Business and economics, Australian National University, Australia, 2010, p 4.

² مصطفى مفيد مصطفى عبيد، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2021، ص 31.

³ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

1.3.2 عتاد الحاسوب:

المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب والخادمتان وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فمن الأفضل للمؤسسة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:¹

- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة؛

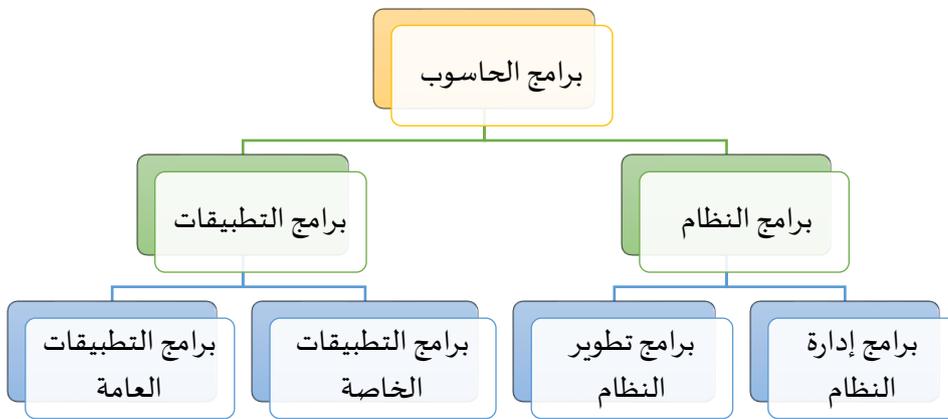
- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

أما من حيث الأنواع وأفضلها فهذا اجتهاد يرجع في الأساس إلى مدى حاجة المؤسسة للعتاد والتطبيقات المستخدمة فيها.. بطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية، كالطابعات، الكاميرات، أجهزة الصوت، المساحات الضوئية، عارض المعلومات، وسائط التخزين وغيرها.

2.3.2 البرمجيات:

تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة...)، برامج التطبيقات (العامة وتضم e-mail، وقواعد البيانات، الجداول الإلكترونية...، الخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية...)². كما هو موضح في الشكل رقم (03.01):

شكل رقم (03.01): المكونات الأساسية لبرامج الحاسوب



المصدر: ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 33.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 37.

² جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال وتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 57.

3.3.2 شبكة الاتصالات:

تشكل شبكات الاتصالات عمودًا فقريًا لنقل المعلومات، مما يتيح الاتصال وتبادل البيانات داخل المؤسسات. وذلك من خلال الشبكات الخارجية، التي تسهل التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والشبكات الداخلية، التي تعمل كمنصات للتواصل الداخلي بين الموظفين في الشركة وتتمثل في الإكسترانت، الأنترانت والأنترنت.¹

4.3.2 صناع المعرفة:

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leaderships Digital، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري للمؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.² وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عناصرها تمارس (عتاد الحاسوب، صناع المعرفة...) وظائفها والتي سنتطرق لها في العنصر الموالي وذلك وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

4.2 وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعد وظائف الإدارة الإلكترونية أداة حيوية في تحسين أداء المؤسسات، حيث تسهم في تنظيم العمليات وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1.4.2 التخطيط الإلكتروني:

عرفه عادل حرحوش وآخرون بأنه: "عملية تحديد ما يراد عمله آتيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقا لخطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطة آتية وقصيرة الأمد".³

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن يتم تحديدها في الجدول رقم (04.01).

¹ Amar Moulai, Yazid Kada, "E-management as a Mechanism to Improve the Educational Service Quality in Algerian University During COVID-19: An applied study at Saida University", Al Bashaer Economic Journal, Faculty of Economic, Commercial, Management Sciences, Tahiri Muhammed University, Bechar, Algeria, Volume 7, August 2021, 928.

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر -"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 09، العدد 09، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 90.

³ رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر، 2018، ص 42.

جدول رقم (04.01): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

المعيار	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
الهدف	الأهداف محددة مسبقا وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.	الأهداف مرنة، عامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير.
المعلومات	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة.	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمر.
تقسيم العمل	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل).	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).
التركيز	التركيز على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المؤسسة.	التركيز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة.
المدة	خطط طويلة أو مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المؤسسة.	خطط قصيرة الأمد وأنية ومتعددة للاستجابة لظروف المختلفة تنطبق جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- سوسن زهير المهدي، "تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 98 (بتصرف).
 - محمد صادق إسماعيل، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية"، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2010، ص 31 (بتصرف).

2.4.2 التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي*، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.¹ ويمكننا تحديد الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني في الجدول رقم (05.01).

* التنظيم المصفوفي: وهو هيكل تنظيمي يسهل التدفق والانسياب الأفقي للمهارات والمعلومات في المؤسسة، ويستخدم بشكل رئيسي في إدارة المشاريع الكبيرة أو عمليات تطوير المنتجات، بحيث يتم اختيار موظفين من تخصصات وظيفية مختلفة ليتم تعيينهم ضمن فريق عمل المشروع بدون أن يتم إخراجهم من وظائفهم الرئيسية.

¹ عبد القادر عبان، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة -"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 82.

جدول رقم (05.01): الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي. -التنظيم أعلى - أسفل. -مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم المصفوفي. -خطط من اليمين إلى اليسار. - مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات.	-التنظيم على أساس الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية.
سلسلة الأوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. -أوامر خطية (الرئيس المباشر).	-التنظيم الثنائي (الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين).
الرسمية	-القواعد والإجراءات. -جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	- السياسات المرنة. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	-المركزية: السلطة في القمة. -اللامركزية: السلطة الموزعة.	-تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
القياسية أو المعيارية	-تقسيم عمل كثيف. -قواعد وإجراءات أداء محددة.	-التنوع في المهام. -توسيع العمل وإثراؤه

المصدر: نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية، الوظائف، المجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 238.

3.4.2 القيادة الإلكترونية:

من الضروري تغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية، خاصة ونحن في عصر تسوده الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، ويظهر ذلك التغيير في تكوّن قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور، والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمؤسسة، فالقيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين حس التكنولوجيا (تكنولوجيا الإنترنت)، الذي يتمثل في عقل الإدارة وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة، وبين الحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من علاقات إنسانية وتفاعل إنساني، مجموعة التجارب والخبرات الحية، المعرفة الضمنية والذكاء البشري.¹

إن انتقال المؤسسة إلى الأعمال الإلكترونية يثر على طريقة تأدية أعمالها، لذلك لا بد لها من أن تهتم بثلاث أبعاد أساسية في القيادة والتي تتمثل في كل من القيادة التكنولوجية الصلبة والتي تقوم على استخدام تكنولوجيا الأنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المختلفة، والقيادة البشرية الناعمة وهي تلك القيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير، أما القيادة الذاتية فالقائد الإلكتروني هنا مطلوب منه اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان.¹ مما سبق نقول بأن القيادة الحقيقية والفعالة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة، هي تلك القيادة الإلكترونية التي تركز على جانب العنصر البشري، بحكم أنها قائمة على التأثير في الآخرين ومدى قبولهم لها، وفيما يلي الجدول رقم (06.01) يوضح أهم الفروق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني.

جدول رقم (06.01): الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
يعتمد على سمه ومكاته الوظيفية.	يعتمد على علمه وجرأته الوظيفية.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم ويغرق في التفاصيل.	يهتم بالنتائج والصور العامة والتركيز.
يدبر بصوته العالي ويجيد الكلام.	يدبر أفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات.
يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل.
غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.	مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى ما يليها.	ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت.

المصدر: محمد صبري الأنصاري، ابتسام محمد عبد الله، "تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة"، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، المجلد 04، العدد 07، قنا، مصر، 2021، ص ص 201-202.

4.4.2 الرقابة الإلكترونية:

عرفت أمال بوسفط الرقابة بشكلها التقليدي بأنها "متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاوله اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعه، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات وإصلاحها في الوقت المناسب".² أما الرقابة الإلكترونية، فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة. مما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية هو توفر خدمات أدوات التعقب سواء للتوريد أو الطلبات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف

¹ أسماء شاعو، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع الاستكشاف ولاية بومرداس-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018، ص ص 42-43.

² أمال بوسفط، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين -مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أمودجا-"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 17.

ذات العلاقة بالرقابة ممكنة الانجاز وبكفاءة مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آلية في كل وقت وشاملة في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين.¹ وأيضا يمكننا توضيح الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية في الجدول رقم (07.01).

جدول رقم (07.01): الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المكونات الرقابية	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
إطارها الزمني	موجهة للماضي بعد التخطيط والتنفيذ.	قبل التنفيذ أو عنده (بالتقارير بدل التقارير).
أسسها	قائمة على المساءلة والعلاقات الرسمية.	قائمة على تأكيد الثقة (وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة).
نوعها	دورية (متقطعة).	مستمرة.
مخاطرها	توقع مفاجآت ومخاطر نتيجة لعدم استمراريته.	درجة عالية من الأمان (هناك معرفة بكل مستجدات العمل أولا بأول وهذا يقلص كثيرا المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها).
نطاقها	نطاقها ضيق (هناك أشخاص معينين يقومون بعملية الرقابة).	واسع (تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير).
توجهها	تركز على الإجراءات والأنشطة والمدخلات.	تركز على النتائج.

المصدر: أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 04، بابل، العراق، 2016، ص 3401.

يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل وضمان التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، لذا تعد عملية تطبيقها سهلة ولا تتم عشوائيا، وإنما تتطلب توفير مجموعة من المبادئ الداعمة لذلك، والعمل على التحديد الدقيق لمختلف أبعادها وعناصرها من أجل القيام بوظائفها الحديثة على أكمل وجه، ولتحقيق كل ذلك لا بد من إتباع مجموعة من المراحل المتكاملة فيما بينها في ظل توفر الوسائل والمتطلبات الداعمة لذلك والعمل على تقييمها بغية التعرف على مختلف العراقيل التي تحول دون بلوغ ذلك والعمل على تهيئة كافة العوامل لمواجهة العراقيل وضمان نجاح تطبيقات ممارسات الإدارة الإلكترونية وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث الموالي.

¹ محمد وزاع، "الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس-"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بجي فارس، المدينة الجزائرية، 2013، ص 38.

المبحث الثالث: التحول نحو تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية

توجه الإدارات والمؤسسات نحو اعتماد التكنولوجيا المتطورة في ممارسة أعمالها أدى إلى تغيير في أساليبها الإدارية، ومن بينها التوجه نحو تبني الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تبسيط العمليات الإدارية وتحسين كفاءة أداء وظائفها من تخطيط وتنظيم الموارد والعمليات بشكل فعال، ثم القيام بعمليات الرقابة على ذلك في ظل اتباع مراحل معينة للبلوغ إلى الأهداف المرجوة وتجنب مختلف العراقيل التي تحول دون بلوغ ذلك، لذا خصص هذا المبحث لتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومختلف المراحل الواجب اتباعها في ظل توفر الوسائل الداعمة لتطبيقها، ليتم فيما بعد تقييم تبني الإدارة الإلكترونية بالتعرف على مزاياها ومختلف العوائق والآثار الناجمة عن تطبيقها، وأخيرا العوامل التي يتم الاعتماد عليها لنجاح تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

1.3 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتبر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تشمل نظاما متكاملًا من المتطلبات السياسية والمتطلبات الإدارية والبشرية والتقنية، والأمنية باعتبارها تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل معها، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة التطرق لمختلف هذه المتطلبات بالتفصيل كما يلي:

1.1.3 المتطلبات السياسية:

ويقصد بذلك وجود دعم من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل بها، حيث أن التزام القيادة علنا بالجهود الرامية للتحول إلى الحكومة الإلكترونية من خلال توفير المال والجهد والوقت والمتابعة المستمرة هي العناصر الرئيسية لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإذا انعدمت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى الإدارة الإلكترونية تبقى مجرد حبر على ورق، لذا يتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية القيام بما يلي:¹

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية؛
- تفهم ودعم ومشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدتهم شخصيا في عملية التحويل والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول؛
- أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية كهدف أساسي للجهاز ووجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الإدارات المشاركة في توحيد الجهود ورفع الفاعلية.

2.1.3 المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق مبتغاها إلى إدارة جيدة تساند في التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، ويتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات الروتينية المملة والمعيقة

¹ أسماء عبودة، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية - دراسة ميدانية لبلدية جيجل-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2023، ص 148-149.

لكل تطور، وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل مما يخفف من الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة¹، ولذا فإنه لتطبيق الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية ومنها:²

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح؛
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام؛
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المؤسسة في الإعداد والتصميم للنظام؛
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات.

3.1.3 المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات الية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وتقسيم البنية التحتية إلى:³

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الإلكترونية؛
- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية؛
- بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية: تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

4.1.3 المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد

¹ أسماء عبيدة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² عيسى فلاح ذياب هادي العازمي، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد 28، العدد 01، مصر، جانفي 2020، ص 370.

³ بشرى عبد العزيز العبيدي، "مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها -دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة-"، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العدد 22، بغداد، العراق، 2014، ص 72.

الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر¹، وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية يمكن تلخيصها فيما يلي: ²

- جذب واستقطاب أفضل الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة في مجالات نظم المعلومات؛
- تدريب القيادات والعاملين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية؛
- توفير قاعات تدريب للموظفين متكاملة بما جميع الاحتياجات التدريبية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والعاملين اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية؛
- تعزيز الجانب الرقابي على القائمين ببرامج تطبيقات الإدارات الإلكترونية؛
- توفير عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج وتطبيقات الادارة الالكترونية.

5.1.3 المتطلبات الأمنية:

يعد أمن الإدارة الإلكترونية أهم الركائز التي يتوقف عليها ثبات واستقرار البيئة الرقمية، ويشمل أمن المعلومات مجموعة من الإجراءات والتدابير التي يتم استخدامها في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر المعلوماتية أجهزة، برمجيات، بيانات من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة والتي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلل، أو نتيجة الإجراءات خاطئة أو غير الوقائية المستخدمة من إدارة هذه المصادر، وسعياً لتحقيق المطلب الأمني وجب توافر جملة من الضوابط الإجرائية، تتمحور أساساً في التحقق من الشخصية، الترخيص بالاستخدام، سرية المعلومات والخصوصية، سلامة البيانات، والثقة في المعاملات.³

إذا بعد فهم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يتم تحليل الاحتياجات وتحديد الأهداف والمتطلبات التقنية والبشرية... الخ، يمكننا الانتقال إلى الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية في العنصر الموالي.

2.3 الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية:

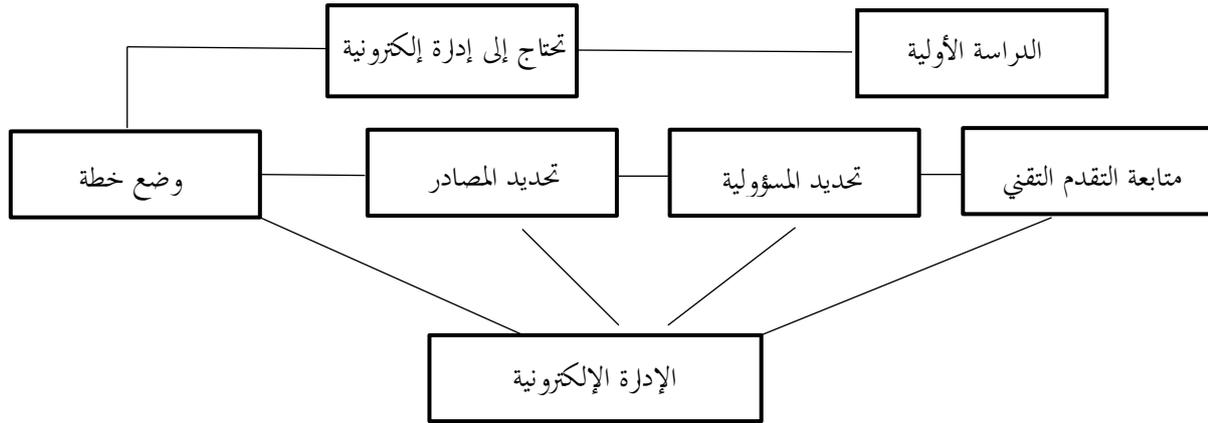
عند اتخاذ قرار أولي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة لذلك لابد بالقيام بالخطوات التالية والتي يمكن اختصارها في الشكل رقم (01.04).

¹ عابدة دايرة، لمياء يخلف، "متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد 02، العدد 04، سوق أهراس، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 27.

² عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية -من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين-"، مجلة الجامع في دراسات النفسية والعلوم التربوية، مخبر المهارات الحياتية، جامعة محمد بوضياف، المجلد 03، العدد 01، المسيلة، الجزائر، مارس 2018، ص ص 130، 131.

³ كوثر منسل، "تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر -نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023، ص ص 37، 38.

شكل رقم (04.01): الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية e-management"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 66.

من خلال الشكل رقم (01.04) تعد خطوة إعداد الدراسة الأولية من أول الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة، وإعدادها لا بد من تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات إما أن تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية أو وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير أو عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية، بعدها تأتي خطوة وضع خطة للتنفيذ وذلك عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المؤسسة ثم وضع خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ، ثالث خطوة هي تحديد المصادر والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بعدها يأتي تحديد المسؤولية وذلك بتحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة، وآخر خطوة هي متابعة التقدم التقني لغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال والعمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية.¹

3.3 مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية كعملية متكاملة ينطوي تطبيقها على مجموعة المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها وهي كالتالي:²

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية e-management"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64. بتصرف

² أنظر كل من:

-سمير عمري، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 41.

- أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

- **مرحلة التوثيق الإداري:** وتشمل هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي، ومسارات الأعمال والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتهدف عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة؛

- **مرحلة التطوير الإداري:** أو ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية، كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي وليس التطوير العمودي، لأن التطوير الأفقي يسهل الإجراءات الإدارية، أما التطوير العمودي فإنه يزيد من تعقيدها، كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وبذلك يتم تطوير أعمال المؤسسة وفق أفضل مفاهيم الإدارة الحديثة وبما يراعي أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية؛

- **مرحلة التطوير التقني:** وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية، مثل: البرمجيات، والمعدات، والفنيين وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحليلها إلى برامج تطبيقات في الحاسوب الآلي على أن يراعى في ذلك اختيار لغات البرمجة التي تناسب نوعية التطبيقات المطلوبة ويترتب على ذلك توفير كافة الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسوب وقواعد البيانات بأنواعها الاتصالات، التطبيقات الملفات، البريد الإلكتروني موقع الإنترنت الطباعة ... الخ) وأجهزة أمن المعلومات، والعنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية وما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير لمهاراتهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل.

بخلاف المراحل السابقة يمكننا أيضاً تحديد مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في أربعة مراحل وهي¹:

- **المرحلة الأولى: التحول:** وتتطلب من المؤسسة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فوراً على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، وهي تبدي تحدياً فنياً بسيطاً حيث أن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة؛

- **المرحلة الثانية: التفاعل:** فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر فاعلية وسرعة بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكنك تنزيلها بها، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات؛

- **المرحلة الثالثة: التعامل:** إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل، وتوفير كثير من الوقت والجهد والمال، والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية، وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

¹ أنظر كل من:

- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، "المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية - من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس -"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 35-36.
- فهد بن ناصر العبود، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44. بتصرف

- المرحلة الرابعة: التكامل: وتمثل مرحلة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية واستجابتهم لها، والمقدرة على إكمال المعاملات فوراً عبر الشبكة ويعني ذلك أن بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون محولاً لتلقيها من مصدرها، أيًا كان نوعها، سواء أكانت في التعليم أو الصحة أو التجارة... إلخ.

عند النظر في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، تعد عملية الانتقال من مرحلة التحول إلى مرحلة التكامل خطوة حاسمة. فبعد تحديد مراحل التطبيق، يأتي دور استكشاف الآثار المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما سنناقشه في العنصر الموالي.

4.3 آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يمكن حصر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في المجالات التالية.

1.4.3 المجال الإداري:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت العقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها:¹

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛

- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛

- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

إن هذه التغييرات أوحدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:

***الأول:** يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطارت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الرقمية (الإلكترونية).

***الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور.

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

2.4.3 المجال السياسي:

- سيؤدي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة، ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال:¹
- البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة؛
 - استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للدولة؛
 - استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.
 - اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي، وزيادة قدرة المواطنين على تبادل القيم الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء؛
 - في ظل الإدارة الإلكترونية ستتخلص الحكومة والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في ظل الإدارة البيروقراطية، كما تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط.

3.4.3 المجال الاقتصادي:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على القطاعين العام والخاص في المجال الاقتصادي ويظهر ذلك في:²
- تحفز الثروة المعلوماتية الرقمية التي تمر بها الإدارات الإلكترونية على تشجيع مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة؛
 - بفضل تطبيقات الإدارة الإلكترونية تزداد قدرة الإدارات الحكومية على فتح قنوات اتصال جديدة مع قطاع الأعمال، كما تزداد قدرات تلك الإدارات على توفير احتياجات تلك القطاعات مما يهيئ أجواء عالية من الأداء لكلا الطرفين؛
 - تساعد الإدارة الإلكترونية على تخفيف الضغط على منافع مؤسسات القطاعين الخاص والعام مما يخفف أعباء التعامل اليومي بينهما وبقية أطراف الخدمة؛
 - دخول سلع جديدة للمجتمع المحلي أي الأسواق المحلية.

4.4.3 المجال الاجتماعي:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال:³
- ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملاءمة لمظاهر التغير المتسارع؛

¹ جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² دليلة قادة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص 95-96.

³ أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة؛
- زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد؛
- سيادة قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة إيجابياً، وعلى الرغم مما توفره الإدارة الإلكترونية من إيجابيات فإن لها انتقادات أي مأخذ عديدة، إلا أنها لم ترق لتكون عائقاً وسبباً للتخلي عن خيار الأخذ بها، وأهم هذه المآخذ هي:¹
- **التجسس الإلكتروني:** يعود ذلك لكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأرشيف الإلكتروني الذي يعرضه لمخاطر كثيرة تكمن في التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر أمنية كبيرة على المعلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء تعلق الأمر بالأشخاص أو المؤسسات أو الإدارات أو حتى الدول؛
- **زيادة التبعية للخارج:** تصنع تقنيات الإدارة الإلكترونية غالباً في الدول الكبرى الصناعية وهذا ما يجعل دولنا رغم الجهود المبذولة تابعة لهذه الدول فيما يخص هذه التقنيات، الأمر الذي ينعكس بشكل خاص على الجانب الأمني؛
- **شلل الإدارة:** قد يؤدي التحول غير التدريجي والسوي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى شلل وظائف الإدارة؛
- **الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية:** وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة لها، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في البلدان النامية.

5.3 مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تطبيق الإدارة الإلكترونية يمثل تحولاً هاماً في طريقة تنظيم وتنفيذ الأنشطة الحكومية والخدمات العامة، يعمل هذا التطبيق على تبسيط الإجراءات، وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وتعزيز التواصل مع المواطنين والمؤسسات الأخرى، ومع ذلك يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية مواجهة تحديات عدة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر.

1.5.3 مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية عدة مزايا يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

1.1.5.3 مميزات الإدارة الإلكترونية للإدارات العامة والتي تشمل ما يلي:²

- تبسيط الإجراءات لإكمال المهام؛
- توفير برمجة تدفق المعاملات إلكترونياً؛
- تسهيل التواصل بين الأقسام المختلفة، وكذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى؛

¹ محمود القدوة، "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 251. بتصرف

² Naif Hezam F Alruways, "The effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals", Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications, University of Jordan, Amman, Jordan, Issue 36, 2020, p 5.

- تساهم في تحقيق التميز، من خلال تقليل أوقات إنجاز من المعاملات وتكالييفها.

2.1.5.3 مزايا الإدارة الإلكترونية للمجتمع: وتتضمن ما يلي :¹

- المساهمة في زيادة شفافية الإدارات العامة فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع؛

- المساهمة في توفير المعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع؛

- المساهمة في تحقيق تواصل أفضل وأسرع، من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العامة، مما يساعد المواطنين على الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل؛

- يتيح للمواطنين العثور على المعلومات والحصول على الخدمات العامة في محيطهم دون الحاجة إلى مراجعة الإدارات العامة ذات الصلة؛

- يساعد على زيادة ولاء المواطنين، نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات وتبسيط تقديم الخدمات المقدمة.

بالإضافة إلى ما سبق هناك مزايا أخرى يمكن تحقيقها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، نذكر منها ما يلي :²

- توفر معلومات دقيقة وموثقة تقلل من أعباء الأعمال الورقية؛

- تساعد المؤسسات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

- تساعد الإدارة العليا للمؤسسات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها؛

- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة تساهم في تحقيق التميز بالمؤسسة، من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء؛

- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة؛

- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة، إذ أنها توفر مناخاً مناسباً لدخول مؤسسات جديدة في صناعة التكنولوجيا وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.

من الجوانب الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تقديمها للعديد من المزايا مثل تسهيل العمليات وتحسين الكفاءة وتوفير الزمن والموارد. ومع ذلك، يترتب على هذا الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية مجموعة من التحديات والمعوقات والتي سنتطرق إليها في العنصر الموالي.

¹ Mohammed Alshehri, Steve Drew, "Implementation of e-Government: Advantages and Challenges" Research paper submitted for the LASK International Conference "E-Activity and Leading Technologies & InterTIC, Seville, Spain, Days 29 November to 01 December 2010, pp. 81, 82.

² سمير عمري، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2.5.3 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات في مجالات كثيرة نذكر منها ما يلي:

1.2.5.3 المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

فيما يلي:¹

- العشوائية في التخطيط وضعف التنسيق على المستوى الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم القيام بتنظيمات جديدة مطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها؛
- الرؤية الضبابية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقلة الوعي بالأهداف التي ترمي إليها؛
- الاعتماد على الأساليب التقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية؛
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

2.2.5.3 المعوقات البشرية: هذه المعوقات تتعلق بالعاملين والمتعاملين، وأهمها:²

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المؤسسات العمومية لقلّة الخوافز؛
- قلة دراية صنّاع القرارات بالمؤسسات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات؛
- النظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون إغارة الفائدة منها الاهتمام الكافي؛
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة؛
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح؛
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم ومن ذلك " تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يُشكل تهديداً لسلطتهم؛
- ضعف مهارات اللغة الفرنسية والانجليزية لدى بعض الموظفين، والتهيب من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية؛

¹ عبد القادر بوبكر، "تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023، ص 37.

² شائع بن سعد مبارك الفحطان، "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون -دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية-"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 42.

- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

3.2.5.3 المعوقات المالية: إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى إمكانيات مالية ضخمة، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعبا خاصة في الدول النامية، وتتمثل أهم هذه المعوقات في: ¹

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛
- ضعف قدرة بعض المؤسسات لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ماليا عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك؛
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل؛
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة؛
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

4.2.5.3 المعوقات التشريعية: وتتمثل في: ²

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها؛
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها؛
- غياب التشريعات التي تحرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

¹ علي مكيد، جيلالي بوزكري، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت-"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور، المجلد 02، العدد 01، الجلفة، الجزائر، أبريل 2008، ص 228.

² حسين محمد حسين، "الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2010، ص 195.

5.2.5.3 المعوقات الأمنية:

يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، فمن مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها، ضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها ومن جوانب الأمن المعلوماتي ما يلي:¹

- الجانب الأمني التقني ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج المستفاد منها؛
- الجانب الإنساني ويتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم؛
- الجانب البيئي ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة.

6.3 عوامل نجاح ونماذج الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات من خلال اعتماد التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات، ولنجاح هذا التحول يجب التركيز على العديد من العوامل، بالإضافة إلى الاستفادة من نماذج ناجحة لمؤسسات تبنت الإدارة الإلكترونية، حيث توفر أمثلة حية عن كيفية تحطّي التحديات وتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية.

1.6.3 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسات الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها:²

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية وجود إعلانات كبيرة بالمؤسسة لتوضيح الرؤية والرسالة؛
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛

¹ دليلة قادة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² أنظر كل من:

- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

- منصور بن عوض القحطاني، "تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 11، 2017، ص ص 251-252.

- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة وترك الاعتبار الشخصية.

2.6.3 نماذج عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية:

انطلقت العديد من الدول من بينها الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من المجالات مثل قطاع التكوين المهني، البريد، قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ... إلخ، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول رقم (08.01).

جدول رقم (08.01): نماذج عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

القطاع	كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع
قطاع التكوين المهني	حيث تم تطبيق برامج إصلاحية شاملة، ومنها استفادة مؤسسات التكوين المهني من شبكة الأنترنت تؤدي وظيفة الربط بين مختلف المصالح الإدارية ومراكز التكوين المهني، ثم استطاعت بث دروس افتراضية عبر الشبكة المحلية، لإضافة إلى مشاري أخرى مثل نظام المعلومات والذي يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية، كما سعت إلى تدعيم ذلك بكتالوج حول مختلف التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية، وجزء من التحليل للإحصائيات وفقا لمعطيات رقمية.
قطاع البريد والمواصلات	تجلت مظاهر التطور التكنولوجي والإدارة الإلكترونية في هذا القطاع من خلال الخدمات التي تقدمها مؤسسات بريد الجزائر كخدمة الشباك الإلكتروني الذي يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين مثل (بطاقة السحب والدفع الإلكتروني "البطاقة الذهبية"، خدمات الاطلاع على الرصيد والكشف عن العمليات الحسابية من موقع e-ccp أو Baridi mob، الدفع الإلكتروني للفواتير)، وغيرها من الخدمات المقدمة إلكترونيا.
قطاع التعليم العالي والبحث العلمي	عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة على مواكبة التغير الحاصل في بيئة الإدارة العامة إذ أن هناك توجها واضحا للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة من خلال الربط بين العديد من الجامعات، حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية من خلال (التسجيلات الجامعية عن بعد، إمكانية الطالب من الاطلاع على شروط الاستفادة من الخدمات الجامعية المنحة، الإطعام، النقل، الإقامة، أيضا إلقاء الدروس عن بعد عبر منصة Moodle، والاطلاع على نتائج الامتحانات والمواد المحصلة وغير المحصلة وكشف النقاط... إلخ عبر تطبيق Webetu Progress)، وهذا كله يرمي إلى التوجه نحو مشروع الجامعة الافتراضية، التي يتم التحضير لها ضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.
قطاع البنوك	يتجلى ذلك من خلال واقع القطاع البنكي الجزائري، أن هناك مبادرات نحو التحول للصيرفة الإلكترونية أو الصرافة الإلكترونية، التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات المصرفية التقليدية، من خلال نظام شبكي، أو ما يعرف بشبكات الاتصال الإلكترونية، وإبراز مستوى التحول نحو الخدمات الإلكترونية داخل البنوك نجد (بطاقة الخصم Carte de débit، يتم استعمالها في السداد عن طريق الخصم مباشرة من الحساب البنكي، بطاقة الائتمان Carte de crédit، تقدم خدمات للعميل تسمح له بالسداد حتى

ولو كان حسابه مدينا، البطاقة الذكية التي تحمل مبلغا ماليا ينقص بالاستعمال والتي تشكل نموذجا للنقود الإلكترونية)،
--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- منال حريزي، مهدية هامل، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ورقية الخدمات بالجماعات المحلية - بطاقة التعريف البيومترى وجواز السفر البيومترى أمودجا"، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، المجلد 11، العدد، 01، وهران، الجزائر، 2022، ص ص 178-179 (بتصرف).

- عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص-ص 93-102 (بتصرف).

- رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر، 2018، ص-ص 188-199 (بتصرف).

تناولنا في هذا المبحث الإجراءات الأساسية التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تتكون من الدراسة الأولية ومتابعة التقدم التقني بالإضافة إلى تحديد المسؤولية والمصادر وأخيرا وضع الخطة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما استعرضنا مراحل التطبيق التي تشمل التحول، التفاعل، التعامل والتكامل، تضمنت المزايا تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، في حين كانت المعوقات تتعلق بمقاومة التغيير والتكاليف الأولية والمخاطر الأمنية. نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على التخطيط السليم، البنية التحتية القوية، التدريب المستمر، وضمان الأمان. أخيراً، تطرقنا إلى نماذج الإدارة الإلكترونية الناجحة تُظهر كيف يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات كبيرة من خلال التطبيق الفعال للتقنيات الرقمية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في العصر الرقمي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بأهمية كبيرة كونها وسيلة لبناء اقتصاد قوي وحل المشكلات الاقتصادية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية وتعزيز التفاعل بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، كما تساهم أيضاً في محاربة الفساد الإداري بفضل عناصرها وخصائصها وأهدافها، ولم يظهر هذا المفهوم عشوائياً، بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر الحديث، مما زاد من أهميتها.

تتجلى هذه الأهمية من خلال تطبيقاتها الواسعة في وظائف المؤسسات والمعاملات المختلفة، وتحقيقها مزايا عديدة للمجتمع بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها مثل الأجهزة والبرمجيات والشبكات كشبكاتي الإنترنت والإكسترنات، إضافة إلى دور صناع المعرفة، تم التوصل أيضاً إلى كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، والتعرف على مزاياها ومعوقاتها، كما يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد أحدثت تغييرات جوهرية في مفاهيم ووظائف الإدارة التقليدية، وجعلت لنفسها مكاناً استراتيجياً داخل المؤسسات بفضل خصائصها التي تواكب التطورات في البيئة التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات، لم تعد الممارسات التقليدية للإدارة مناسبة في العصر الحالي إلا في نطاق ضيق، مما أفسح المجال أمام وظائف الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تعتبر هذه الأخيرة ثروة حقيقية وركيزة أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الأداء خصوصاً أداء الموارد البشرية، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

تحسين أداء الموارد البشرية

في ظل تبني الإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية الفاعل الرئيسي في تنفيذ الأنشطة داخل كل مؤسسة وتلعب دورا حاسما أيضا في نجاحها، وعليه فإن تبني بعض الأنشطة بأسلوب إلكتروني قد يؤثر على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، باعتبار أن تنفيذها بصفة إلكترونية يتم بأقل جهد وأسرع وقت، إلا أنه في المقابل يتطلب توفر العنصر البشري على مستوى معين من الكفاءة، فبوجود التقنيات الحديثة أصبح من الضروري على المؤسسات الاستفادة منها لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل.

من خلال ما سبق حاولنا الإلمام بموضوع أداء الموارد البشرية ومدى تأثيره بالإدارة الإلكترونية. فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصصنا المبحث الأول إلى أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية، ويتضمن: مفهوم أداء الموارد البشرية، محددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه، ثم أبعاد أداء الموارد البشرية، ثم تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية وأخيرا أهمية تحسين أداء الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني فقد تناول سيرورة تحسين أداء الموارد البشرية من خلال دراسة العناصر التالية: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، ثم مراحل تحسين أداء الموارد البشرية، ثم مداخل تحسين أداء الموارد البشرية، ثم النماذج الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية، وأخيرا المعوقات التي تواجه عملية تحسين أداء الموارد.

وأخيرا المبحث الثالث خصص أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، وتطرقنا فيه إلى أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على أداء الموارد البشرية، الشبكات وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية، ثم البرمجيات وأثرها على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، ثم الكوادر البشرية، وأخيرا دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية:

مع مرور الزمن وتطور علم الإدارة تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية بشكل جذري، حيث أدركت المؤسسات أن المورد البشري هو مفتاح التفوق والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية، حيث تمثل الموارد البشرية أهم العناصر في أي مؤسسة، فهي بمثابة القلب النابض الذي يدعمها، لذلك يعد تطوير المورد البشري أمراً حاسماً في تعزيز أداء الموارد البشرية بشكل عام، فالاهتمام بأداء المورد البشري في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها.

وسيتيم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على: تعريف أداء الموارد البشرية، ثم المحددات التي تحكم أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه، ومختلف أبعاد أداء الموارد البشرية، ومن ثم التحول نحو تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية وأخيراً أهمية وأهداف عملية تحسين أداء الموارد البشرية.

1.1 مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعتبر أداء الموارد البشرية المجال الذي يركز على إدارة العمال وتحسين وتطوير أدائهم في المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها وقبل التطرق إلى تعريف أداء الموارد البشرية يجب الإشارة إلى تعريف كل من: الأداء والموارد البشرية كل على حدى.

1.1.1 تعريف الأداء:

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً في حقل الاقتصاد، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، ووردت بشأنه العديد من التعاريف، نذكر منها عدة تعاريف:

حيث عرفه مصطفى يوسف على أنه: "الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها"¹، مما يعني أن أداء المؤسسة يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال الاستخدام الفعال والرشيد لمواردها المختلفة، كما يستوجب أخذ تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية في الحسبان وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في السوق، القوانين، التكنولوجيا وغيرها.

2.1.1 تعريف الموارد البشرية:

يعد المورد البشري مورد مهم من موارد المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه، لأنه يلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث عرف عمر وصفي عقيلي الموارد البشرية على أنها: "جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها"²، في هذا التعريف تم التأكيد على وجود

¹ مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص21.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص11.

الموظفين ودورهم في أداء وظائف المؤسسة، لكنه أهمل بعض الجوانب الإضافية مثل تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التطوير والتدريب المستمرين.

3.1.1 تعريف أداء الموارد البشرية:

تناول العديد من الباحثين تعريف أداء الموارد البشرية كل حسب وجهة نظره، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة وفيما يلي نذكر عدد منهم:

عرف didit darmawan أداء الموارد البشرية على أنه: "هو النتيجة وما تم تحقيقه من خلال الجهد والسلوك الذي يتم تكييفه مع أهداف المؤسسة والموظف باعتباره المتحكم، وينص أيضا على أن أداء الموارد البشرية هو مرحلة يقوم فيها الموظف بواجباته ومسؤولياته تجاه العمل"¹، من خلال هذا التعريف نجد أن أداء الموارد البشرية يتجسد في مدى تحقيق العاملين لأهدافهم وواجباتهم ومسؤولياتهم بطريقة تتناغم مع أهداف المؤسسة.

أما سبرينة مانع عرفته على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"²، هذا التعريف يبين أن أداء الموارد البشرية هو القدرة على تحقيق الأهداف وتقديم العمل بجودة مع التركيز على التطوير المستمر والتعاون في بيئة العمل.

أما ليلي بوحديد فقد عرفته على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف"³، هذا التعريف يبين أن الموارد البشرية إذا كانت تدير وتستخدم بفعالية وتستغل بشكل ملائم وبطريقة تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بنجاح فهذا يعتبر أداء جيد للموارد البشرية.

بناء على ما سبق من التعاريف، يمكن استنتاج أن أداء الموارد البشرية هو: قياس الفاعلية والكفاءة التي يتم من خلالها إدارة وتطوير العمال لتحقيق أهداف المؤسسة، بما في ذلك تحقيق أهداف الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الفاعلية التنظيمية وزيادة الإنتاجية والربحية، في ظل معرفة العناصر المكونة لأداء الموارد البشرية.

¹ Didit Darmawan and others, "**THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY**", International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Mayjen Sungkono University, Mojokerto, East Java, Indonesia, Volume 24, Issue 3, 2020, p 2582.

² بوبكر عبد الباقي، "أثر التكوين على أداء الموارد البشرية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 09، العدد 2، الجزائر، 2022، ص 293.

³ ليلي بوحديد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة_ مؤسسات الإسمنت بباتنة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، المجلد 03، العدد 3، 2015، ص 48.

4.1.1 عناصر أداء الموارد البشرية:

يتوقف نجاح إدارة أداء الموارد البشرية على مدى ترابط وتكامل وانسجام عناصرها فيما بينها، ويترجم هذا النجاح في بلوغ المورد البشري لأفضل مستويات الأداء وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه العناصر في:¹

- **تخطيط أداء الموارد البشرية:** هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية، التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، أخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك ظروف المؤسسة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها؛

- **توجيه أداء الموارد البشرية:** يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، لمواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة، وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم، وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكرا عن اتجاهات الخلل فيها؛

- **تشخيص أداء الموارد البشرية:** إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هي العمل على علاج أسباب القصور ومن ثم توفير أسس موضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء؛

- **تقييم أداء الموارد البشرية:** يمثل تقييم أداء الموارد البشرية أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء الموارد البشرية، مما يلزمنا إعطائه مساحة واسعة تمكننا من الضبط الدقيق لمختلف عناصره وتحديد أهدافه بالتالي سيتم تخصيص مطلب لهذا العنصر؛

- **تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:** يعتبر تطوير الأداء آخر عناصر إدارة الأداء والهدف من تطبيق هذا النظام هو تعزيز كفاءة وفعالية العمل في المؤسسة، وتحسين رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية واستدامة.

وفي الأخير يمكن تقسيم عناصر أداء الموارد البشرية إلى التخطيط، التوجيه، التشخيص، التحسين والتطوير، ومن ثم يمكن التركيز على أهمية أداء الموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما سيتم تقديمه في العنصر الموالي.

¹ سبرينة مانع، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص220-221، بتصرف.

5.1.1 أهمية أداء الموارد البشرية:

يحتل موضوع أداء الموارد البشرية موقعا متقدما من حيث الأهمية في إدارات المؤسسات ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة ويمكن تحديد هذه الأهمية فيما يلي:¹

- زيادة معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية، وبالتالي رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد؛

- يمثل الإدارة أو الوسيلة التي تستطيع من خلالها المؤسسات تحقيق أهدافها سواء كانت خدمة أو إنتاجية، أي هي حصيصة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة في أداء المهام الموكلة له.

من جهة أخرى يضيف المطيري أنه لم يقتصر الاهتمام بإدارة الأداء على مستوى الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة، كون أداء الفرد الواحد يعد انعكاسا لأداء القسم أو الوحدة أو المؤسسة التي يتبع لها التنظيم، وأن أداء الموارد البشرية ودرجة إجابتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام المورد البشري بمستوى أداءه وإجابته له ينعكس شخصيا عليه، ويتمثل ذلك في التالي:²

- أصبح الأداء مقياسا مهما لقدرة الفرد على أداء عمله الحالي، وكذلك أي أعمال يمكن أن توكل إليه في المستقبل؛

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا إلى ارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور وحوافز؛

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد إلى حاجته للاستقرار في العمل، وإثبات الذات.

لبلوغ تلك الأهمية لا بد من التعرف على المحددات التي تواجه أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.

2.1 محددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه:

ممارسة الموارد البشرية لمختلف مهامها، يمكن أن يتأثر بمجموعة من المحددات والعوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية.

1.2.1 محددات أداء الموارد البشرية:

لقد واجه الباحثين العديد من العراقيل والصعوبات في تحديد ومعرفة درجة تأثير مختلف العوامل التي تحدد مستوى أداء الموارد البشرية، فقد حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم "بورتر" وزميله "لور" نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:³

¹ سعيد سمي أبو جليدة، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص38، بتصرف.

² خلفان بن محمد بن عامر العيسري، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2022، ص ص32-33.

³ خير الدين جمعة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية_دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص106-107، بتصرف.

- **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز - الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فنجد المورد البشري داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من مورد بشري إلى آخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم، ويعود هذا التفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم، وهذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل، حيث تمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله؛

- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء، وتنقسم القدرة إلى نوعين: القدرات المكتسبة (هي التي يكتسبها عن طريق التعلم والتدريب) والقدرات الفطرية (الموروثة)، والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية (وهي التي ترتبط بذكاء الفرد)، وأخرى غير عقلية (تشمل قدرات الحواس)؛

- **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. إن الفرد العامل أثناء أدائه لمهنه يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات مشرفة، وردود أفعال من زملائه وما يتلقاه من أجر وحوافز وعوائد تنظيمية وغيرها من المصادر الأخرى، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

بعد التطرق إلى محددات أداء الموارد البشرية وفهمها، بعد ذلك سنقوم بدراسة العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في العنصر التالي.

2.2.1 العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة وسيتم فيما يلي استعراض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات أداء المورد البشري وهي كالتالي:¹

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين؛

- **اختلاف مستويات الأداء:** ضرورة وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد، المتوسط والضعيف فعدم وجوده يؤثر على أداء العاملين وعدم نجاح الأساليب الإدارية؛

¹ فريد خيلي، "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2014، ص 72.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد ولعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة؛
- **التسيب الإداري:** يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

3.1 أبعاد أداء الموارد البشرية:

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء المورد البشري عليها وهذه الأبعاد تتمثل في:¹

- **كمية الجهد:** وتعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
 - **نوعية الجهد:** فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذولة لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛
 - **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار مشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني؛
- إن فهم أبعاد أداء الموارد البشرية هو خطوة أساسية نحو بناء إطار لتحسين أداء الموارد البشرية، فمن خلال التركيز على هذه الأبعاد يمكن للمؤسسة بعد ذلك وضع استراتيجيات محددة وموجهة نحو تحسين أداء الموارد البشرية، فمن خلال ما سبق يتبادر إلى الأذهان تساؤل حول تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية وهو ما سيتم دراسته في العنصر الموالي.

4.1 تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية:

تناول العديد من الباحثين تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية كل حسب وجهة نظره، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف عديدة، وفيما يلي عدد منها:

¹ سعاد عبيدة، سهام قوجيل، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية_ دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، المجلد 14، العدد 02، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 499-500.

عرف محمد كمال مصطفى تحسين أداء الموارد البشرية بأنه: " وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها"¹، نلاحظ أنه من خلال هذا التعريف أن وجود مشاكل أو تحديات في أداء الموارد البشرية تؤثر سلبا على نتائج المؤسسة المراد تحقيقها، لذلك يصبح من الضروري اتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها، لكنه أهمل الأساليب الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق هذا التحسين.

عرفه محمد قدرى حسن كما يلي: " هو اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء"²، من خلال التعريف يتضح أنه عملية تصحيحية للأخطاء التي يتم اكتشافها خلال عمليات تقييم أداء الموارد البشرية، كما أنه يبين أن عملية التحسين تركز على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

ويعرف محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج على أنه: " تحسين أداء الموارد البشرية يعني معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم"³، نلاحظ أن هذا التعريف يتضمن معرفة مستوى أدائهم لتطويرهم وتدريبهم وتحسين كفاءاتهم من خلال وضع برامج وسياسات، من أجل معالجة النتائج السلبية التي يتم اكتشافها خلال تقييم أدائهم مما يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية العمل في المؤسسة.

من خلال ما تم تناوله يمكن تعريف تحسين أداء الموارد البشرية على أنها: عملية منظمة وشاملة تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في إطار إدارة الأداء، لعلاج المشاكل والانحرافات السلبية التي يتم اكتشافها عند عملية تقييم الأداء.

بناء على ما سبق نستنتج أن تحسين الأداء ضرورة حتمية لتصحيح الخلل في حالة ملاحظة تدني مستوى أداء الموارد البشرية مقارنة بالأداء المستهدف مهما كان مصدره وبالاعتماد على أقل تكلفة، بينما تطوير الأداء يعتبر خيارا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات كونه يستهدف الرقي بأداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، من خلال تنمية كفاءتها وتطوير أساليب الإنتاج وظروف العمل مما يحملها تكلفة أكبر، لكنه يعود عليها بنتائج أفضل على المدى البعيد.⁴

فقد وضع محمد عبد الوهاب الفرق بين تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره من خلال الجدول التالي:

¹حمود حيمر، "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها_ دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، المجلد 05، العدد 01، بشار، الجزائر، 2018، ص 332-333.

² محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 403.

³ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 260.

⁴ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 334، بتصرف.

جدول رقم (01.02): المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء

تطوير الأداء	تحسين الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - يتجه نحو الابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل. - العمليات معقدة تحتاج إلى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والابتكار والابداع لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة. - يستغرق وقتا طويلا عدة سنوات ويحتاج إلى تكلفة باهظة واستثمارات عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعالج عيوب الأداء في المدى القصير المتوسط. - يعتمد على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء وبالاستعانة بفرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة. - لا يستغرق في تنفيذه عادة وقتا طويلا ولا يحتاج إلى تكلفة باهظة.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، "الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص284.

توفر التعاريف السابقة الذكر جعلها تحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات من أجل بلوغ الأهمية والأهداف المرجوة من عملية تحسين أداء الموارد البشرية وهو ما سنتناوله في العنصر الموالي.

5.1 أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:¹

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ومواردها البشرية في ذات الوقت؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الاستمرار في نشاطها؛
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

من خلال هذا المطلب اتضح لنا أن المورد البشري يعتبر بمثابة العامل المحرك لكل عمليات المؤسسة، حيث يُعتبر أداء الموارد البشرية عاملاً حاسماً في نجاحها وتطورها، ويتضمن المفهوم تقييم مدى كفاءة الموظفين وفعاليتهم، معتمداً على محددات وعوامل مؤثرة متعددة مثل غياب الأهداف، عدم المشاركة في الإدارة، مشكلات الرضا الوظيفي... إلخ. كما أن لأداء الموارد البشرية أبعاد كمية ونوعية الجهد ونمط الأداء، ولتحسين هذا الأداء، تتطلب العملية تبني استراتيجيات شاملة تهدف لتطوير مهارات ومعرفة الموظفين، مما يعزز التكيف مع التغيرات ويحقق التميز المستدام.

¹ مرجع نفسه، ص334، بتصرف.

المبحث الثاني: سيورة تحسين أداء الموارد البشرية:

يعد المورد البشري من أهم موارد المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، فهو على عكس الموارد الأخرى التي تستهلك مع مرور الوقت، وهذا ما جعله من أولى مسؤوليات المديرين في المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت تهتم بهذا العنصر وتعمل على تحسين معارفه وقدراته ومحاولة الاستفادة منه من خلال رفع أدائه في مختلف المستويات التنظيمية، حيث أصبح تقييم أداء الموارد البشرية يلعب دورا بارزا في المؤسسات كأداة وأسلوب في التنمية والتطوير.

سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، ثم مراحل تحسين أداء الموارد البشرية، ومختلف المداخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مع الإشارة إلى أبرز النماذج الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية، وأخيرا المعوقات التي تواجه عملية تحسين أداء الموارد البشرية وعوامل مواجهة ذلك.

1.2 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية التي يجب على المؤسسة القيام به، من أجل تحقيق الرضا التام بين مواردها البشرية وثقتهم بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها، سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى مختلف تعاريف تقييم أداء الموارد البشرية، أهميته وأهدافه.

1.1.2 تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

تقوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية على فهم الأداء الفردي من خلال تقييم الأداء، حيث يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوجيه والتطوير للعاملين لذلك قام العديد من الباحثين بتعريف تقييم أداء الموارد البشرية كل حسب وجهة نظره، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عرف مصطفى بن ميري وعلي فلاق تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، لتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى مناقشة التطور الفردي والوظيفي لشاغل الوظيفة، أي أنه محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"¹، مما يعني أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية يتم فيها مراجعة وتقييم أداء العاملين والنتائج المحققة بانتظام ومن ثم مقارنتها بالأهداف التي وضعت مسبقا، وتكون بين المدير والمرؤوسين.

كما عرفته كل من نوال شيشة وفريدة زيني على أنه: "نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء الموارد البشرية لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمؤسسة والفرد على حد سواء"²، يعني هنا تم تعريفه كنظام يضم

¹ مصطفى بن ميري، علي فلاق، "الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين- دراسة حالة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، المجلد 07، العدد 01، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 43.

² نوال شيشة، فريدة زيني، "قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10 و11 نوفمبر 2009، ص 08.

مدخلات ومخرجات ويتم تصميمه لقياس وتحليل أداء العاملين بهدف تحقيق أهداف متعددة تخص كل من المؤسسة والعاملين فيها.

وعرفه مصطفى نجيب شاويس بأنه: "عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم، تصرفاتهم، قياس مدى صلاحيتهم، كفاءتهم في القيام بأعمالهم وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستويات أعلى"¹، هنا ينظر إلى تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية تشير إلى تحليل وتقييم أداء العاملين وتحديد مدى كفاءتهم في أداء مهامهم وتحمل المسؤوليات الموكلة لهم وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية.

وعرفته rahma majda hasbaia بأنه: "تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع السلوك مقارنة بمهارات وواجبات الوظيفة المنوطة به، ويساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، وتعزيز جوانب القوة أيضاً"²، هنا ينظر إلى تقييم أداء الموارد البشرية أنه يشير إلى العملية الدورية التي يتم فيها مقارنة مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مع المهارات والواجبات المطلوبة منه في وظيفته ويساعد هذا التقييم المسؤولين على فهم جوانب الضعف والقوة لدى الموظف، مما يمكنهم من اتخاذ إجراءات لتعزيز الأداء الوظيفي ومن خلال هذه العملية يمكن تحسين الإنتاجية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج أن تقييم أداء الموارد البشرية هو: عملية منظمة، منتظمة ومنهجية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يتم من خلالها قياس وتحليل وتقييم أداء الموارد البشرية نتيجة لقيامهم بمهام معينة في فترة زمنية محددة، والتي على أساسها تعدل السياسات وتطور بما يخدم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. نجد أن تقييم أداء الموارد البشرية يسهم في فهم أهمية أداء الموارد البشرية ودورها الحيوي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز إنتاجيتها، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

2.1.2 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تحتوي عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية كبيرة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:³
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشاكلهم؛

¹ أمينة جاب الله، "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة - دراسة حالة مصرف السلام"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تحليل إقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 26.

² Rahma Majda Hasbaia, "The Problem of Evaluating the Performance of Human Resources and Training in Algerian Institutions - A Field Study in the Forest Governorate of Djelfa Governorate", Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Université Ibn Khaldoun, Tiaret, Vol 6, No 01, 2023, p 264.

³ راجح مخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 35-36، بتصرف.

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تعتمد عليه المؤسسة كمعيار للحكم على مدى فاعلية الأنشطة؛
- يمكن المؤسسة من الكشف عن نواحي القصور في الأنظمة والقوانين وأساليب العمل المعتمدة؛
- يساعد المؤسسة على استخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومحددة؛
- يوفر للمؤسسة أداة رقابة مستمرة على أداء الموظفين وسلوكهم مما يعمل على خفض السلبيات في سلوكهم كالغياب، اللامبالاة والتقصير في العمل؛
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلب من تنمية، تدريب، تقديم المكافآت والحوافز. كما يمكن إضافة الأهمية التالية:
- يتم تحديد احتياجات التدريب بوضع برامج تدريبية بما يتطلبه تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية بالتركيز على الحاجات الحقيقية للمؤسسة¹.
- أما بالنسبة للعاملين: تتمثل في:²
 - إشعار العاملين بمسئوليتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل معظم جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه؛
 - يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، بوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقي نفس معاملة الآخرين دون تمييز أو تمييز؛
 - من جهة أخرى يساهم في:
 - رفع الروح المعنوية للعاملين، ان جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل الأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع

¹ رايح بحشاشي، "أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمى لخضر، المجلد 04، العدد 03، الوادي، الجزائر، 2021، ص 432.

² محمد نوري، "أنظمة تقييم الأداء لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2013، ص 201.

العامل من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجاداته.¹

تأتي أهمية تقييم أداء الموارد البشرية من دوره الحيوي في تحسين كفاءة العاملين وزيادة الانتاجية في المؤسسة، إذ تساهم هذه العملية في تحقيق أهداف عديدة وهو ما سيتم دراسته في العنصر التالي.

3.1.2 أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تهدف عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف، من بينها:²

- الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع العاملين بها؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء؛
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية النقل والفصل والمكافئة ... الخ؛
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم.

تسعى أهداف تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يشكل الأساس لمراحل تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

2.2 مراحل تحسين أداء الموارد البشرية:

يتوقف نجاح تحسين أداء الموارد البشرية على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف مراحلها، ويتجسد هذا النجاح في بلوغ العامل أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه المراحل في:³

¹ عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 06.

² عبد الناصر موسي، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، المجلد 19، العدد 01، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 54-55.

³ أنظر كل من:

-خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 128-130.

-فضيلة بوطورة وآخرون، "أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 271.

- **تحديد معايير الأداء:** من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء الموارد البشرية وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال من الناحية الكمية والكيفية، إذ يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم؛
 - **وضع ونقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء فعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين معرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛
 - **قياس الأداء:** إن تحسين أداء الموارد البشرية هو الهدف الرئيسي للمؤسسة، حيث تهتم هذه المؤسسات بمتابعة ومراقبته بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء عمالها، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها؛
 - **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعاملين وقناعتهم بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي؛
 - **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج علمية تقويم أدائهم بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف؛
 - **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين وهما: قصير المدى وهو مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني طويل المدى ففيه يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل؛
 - **وضع القرارات لتطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تقييم أداء العاملين بحيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يتم التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل، وعلى هذا الأساس يمكن وضع برامج تدريب لتطوير وتحسين الأداء إن أمكن.
- من خلال ما سبق يتضح أن مراحل تحسين أداء الموارد البشرية تتضمن تنظيم وتقييم العمل الحالي، مع إدخال مداخل تحسينية تهدف إلى تطوير المهارات وتعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الرضا والإشراف وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

3.2 مداخل تحسين أداء الموارد البشرية:

تلجأ المؤسسة إلى مداخل عديدة لتحسين أداء موردها البشرية ونذكر منها:¹

- **الإدارة بالأهداف:** يركز هذا المدخل في تحسين أداء الموارد البشرية على الأهداف المطلوب تحقيقها من المورد البشري، وعلى وصف النتائج الأساسية المطلوبة، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تتجه بأداء المورد البشري نحو الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصي والالتزام بالعمل والإبداع في العمل ... الخ. وهو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مل مورد بشري على شكل نتائج متوقعة منه ومطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج؛
- **لوحة القيادة الاجتماعية:** تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين المداخل الكفيلة بتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تشمل مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وتحسين أدائهم وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ استراتيجيتهم، وإمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة؛
- **التخطيط الاستراتيجي:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية، فهو عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة.

بعد استعراضنا لمختلف مداخل تحسين أداء الموارد البشرية، سنتناول في العنصر الموالي النماذج الحديثة التي

تعنى بتحسين أداء الموارد البشرية.

4.2 النماذج الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية:

يتم اللجوء إلى نماذج كفيلة وحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات، كما هو موضح في الجدول

رقم (02.02):

جدول رقم (02.02): النماذج الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية

المعوقات	الأهمية	الخصائص	التعريف	النموذج
-صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد، وهذا نظرا إلى أن عملية تقييم كل فرد تتم وفقا لمستوى تحقيقه للأهداف المسطرة.	-تمكن المؤسسة من وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع	- تنطلق من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المؤسسة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد،	هي أسلوب أو منهجية إدارية يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين بها، وهذا بمشاركة الرئيس مع المرؤوسين قصد	

¹ ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

الإدارة بالأهداف	تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، ويتم ذلك في إطار منطقي ومنظم يحدد فيه الوقت اللازم، وهذا بأقل جهد وتكلفة ممكنة.	وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز. - إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد خاصية رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج جيدة عندما يضع الرئيس والمدرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها.	بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام. - تمكن الإدارة بالأهداف من تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية ومتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل. - تعمل على تطوير مهارات ومعارف العاملين من خلال التركيز على تحقيق أهداف محددة، فالإدارة بالأهداف تتيح الفرصة للعاملين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على تحسينها.	-تركز الإدارة بالأهداف على تحقيق النتائج بغض النظر على الوسائل المستخدمة في تحقيق ذلك. -صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح.
نموذج كايزن	هو منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تبني مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في المؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة.	-التحسين المستمر والتغيير للأفضل، فهو عملية مستمرة تسعى دائماً لتحقيق تحسينات صغيرة وتدرجية. -يعتبر كل فرد جزءاً من عملية التحسين، فهو يعتمد على مشاركة جميع العاملين من جميع المستويات الإدارية. -يهتم بتحسين العمليات والأنشطة اليومية بدلاً من التركيز على النتائج النهائية فقط. -يشجع على التعلم من الأخطاء والفضائل.	-تحسين العمليات فنموذج كايزن يساهم في تحليل وتبسيط العمليات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة. -يعزز ثقافة الابتكار والابداع بين العاملين، حيث يتم تشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمليات والأنشطة. -تقليل التكاليف من خلال تحسين العمليات.	-مقاومة التغيير فالعامل يرفض التغيير لأن نموذج كايزن ينطوي على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بهم، وهذا يعيق عملية المشاركة والاندماج في التغيير، ويفسر ذلك بنقص الوعي وعدم إدراك الحاجة إلى التغيير. -ال فشل في تحديد المشاكل خاصة عندما يتعلق بالمشاكل التي يمكن

<p>للمعمال اكتشافها عند خط الإنتاج.</p>				
<p>-صعوبة التكامل مع الأنظمة الحالية: قد يكون من الصعب دمج لوحة القيادة الاجتماعية مع أنظمة إدارة الموارد البشرية التقليدية. -نقص التدريب: عدم توفير التدريب المناسب للموظفين على كيفية استخدام لوحة القيادة قد يؤدي إلى سوء الاستخدام أو الفهم الخاطئ للبيانات .</p>	<p>-لوحة القيادة كأداة لمساعدة اتخاذ القرار: تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسير فيها المؤسسة. -لوحة القيادة كأداة اتصال وتنسيق: تكون لوحة القيادة أداة للاتصال عن طريق نقلها لتلك المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى .</p>	<p>-وفاء وتمثال المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة. -الوضوح أي إمكانية القراءة والاختيار إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الأفراد، ومنه جذب اهتمامهم لها.</p>	<p>هي أداة قيادة قصيرة الأجل وأداة ضبط المسؤولية، فهي تشكل دعماً متميزاً للمتابعة والرقابة التشغيلية واتخاذ القرارات وتوجه انتباه المديرين إلى النقاط الرئيسية لإدارتهم وتعطيهم صورة واضحة عن الانجازات المحققة خلال فترة زمنية معينة.</p>	<p>لوحة القيادة الاجتماعية</p>
<p>-نقص المهارات والكفاءات: أي عدم توافر الكفاءات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات يمكن أن يكون عائقاً كبيراً. -نقص الموارد: قلة الموارد المالية والبشرية</p>	<p>يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير العدد الكافي من العمالة وخاصة من الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة والتي تتماشى مع متطلبات التطورات التكنولوجية في العمل. - تكوين وتدريب الأفراد والرفع من</p>	<p>-تقييم البيئة الداخلية والخارجية لتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية. -المرونة والتكيف أي القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل والتغيرات التنظيمية. -الرؤية ووضع الأهداف الواضحة للموارد البشرية التي تساهم في تحقيق</p>	<p>هو وسيلة للتنبؤ هو عملية منظمة تهدف إلى تعزيز وتطوير كفاءة وفعالية العاملين في المؤسسة من خلال وضع رؤية طويلة الأجل وخطط مدروسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي</p>

يمكن أن تعرقل تنفيذ الخطط الاستراتيجية. -نقص الدعم القيادي: إن عدم دعم الإدارة العليا يؤثر سلباً على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	كفاءاتهم وتطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل، لتمكين المؤسسة من الاستفادة من كفاءاتهم ورفعها.	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.		
--	---	-------------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة وآخرون، "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاقتصاد في الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية، المجلد 12، العدد 24، الجزائر، 2017، ص 253.

- محمد مبارك محمد الرشيد، "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص 16-17.

- محمد معمري، "المدخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن)"، مجلة دفاتر المخبر، جامعة محمد خيضر، المجلد 14، العدد 01، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 37.

- رمزي علوان، فارس طلوش، "دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، المجلد 07، العدد 02، أم البواقي، الجزائر، 2020، ص 466.

- حمزة هرياجي، فتيحة بوحورود، «العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، المجلد 19، العدد 01، سطيف، الجزائر، 2019، ص 367.

- كمال بن معزوز، "لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة انشائها"، مجلة دراسات اقتصادية فضيلة دولية محكمة، جامعة زيان عاشور، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2009، ص 54.

- عائشة هدييل، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة دفاتر علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، المجلد 04، العدد 10، الجزائر، 2013، ص 263.

- الهام بن عيسى، "لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية"، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، المجلد 02، العدد 02، الطارف، الجزائر، 2021، ص 72.

على الرغم من أن النماذج الحديثة لتحسين أداء الموارد البشرية توفر استراتيجيات وأدوات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن العديد من المعوقات يمكن أن تعيق تحقيق هذه الأهداف وهو ما سنتناوله في العنصر الموالي.

5.2 المعوقات التي تواجه عملية تحسين أداء الموارد البشرية:

تمثل عملية تحسين أداء الموارد البشرية تحديا كبيرا للعديد من المؤسسات، بسبب العوائق التي تواجه ذلك،

ونذكر منها ما يلي:

1.5.2 معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يلي: ¹

- مركزية القرارات بالمؤسسة وعدم تفويض السلطات، أي تركيز السلطة والقرارات على مجموعة محددة في المؤسسة وبالتالي تقليل الحافز لدى العاملين الذين يشعرون بأنهم غير مشاركين في عملية اتخاذ القرار؛
- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
- ضعف الروح المعنوية للعاملين وتوقف تفكيرهم في التحسين والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛
- اليقين الزائد والاعتقاد بجمية الأمور، وبالتالي يمكن أن يمنع العاملين من التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء؛
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

1.5.2 معوقات على مستوى المؤسسة: من أهم المعوقات التي تصدر عن المؤسسات ما يلي: ²

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
 - عدم مرونة الوظائف، مما لا يسمح للعاملين بالتكيف مع التغيرات والابتكار في طرق العمل؛
 - بطئ الإجراءات الإدارية؛
 - عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة، مما يؤدي إلى سوء الفهم وتأخر تنفيذ المهام؛
 - سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة، مثل انعدام التعاون بين العاملين أو فظاظة المشرف في التعامل؛
 - عدم توفر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد للحوافز.
- يُعد تقييم أداء الموارد البشرية عملية حيوية لقياس كفاءة وفعالية الموظفين، بغية اتخاذ قرار ما لتحفيز أو تحسين أداء الموارد البشرية عبر الإعتماد على العديد من المداخل ومن بينها الإدارة بالأهداف، لوحة القيادة الاجتماعية والتخطيط الإستراتيجي في ظل الأخذ بعين الاعتبار مختلف النماذج الحديثة لتحسين الأداء، ومن بينها نموذج كايزن كوسائل فعالة لتعزيز الأداء، وبالرغم من كل الجهود المبذولة لتحسين أداء الموارد البشرية إلا أن هذه العملية تواجهها العديد من المعوقات مما يتطلب وضع استراتيجية متكاملة للتغلب على ذلك.

¹ أنظر كل من:

-حمود حيمر، "معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، المجلد 05، العدد 01، ميله، الجزائر، 2019، ص ص 159- 160، بتصرف.

-لمياء محمد بن قاسم آل مهري، "المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 24، عمان، الأردن، 2020، ص ص 13- 17.

² مرجع نفسه.

المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية:

في ظل الظروف الاقتصادية والتكنولوجية أصبحت تكنولوجيا المعلومات محفزاً رئيسياً للمؤسسات الساعية إلى التميز في إنتاجها وتحسين أدائها بكفاءة وفعالية، فقد سارعت هذه الأخيرة إلى تهيئة البنية التحتية الضرورية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها، نظراً لقدرةًها على خلق فرص غير مسبوقه في مجالات مختلفة، ولتحقيق ذلك قامت المؤسسات بتطبيق تغييرات هيكلية في إدارة العمليات وتدريب مواردها البشرية على استخدام هذه التكنولوجيا بشكل صحيح، لضمان تحقيق معايير الأداء العالية التي تطمح إليها.

من خلال هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على: أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين أداء الموارد البشرية، ثم الشبكات وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية، ومن ثم البرمجيات وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية، ومختلف الكوادر البشرية، وأخيراً دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

1.3 أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين أداء الموارد البشرية:

تلعب أجهزة الحاسوب ولواحقها دوراً محورياً في تحسين أداء الموارد البشرية، وبالتالي للتطور التكنولوجي أهمية كبيرة في توفير الأدوات التي تسهم في زيادة الكفاءة.

فقد عرف عبد العالي دبله الحاسب الآلي على أنه: "عبارة عن آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات الرقمية بوسائل إلكترونية، وتحت تحكم البرامج المخترنة به".¹

أو هو جهاز الكتروني يقوم باستقبال البيانات المدخلة إليه عن طريق وحدات الإدخال ومن ثم يقوم بمعالجتها عن طريق وحدة المعالجة المركزية، وإخراجها على هيئة معلومات يستفيد منها المستخدم، كما يمكن للحاسب تخزين هذه المعلومات على وحدات التخزين لاسترجاعها والاستفادة منها لاحقاً. ولعتاد الحاسوب أثر على أداء الموارد البشرية من خلال:²

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً؛

- الدقة في الأداء وضمان الجودة؛

- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية باستخدام الحاسب الآلي.

بعد استعراض تأثير أجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين أداء الموارد البشرية، يأتي دور الشبكات كعنصر أساسي آخر يسهم في تعزيز هذا الأداء بشكل كبير وهو ما سيتم تقديمه في العنصر الموالي.

¹ عبد العالي دبله، عزوز مرابط عباش، "تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، المجلد 10، العدد 17، الأغواط، الجزائر، 2016، ص 84.

² صلاح الدين سولم وآخرون، "أهمية استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الافتراضي حول "الإدارة الإلكترونية في الجزائر: الواقع وإشكالية التطبيق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، يومي 22 و 23 مارس 2021، ص 273.

2.3 الشبكات وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية:

تعد الشبكات أهم وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات لتحسين أداء الموارد البشرية، من خلال توفيرها لبنية تحتية تكنولوجية تتيح الاتصال والتعاون بين العاملين.

حيث عرف هاشم أحمد نعيمش الحمامي الزوبعي الشبكات على أنها: " وسيلة للربط بين المكتبات في مختلف دول العالم، من خلال تحويل المعلومات إلى بيانات إلكترونية قابلة للتعامل مع الشبكة العالمية للحواسيب، فهذه الشبكة يتوفر فيها كم هائل من المعلومات بمختلف أنواعها"¹، وللشبكات دور في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال:²

- التخلص من القيود اليومية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة؛

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي؛

- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة أي تقديم الخدمات للمستخدمين مباشرة دون اتصاهم بالمسؤولين.

بعد تسليط الضوء على أهمية الشبكات في تحسين أداء الموارد البشرية، نجد أن الابتكارات التقنية لا تقتصر على الشبكات فقط بل تتعداها إلى البرمجيات التي أصبحت أداة حيوية لتحسين أداء الموارد البشرية وهو ما سنتطرق إليه في العنصر التالي.

3.3 البرمجيات وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية:

مع التطور المستمر في عالم التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبحت للبرمجيات أهمية كبيرة في مختلف جوانب الحياة العملية، كما أنها تعد من الأدوات الأساسية التي لا غنى عنها في إدارة الموارد البشرية.

فالبرمجيات هي مجموعة من الأوامر والإرشادات التي تحدد لجهاز الحاسوب العمليات التي يقوم بتنفيذها بتسلسل وخطوات محددة، وتحمل هذه العمليات على وسيط معين يمكن قراءته عن طريق الآلة، وبعد ذلك يمكن للبرامج عن طريق معالجة البيانات أن تؤدي وظائف معينة وتحقق النتائج المطلوبة منه.³ وتؤثر البرمجيات على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال:⁴

¹ هاشم أحمد نعيمش الحمامي الزوبعي، "خدمات وأشكال التواصل في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) وسبل توظيفها لخدمة الدعوة الإسلامية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، المجلد 10، العدد 04، الأغواط، الجزائر، 2016، ص 13.

² فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

³ سامية حسانين، جليلة بن عباد، "برامج الحاسوب كمصنف رقمي في ظل التشريع الجزائري"، مجلة الاجتهاد القضائي، مخر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، المجلد 11، العدد 03، الجزائر، 2019، ص 237.

⁴ صلاح الدين سولم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 274-275.

- أن توفر برامج متطورة في المؤسسة من أجل العمل الإداري الذي يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة؛
 - أن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين غير الاتصالات؛
 - تساعد في الإجابة عن أي تساؤل أو استفسار أو استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم خفضها وتخزينها ضمن قواعد البيانات وفي أي وقت كان وبأقل تكلفة والذي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات وبالذقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للعاملين؛
 - تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشفة وهذا يؤدي إلى انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل العاملين.
- بينما تلعب البرمجيات دورا حيويا في تعزيز أداء الموارد البشرية، فإن الكوادر البشرية الماهرة تبقى العمود الفقري لأي مؤسسة، لأن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على قدرة الأفراد على استخدام هذه الأدوات بفعالية.

4.3 الكوادر البشرية:

- في ساحة الأعمال المتنافسة، تعد الكوادر البشرية المحرك الحقيقي وراء نجاح أي مؤسسة، فهي تمثل العامل الأساسي الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع متطلبات السوق.
- فالكوادر البشرية هم عبارة عن مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق قيمة ويهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المؤسسة، وللكوادر البشرية تأثير على تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال:¹
- تبسيط إجراءات العمل: ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية؛
 - وظائف العاملين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، وهذا يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد؛
 - الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي إلى تحسين الأداء
 - تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة، وذلك من أجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام، من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.

¹ صلاح الدين سولم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص276.

- إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات من خلال تمكينهم من إجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من أخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية؛

بما أن الكوادر البشرية تمثل الأساس في أي مؤسسة، فإن تحسين أدائها يعد ضرورة ملحة لتحقيق أهدافها، وهنا يأتي دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز هذا الأداء وهو ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

5.3 دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطورات التي شهدتها الإدارات الحديثة في السنوات الأخيرة، حيث لعبت دورا حيويا في تحسين أداء الموارد البشرية، ومن بين الفوائد الرئيسية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية نذكر ما يلي:¹

- **عملية توظيف الموارد البشرية إلكترونيا:** وذلك من خلال تعيين الموظفين الجدد إلكترونيا وإدخال البيانات الخاصة لكل مرشح حيث يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين المرشحين يعرض الفرص الوظيفية إلكترونيا، ويجب إدخال ومتابعة كافة البيانات للاختيار لشغل المنصب في قواعد المعلومات الخاص بنظم الموارد البشرية وبذلك يتم الاستغناء نهائيا عن الورق؛

- **عملية تكوين الموارد البشرية إلكترونيا:** تغيير الطرق التقليدية في وظيفة التكوين واستبدالها بطرق معروفة مثل التدريب أثناء العمل، تفويض السلطة، المشاركة في تحديد الأهداف والقرارات، فريق العمل موجه ذاتيا، حلقات الجودة واستخدام الطرق الحديثة كالتكنولوجيا، نظام تقييم الأداء إلكترونيا، التعليم بواسطة الكمبيوتر... الخ؛

- **إدارة الأجور والمكافآت إلكترونيا:** وذلك من خلال توفر البيانات الخاصة بدراسة التعويضات والامتيازات عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة لتقييم المناصب وتحديد التعويضات والأجر المناسب لكل منصب؛

- **تسجيل الحضور والانصراف إلكترونيا:** من خلال إدخال بطاقات خاصة بإدخال البيانات؛

- **عمليات إدارة أداء العمل عن بعد:** وذلك عن طريق إجراء جميع الخطوات إلكترونيا من وضع الأهداف، قيام المسيرين بمساعدة المسؤولين، تقييم الأداء كل ذلك عن طريق البريد الإلكتروني.

تناولنا في هذا المبحث أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين أداء الموارد البشرية، كما استعرضنا الشبكات، البرمجيات والكوادر البشرية، وأخيرا دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية حيث تضمن توظيف وتكوين الموارد البشرية إلكترونيا، وإدارة الأجور والمكافآت إلكترونيا، ثم تسجيل الحضور والانصراف وأخيرا إدارة أداء العمل عن بعد، فمن خلال تبني الأدوات والتقنيات الإلكترونية يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات كبيرة في أداء مواردها البشرية، ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية وفاعلية.

¹ منال حريزي، مهدية هامل، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ورقية الخدمات بالجماعات المحلية - بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومترية أمثودجا"، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، المجلد 11، العدد 01، وهران، الجزائر، 2022،

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، اتضح لنا أن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي لتنفيذ جميع السياسات والبرامج في المؤسسة بصفة عامة، كما يسهم في تحقيق أهدافها وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنه، لذلك يعد تطويره وتحسينه أمراً هاماً في تعزيز الموارد البشرية بشكل عام من خلال علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية وتوفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية في المؤسسة. كما يأخذ تقييم الأداء بعداً استراتيجياً في المؤسسة، حيث أنه يساهم في تحسين أداء مواردها البشرية من خلال تطوير مؤهلاتهم وقدراتهم في أداء وظائفهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية باستمرار وتدريبهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح، وذلك باستخدام طرق موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل مستمر يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة التي تطمح إليها.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لأثر تبني الإدارة
الإلكترونية في تحسين أداء الموارد
البشرية دراسة حالة بلدية قالمة

تمهيد:

لقد تطرقنا في الجانب النظري لأهم النقاط حول الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الموارد البشرية، ولتسليط الضوء أكثر حول الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة أثر تبني الإدارة الالكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى المبحث الأول الذي يتضمن لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني حول العرض الإحصائي وتحليل نتائج الاستبيان للدراسة التطبيقية، وفي الأخير المبحث الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والإطار المفاهيمي للدراسة التطبيقية

سيتم من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة عن بلدية قالمة وتحديد الإطار المنهجي الذي تمت من خلاله الدراسة التطبيقية وذلك بتوفير مختلف المعلومات والبيانات التي تم الوصول من خلالها إلى أهداف الدراسة، حيث سنقوم أولاً بالتطرق إلى تعريف المجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة، واختيار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان للعينة والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

1.1 لمحة عن بلدية قالمة:

سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى نشأة البلدية، هيكلها التنظيمي، ومهامها.¹

1.1.1 نشأة بلدية قالمة:

إن نظام الإدارة المحلية يأخذ أشكال متعددة من دولة لأخرى ويمكن تعريفه بأنه تلك المناطق المحدودة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية العليا للبلاد، وفي الجزائر قد تجسد هذا النظام في مستويين هما الولاية والبلدية.

إن بلدية قالمة من أقدم بلديات الوطن فقد تأسست عام 1837 و ارتقت إلى مقر دائرة قالمة سنة 1848 ثم ولاية قالمة في سنة 1974 بناء على المرسوم رقم 147.74 المؤرخ في 12/07/1974 و المتضمن التقييم الإداري تقدر مساحتها بحوالي 30 ألف كم وتقع في الجهة الشمالية الشرقية للبلاد تحتل موقع استراتيجي في الجهة الشمالية الشرقية للبلاد بحيث تبعد عن لبحر ومطار عنابة ب 60 كلم وتوجد على ارتفاع متوسط يقدر ب 300م يحدها من الجهة الشمالية بلدية هليوبوليس ومن الجهة الجنوبية بلدية بن جراح ومن الشرق بلدية بلخير ومن الغرب بلدية الفجوج وفيما يخص مساحتها فتتربع على حوالي مساحة 30 الف كم²

- عدد سكانها الإجمالي يقدر ب: 144524 نسمة / كلم²

- تقدر مساحة التجمع السكاني ب: 6920 نسمة / الهكتار

- مساحة الأراضي الفلاحية ب: 2100 هكتار

- مساحة الأراضي غير الفلاحية: 840 هكتار

وبهذا كل بلدية ملزمة بتجسيد حدودها إقليميا وميدانيا حتى يتسنى لها تنفيذ كل الإجراءات التقنية والمادية

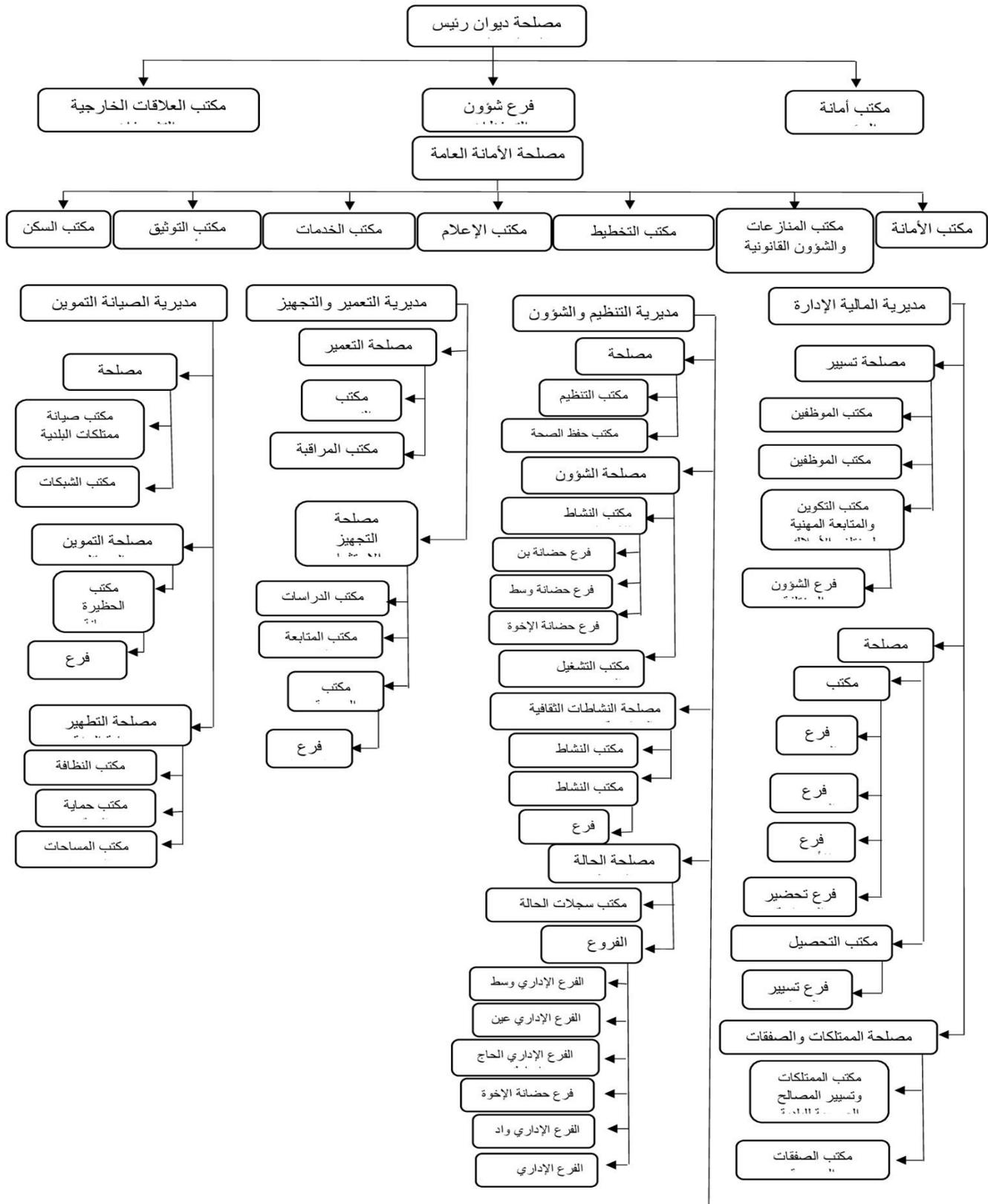
المنوطة بها.

2.1.1 الهيكل التنظيمي بلدية قالمة:

وفيما يلي توضيح للهيكل التنظيمي لبلدية قالمة في الشكل رقم (01.03):

¹ مصلحة الموارد البشرية بلدية قالمة .

شكل رقم (01.03): الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بلدية قالمة.

من خلال الشكل رقم (01.03): نجد أن الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة عبارة عن مجموعة من المديريات بحيث كل مديرية تنقسم بدورها الى مصالح وكل مصلحة تتكون من عدة مكاتب وفروع ومن اهم هاته المديريات ما يلي :

- مديرية المالية الإدارة والوسائل؛
 - مديرية التنظيم والشؤون العامة؛
 - مديرية التعمير التجهيز والاستثمار؛
 - مديرية الصيانة التموين وحماية البيئة.
- وكذا المصالح الإدارية:

- مصلحة دوان رئيس المجلس الشعبي البلدي: ويعتبر هيئة من المصالح الإدارية ويوجد به مكتب أمانة الرئيس وفرع شؤون التحفظات ومكتب العلاقات الخارجية والتشريفات، ومهام الديوان لا تتعلق بالمهام المسندة لإدارة البلدية وإنما مكلف بالعلاقات العمومية في إطار الاتصال وتوجيه المواطنين إلى المصالح المعنية وجعل يوم الإثنين مخصص لاستقبال المواطنين وطرح انشغالاتهم.

- مصلحة الأمانة العامة: إذ تعتبر العمود الفقري لسير الإدارة بالنسبة لبلدية قالمة وتحتوي على مكتب الأمانة، مكتب المنازعات والشؤون القانونية، مكتب التخطيط والإحصاء، مكتب الإعلام الآلي، مكتب الخدمات الداخلية، مكتب التوثيق والأرشيف ومكتب السكن.

3.1.1 مهام بلدية قالمة:

فيما يلي بعض المهام الإلزامية للبلدية في خدمة المجتمع:¹

- تقديم الرعاية الصحية للمواطنين؛
- تقديم الخدمات الاجتماعية، بتوفير فرص العيش الرئيسية، وإقامة الفعاليات التأهيلية، وتقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، وتأمين رعاية الأطفال والمسنين؛
- تقديم الخدمات الفنية للمجتمع، مثل تعبيد الطرق وصيانتها، والعمل على إقامة الأبنية، وإنشاء وصيانة البنية التحتية، وتنظيم صيانة شبكات الصرف الصحي؛
- تقديم التصاريح للأشخاص العاملين في السوق؛
- العمل على التأكد من سهولة الذهاب إلى التجمعات الصناعية؛
- إقامة الخدمات العامة والمحلية، كإنشاء المكتبات والحدائق العامة، وحمامات السباحة؛
- تطبيق قانون البيئة وإدارتها؛
- إنشاء وترميم الشوارع، مراقبة إنشاء الأبنية والمنازل؛

¹ مصلحة الموارد البشرية لولاية قالمة.

- تعنى البلدية بمسؤولية متابعة المنشآت التربوية كالمدارس، فتعمل على وضع المخصصات المالية لها؛
- تقديم خدمات استخراج الوثائق الرسمية؛
- إنشاء سجلات لكل من يعيش ضمن حدودها الإدارية.

2.1 المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

قبل القيام بتحليل وتفسير بيانات الدراسة لابد من توضيح كيف يتم الحصول عليها من خلال تحديد المجتمع المدرس وعينة الدراسة، والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات.

1.2.1 عينة ومجتمع الدراسة:

تعتبر عملية اختبار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفرداته يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، هذا بشرط أن تمثل العينة جميع المفردات أو العناصر المكونة للمجتمع الأصل تمثيلاً صادقاً.¹

وفي هذا الصدد تم توزيع 70 استمارة على موظفين المصلحة البيومترية، وتم اختيارهم بالتحديد لأنهم المصلحة التي تعنى بالرقمة وأي خدمات متعلقة بيها، كما يوضحه الجدول رقم (01.03):

جدول رقم (01.03): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والمستعملة

البيان	العدد
الاستثمارات الموزعة	70
الاستثمارات المسترجعة	40
الاستثمارات الملغاة	08
الاستثمارات المعمول بها	32

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2.2.1 الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

بناءً على طبيعة المعلومات المراد جمعها وعلى النهج المعتمد في الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لهذه الدراسة وقد تم تصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع بعض الأساتذة المختصين في ذلك للاستفادة من المعلومات التي تساهم في تصميم الاستبانة، حيث تم توظيفها داخل محاوره ليقدم للعينة محل الدراسة.

- المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية والذي احتوى على (50) عبارة، قسمت على ما يلي:

- مفهوم تطبيق الإدارة الإلكترونية: احتوى على (06) عبارات.

¹ هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 85.

- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: احتوى على (33) عبارة.
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: احتوى على (11) عبارة.
- المحور الثاني: المتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في أداء المورد البشري، والذي احتوى على (12) عبارة.
- أي أن الإستبانة تضمنت (62) عبارة حول موضوع الدراسة.
- معلومات عامة حول مفردات المبحوثين: الجنس، السن بالفئات العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمناصب الإدارية.

أما فيما يخص الإجابات المقترحة في هذه الدراسة قد تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة التي تحمل إحدى الإجابات المحددة مسبقا بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتم استخدام سلم ليكارت الخماسي لقياس اتجاهات إجابات مفردات العينة عن كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان، حيث يقوم المبحوث باختيار إجابة واحدة من سلم ليكارت الخماسي ليتم تحويل المتغيرات النوعية إلى قيم كمية، وذلك عن طريق استخدام أوزان تتلاءم مع درجة السلم ويتدرج المقياس ما بين درجة واحدة إلى خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم (02.03).

جدول رقم (02.03): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

بعد معرفة أداة جمع البيانات سنقوم في العنصر الموالي بتحديد الأدوات الإحصائية الملائمة من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها.

3.1 أدوات التحليل الإحصائي:

نحاول من خلال هذه الدراسة إبراز أثر تنبي الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية، لذا تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لبلوغ ذلك والمتمثلة في:

1.3.1 أدوات الإحصاء الوصفي:

تم استخدام الأدوات الإحصائية الوصفية التالية:

- التوزيعات التكرارية: تم استخدام التكرارات بالقيم المطلقة والنسب المئوية لتحليل بيانات مفردات العينة ودراسة خصائصها.
- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محور البيانات الشخصية التي تضمنتها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: تم استعماله من أجل معرفة متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان، وكذا استعماله للمقارنة مع المتوسط الفرضي من أجل اتخاذ القرار الأنسب المتعلق بالفرضيات.

- **المتوسط الفرضي:** يتم مقارنة قيمته مع المتوسطات الحسابية، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وقد قدرت قيمة المتوسط الفرضي في هذه الدراسة بـ 03، حيث تم حسابه بمنح كل عبارة تنقيط من 1 إلى 5 وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة $(1+2+3+4+5)/5=3$.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه بهدف معرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فترة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.

2.3.1 أدوات الإحصاء الاستدلالي:

وتم الاعتماد على الاختبارات التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** من أجل التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان كشرط أساسي وقبلي لمعرفة نوع الاختبارات هل معلمية أو اللامعلمية لاختبار الفرضيات.
- **اختبار T-Test للعينة الواحدة:** تم الاعتماد عليه في اختبار أحد فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق حساب قيمة T ستيدونت وقيمه المعنوية إلى قيمة المتوسط الفرضي للإجابات على المحور عند مستوى دلالة محدد مسبقا، من أجل الحكم على قبول أو رفض الفرضية، شريطة أن تكون البيانات كمية وتتبع التوزيع الطبيعي.
- **اختبار ستيدونت لعينتين مستقلتين:** تم الاعتماد عليه من أجل المقارنة بين عينتين مستقلتين بياناتها كمية، وكان الهدف من حسابه هو تحديد درجة اتجاه الفروق في إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان بشرط أن تكون تلك البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- **اختبار تجانس التباين Levene Test:** تم حسابه مع اختبارات الفروق بين خصائص العينة مع متغيرات الدراسة، ويعتبر شرطا أساسيا من شروط استخدام التباين الأحادي ANOVA. فإن تحقق شرط التجانس الذي يثبت عندما تكون القيمة الاحتمالية لاختبار Levene غير معنوية أي أكبر من 5% هنا يتم استخدام اختبار ANOVA لتحديد الفروق، وإن لم يتحقق الشرط يتم اللجوء إلى اختبارات اللامعلمية Kruskal Wallis .
- **اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA:** تم استخدامه لاختبار بعض الفرضيات وذلك بهدف قياس أثر المتغيرين: المؤهل العلمي، على اتجاه العام للإجابات على الاستمارة ككل عبر حساب قيمة F ومستوى معنويته، ثم مقارنته مع مستوى دلالة محدد مسبقا من أجل الحكم عليه إن كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية أو لا.
- **اختبار الانحدار المتعدد:** تم استخدامه من أجل معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مع ضرورة أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهنا سوف يتم استخدامه من أجل معرفة أثر متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل ويكتب لها النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل، على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة، كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة، وكذا للخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين 0 و 1.
- معامل الإنحدار والتأثير **B**: وهو المعامل الذي يعبر عن متوسط التغير للمتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة الواحدة.
- قيمة **F** لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ **Sig** المصاحبة لقيمة **F** فإذا كانت قيمة **Sig** أقل من 0,05 فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.
- قيمة **T** لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية)، ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (**Sig**) المصاحبة لقيمة **T** فإذا كانت قيمة **Sig** أقل من 0,05 فإن التأثير معنوية، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- مستوى الدلالة **0,05**: يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع للاستخدام في الدراسات السابقة هو 0,05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة يساوي 0,05.

4.1 الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة:

الهدف من هذه الاختبارات معرفة مدى صدق وثبات أدوات الدراسة وكذا معرفة طبيعة توزيع البيانات من أجل تحديد أي الطرق الإحصائية التي نستخدمها (المعلمية أو اللامعلمية).

1.4.1 اختبارات صدق وثبات الاستبيان:

وذلك بهدف معرفة أن الاستبيان يعكس ويقيس محتوى متغيرات الدراسة هذا من جهة، واختبار درجة الدقة التي يقيسها من جهة أخرى، أي معرفة درجة استقرار النتائج وثباتها في حالة تم إعادة توزيعه مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف، وتم اختبار ذلك بما يلي:

- الصدق البنائي (الأدوات الإحصائية): ويتمثل في معامل الثبات **Alpha de Cronbach**،

*معامل **Alpha de Cronbach**: من معاملات قياس الثبات وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، حيث يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وتكون قيمة الحد الأدنى للثبات هي أكبر من 0.7¹ وقد جاءت نتائجه موضحة في الجدول رقم (03.03).

¹ المرغني أسماء، الدرس 6: قراءة وكتابة نتائج ثبات الفاكرونباخ وصدق الاتساق الداخلي، شريط الفيديو متوفر على الموقع: <https://youtu.be/-ao9D3ArL8s> تم الاطلاع (2021/09/03).

جدول رقم (03.03): معاملات الثبات ألفا كرونباخ

معاملات الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,707	06	معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية
0,880	33	واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية
0,751	11	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0,730	12	أبعاد أداء الموارد البشرية
0,891	62	الاستبيان اجمالا

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS21، انظر الملحق رقم 02

يتضح من جدول رقم (03.03) أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ 0,891، وهي تفوق الحد الأدنى 0.70 وتقترب من 1 الصحيح، لذا فهو معامل ثبات ممتاز، ولو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد وفي نفس الظروف لتحصلنا على النتيجة نفسها.

2.4.1 اختبار التوزيع الطبيعي:

إن احضاع بيانات الاستبيان لاختبار التوزيع الطبيعي من العوامل التي تحدد لنا طبيعة الاختبارات الإحصائية الملاءمة، ولقد تم الاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk، ويتم اتخاذ القرار بناء على الدرجة المعنوية المحسوبة للاختبار فكلما كانت تفوق عن معدل 5%، يعني أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول رقم (04.03) يوضح ذلك.

جدول رقم (04.03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Shapiro-Wilk			
مستوى المعنوية المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
0,257	32	0,959	معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية
0,641	32	0,975	واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية
0,641	32	0,948	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0,285	32	0,961	أبعاد أداء الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS21، انظر الملحق رقم 02.

يتضح من خلال الجدول رقم (04.03) أن قيمة الاختبار Shapiro-Wilk لبيانات محاور الاستمارة دالة معنوية، حيث بلغت القيمة المعنوية المحسوبة لمحاور الاستبيان قيم تفوق مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه يتم التأكيد على استخدام أساليب وأدوات الإحصاء المعلمي لاختبار فرضيات الدراسة.

3.4.1 معامل الاتساق الداخلي:

يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة حيث يقيس درجة الاتساق بين العبارات والبعد الخاص بها من خلال معامل الارتباط Spearman الذي يأخذ في حالة البيانات الرتبية، ويأخذ قيم تفسيرية كما يوضحها الجدول رقم (05.03).

جدول رقم (05.03): دلالات قيمة معامل الارتباط Spearman

قيمة معامل الارتباط Spearman	0 إلى 0,19	0,20 إلى 0,39	0,40 إلى 0,59	0,60 إلى 0,79	0,80 إلى 1
دلالة القيمة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

خليل شرفي، "دور غدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 181 بتصرف.

يظهر الجدول رقم (05.03) أن قيمة معامل الارتباط Spearman المتدرجة وفق خمس درجات، من درجة ضعيف جدا إلى قوي جدا، أما الإشارة فتحدد طبيعة العلاقة الطردية (إشارة موجبة) أو عكسية (إشارة سلبية) وفي العموم يلجأ الباحثون إلى درجة المعنوية لتحديد ما إذا كان الارتباط معنوي (أكبر من α) أو غير معنوي (أقل من α) وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات والمتعلقة أولا بمدى معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5%.

جدول رقم (06.03): معامل الارتباط Spearman لمعرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية

الدلالة الإحصائية للعبارة	مستوى المعنوية المحسوبة	دلالة معامل الارتباط Spearman	قيمة معامل الارتباط Spearman	العبارة
دالة إحصائية	0.001	متوسطة	0.657**	الإدارة الإلكترونية هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.607**	تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية كعتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات.
دالة إحصائية	0.002	متوسطة	0.536**	الإدارة الإلكترونية هي تحول العمل الإداري العادي من إدارة يدوية على إدارة باستخدام الحاسب الآلي.
دالة إحصائية	0,001	متوسطة	0.572**	تسهل شبكات الاتصالات في الإدارة الإلكترونية التواصل مع أصحاب المصلحة.
دالة إحصائية	0,000	متوسطة	0.592**	تكون الأهداف في التخطيط الإلكتروني مرنة أي قابلة للتجديد والتطوير.
دالة إحصائية	0,000	قوية	0.602**	للقيادة الإلكترونية ثلاث أبعاد وهي القيادة التكنولوجية، البشرية والقيادة الذاتية.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يتضح من الجدول رقم (06.03): أن قيم معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية ذات دلالة إحصائية، لأن القيمة المعنوية المحسوبة لكل منها عند مستوى معنوية أقل من 5%، كما أن قيم معامل الارتباط سبيرمان موجبة مما يؤكد على أنه هناك علاقة طردية بين هذه العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، أمت عن قوة ارتباط العبارات فهي قوية، وتؤكد على أن هناك درجة اتساق عالية بين العبارات والمحور الأول الذي تنتمي إليه. أما بالنسبة لبعث المتطلبات الإدارية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية فهو كما موضح في الجدول رقم (07.03).

جدول رقم (07.03): معامل الارتباط Spearman لبعدها المتطلبات الإدارية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

العبارة	قيمة معامل الارتباط Spearman	دلالة معامل الارتباط Spearman	مستوى الدلالة المحسوبة	الدلالة الإحصائية للعبارة
تتوفر في بلديتكم أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.372*	ضعيفة	0.036	دالة إحصائية
يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم وضع إجراءات دقيقة تحافظ على تنظيم العمليات.	0.389*	ضعيفة	0.028	دالة إحصائية
يوجد في بلديتكم خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.512**	متوسطة	0.003	دالة إحصائية
تتمتع بلديتكم بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية المحتملة.	0.722**	قوية	0.000	دالة إحصائية
تعتمد بلديتكم على سياسات جديدة في التعيين في إطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الإدارة الإلكترونية.	0.619**	قوية	0.000	دالة إحصائية
توفر آليات لتقييم الأداء ومراقبة العمليات الإلكترونية لضمان تحقيق أهداف بلديتكم.	0.787**	قوية	0.000	دالة إحصائية
تدعم بلديتكم الدراسات والبحوث في مجال التقنيات.	0.559**	متوسطة	0.001	دالة إحصائية

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (07.03): أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد وهي تتراوح بين المتوسط والقوي وهي صادقة من حيث المحتوى، ويبرره ذلك القيمة الإيجابية لمعاملات الارتباط سبيرمان والدلالة الإحصائية لها.

جدول رقم (08.03): معامل الارتباط Spearman لبعدها المتطلبات السياسية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

العبارة	قيمة معامل الارتباط Spearman	دلالة معامل الارتباط Spearman	مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة	الدلالة الإحصائية للعبارة
وجود إطار قانوني يدعم ويشجع على تبني التقنيات الإلكترونية في إدارة المؤسسة.	0,627**	قوية	0,000	دالة إحصائية
تشجيع الحكومة على تبني استراتيجيات سياسية تهدف إلى تعزيز الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها.	0,704**	قوية	0,000	دالة إحصائية
وجود سياسات لحماية البيانات وضمان الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية لبلديتكم.	0,665**	قوية	0,000	دالة إحصائية

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

من خلال الجدول رقم (08.03): نجد ان كل قيم معامل الارتباط سبيرمان موجبة مما يؤكد على انه هناك علاقة طردية بين هذه العبارات والمحور الذي تدرج فيه. أما عن قوة ارتباط العبارات فكلها كانت قوية، وهذا ما يؤكد أن هناك درجة اتساق بين عبارات بعد المتطلبات السياسية وأنها صادقة من ناحية المحتوى، كما أنها جميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 5%. أما فيما يخص بعد المتطلبات التقنية في واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية فتظهر نتائجه في الجدول رقم (09.03).

جدول رقم (09.03): معامل الارتباط Spearman لبعد المتطلبات التقنية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

الدالة الإحصائية للعبارة	مستوى المعنوية المحسوبة	دلالة معامل الارتباط Spearman	قيمة معامل الارتباط Spearman	العبارة
دالة إحصائية	0.001	متوسطة	0.545**	يتوفر في بلديتكم أحدث نظم البرامج التي يحتاجونها الموظفون في أداء أعمالهم.
دالة إحصائية	0.000	متوسطة	0.588**	يوجد ربط بين شبكة بلديتكم وشبكة الأنترنت.
دالة إحصائية	0.001	متوسطة	0.541**	توظف بلديتكم شبكة لاسلكية للأنترنت الداخلية (الأنترانت).
دالة إحصائية	0.003	متوسطة	0.514**	وجود تقنيات لتوثيق الوثائق الإلكترونية بشكل قانوني وموثوق.
دالة إحصائية	0.000	متوسطة	0.593**	يتم في بلديتكم الاعتماد على منصات إلكترونية مستجيبة وسهلة الاستخدام لتيسير عمليات الإدارة.
غير دالة إحصائية	0.088	غير موجودة	0.306	يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق شبكة الإكسترانت.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.645**	توفر بلديتكم العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.678**	توفر بلديتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.629**	يتم في بلديتكم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية الداخلية.

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (09.03): أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد وهي تدرج ضمن الدرجة القوية والمتوسطة ما عدى العبارة رقم 06 فقد كانت غير دالة إحصائيا، ولكن في المجمل كانت قيم المعاملات إيجابية ولها دلالة إحصائية. أما فيما يخص بعد متطلبات البشرية فتظهر نتائجه في الجدول رقم (10.03).

جدول رقم (10.03): معامل الارتباط Spearman لبعدها المتطلبات البشرية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

الدلالة الإحصائية للعبارة	مستوى المعنوية المحسوبة	دلالة معامل الارتباط Spearman	قيمة معامل الارتباط Spearman	العبارة
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.790**	تعمل بلديتكم على استقطاب الموظفين.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.697**	تستثمر بلديتكم مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.660**	يتميز الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الخاصة ببلديتكم.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.665**	توفر بلديتكم آليات لتحفيز الموظفين في ممارسة نشاط الإدارة الإلكترونية.
دالة إحصائية	0.001	متوسطة	0.538**	توفر بلديتكم برامج تكوينية للأفراد على استخدام الرقمنة في أعمالهم.
دالة إحصائية	0.004	قوية	0.489**	يتوفر في بلديتكم المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يتضح من خلال الجدول رقم (10.03): أن قيم معامل الارتباط سبيرمان لبعدها المتطلبات البشرية ذات دلالة إحصائية، لأن القيمة المعنوية المحسوبة لكل منها عند مستوى المعنوية أقل من 5%، كذا ان قيم معامل الارتباط سبيرمان موجبة مما يؤكد على أنه هناك علاقة طردية بين هذه العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. أما عن قوة ارتباط العبارات فكانت قوية ما عدى العبارة رقم 05 فقد كانت متوسطة، وهي كلها تؤكد على ان هناك درجة اتساق بين عبارات هذا البعد، وأنها صادقة من ناحية المحتوى.

جدول رقم (11.03): معامل الارتباط Spearman لبعدها المتطلبات الأمنية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

الدلالة الإحصائية للعبارة	مستوى المعنوية المحسوبة	دلالة معامل الارتباط Spearman	قيمة معامل الارتباط Spearman	العبارة
دالة إحصائية	0.001	متوسطة	0.548**	توفر أنظمة متقدمة للتحقق من الهوية للحد من مخاطر الوصول إلى المعلومات الشخصية.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.694**	توفر بلديتكم برامج حماية المعلومات بشكل دائم ودوري.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.769**	توفر بلديتكم بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.699**	يتم ببلديتكم تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.660**	تقوم بلديتكم بوضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة للتهديدات الأمنية بشكل فعال.

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

من خلال معطيات الجدول رقم (11.03): نجد ان هناك درجة الاتساق قوية في اغلب العبارات ما عدى العبارة رقم 01، كما كانت قيم معامل الارتباط سبيرمان موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين هذه العبارات والبعد الذب تنتمي إليه. أما فيما يخص بعد المتطلبات المالية فتظهر نتائجه من خلال الجدول رقم (12.03).
جدول رقم (12.03): معامل الارتباط Spearman لبعد المتطلبات المالية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

الدلالة الإحصائية للعبارة	مستوى المعنوية المحسوبة	دلالة معامل الارتباط Spearman	قيمة معامل الارتباط Spearman	العبارة
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.679**	تخصص بلديتكم الموارد المالية للحصول على تكنولوجيات الاتصال الحديثة.
دالة إحصائية	0.000	قوية جدا	0.804**	توفر بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين.
دالة إحصائية	0.000	قوية	0.708**	توفر بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة.

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يتضح من الجدول رقم (12.03): أن قيم معامل الارتباط سبيرمان لبعد المتطلبات الأمنية ذات دلالة إحصائية، لان القيمة المعنوية المحسوبة لكل منها عند مستوى معنوية أقل من 5%، كما ان قيم معامل الارتباط سبيرمان موجبة وذات دلالة قوية وقوية جدا مما يؤكد على انه هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، مما يدل على أنها صادقة من ناحية المحتوى.

أما فيما يخص معامل الارتباط الخاص بأبعاد تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية فتظهر نتائجه في الجدول رقم (13.03).

جدول رقم (13.03): معامل الارتباط Spearman لأبعاد واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

الدلالة الإحصائية للعبارة	مستوى المعنوية المحسوبة	دلالة معامل الارتباط Spearman	قيمة معامل الارتباط Spearman	العبارة
دالة إحصائية	0,001	متوسطة	0,572**	بعد المتطلبات الإدارية
دالة إحصائية	0,001	متوسطة	0,576**	بعد المتطلبات السياسية
دالة إحصائية	0,000	قوية جدا	0,834**	بعد المتطلبات التقنية
دالة إحصائية	0,000	قوية جدا	0,865**	بعد المتطلبات البشرية
دالة إحصائية	0,001	متوسطة	0,571**	بعد المتطلبات الأمنية
دالة إحصائية	0,000	قوية جدا	0,805**	بعد المتطلبات المالية

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

من خلال الجدول رقم (13.03): نجد أن كل قيم معامل الارتباط سبيرمان موجبة مما يؤكد على ان هناك علاقة طردية بين عبارات هذه الأبعاد والمحور الذي تندرج فيه، اما عن قوة ارتباط العبارات تتراوح معظمها بين المتوسطة والقوية جدا مما يدل أنها صادقة من ناحية المحتوى، وان جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. أما فيما يخص معامل الارتباط الخاص بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فتظهر نتائجه في الجدول رقم (14.03).

جدول رقم (14.03): معامل الارتباط Spearman معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

العبارة	قيمة معامل الارتباط Spearman	دلالة معامل الارتباط Spearman	مستوى المعنوية الإحصائية	الدلالة الإحصائية للعبارة
عدم توفر العدد الكافي من الحواسيب الآلية لأداء الأعمال المطلوبة.	0.414*	متوسطة	0.018	دالة إحصائية
ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والخوف الذي يمتلكه العاملين في الإدارة عند استخدامه.	0.656**	قوية	0.000	دالة إحصائية
تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وشبكات وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.	0.746**	قوية	0.000	دالة إحصائية
ضعف المخصصات المالية للإدارة الإلكترونية في بلديتكم.	0.713**	قوية	0.000	دالة إحصائية
مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مكان في الإدارة الحديثة.	0.442*	متوسطة	0.011	دالة إحصائية
عدم توفير تكوينين أكفاء وذوي خبرة ومتخصصين.	0.519**	متوسطة	0.002	دالة إحصائية
عدم وجود قوانين داعمة مما يحد من القدرة على تنفيذ العمليات الإلكترونية بشكل قانوني وآمن.	0.483**	متوسطة	0.005	دالة إحصائية
عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.	0.487**	متوسطة	0.005	دالة إحصائية
عدم تهيئة العاملين نفسيا واشعارهم بأهمية دورهم، وأهم جزء من عملية التحول والنجاح.	0.576**	متوسطة	0.001	دالة إحصائية
عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات.	0.417*	متوسطة	0.018	دالة إحصائية
تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل بالبريد الإلكتروني.	0.519**	متوسطة	0.002	دالة إحصائية

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

من خلال الجدول رقم (14.03): نجد ان كل قيم معامل الارتباط سبيرمان موجبة مما يؤكد على أن هناك علاقة طردية بين هذه العبارات، اما عن قوة ارتباط العبارات فهي تتراوح في معظمها من متوسطة إلى قوية، وهي كلها معطيات تؤكد على أن هناك درجة اتساق بين عبارات المعوقات التي تواجه تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وإنها صادقة من ناحية المحتوى، كما ان جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%. أما فيما يتعلق بمعامل الارتباط الخاص بأداء الموارد البشرية فتظهر نتائجه من خلال الجدول رقم (15.03).

جدول رقم (15.03): معامل الارتباط Spearman لأداء الموارد البشرية

العبارة	قيمة معامل الارتباط Spearman	دلالة معامل الارتباط Spearman	مستوى المعنوية المحسوبة	الدلالة الإحصائية للعبارة
تحدد بلديتكم المهام الموكلة للموظفين بشكل صحيح.	0.623**	قوية	0.000	دالة إحصائية
يتم إنجاز العمل الموكل إليّ بدقة واثقان.	0.411*	متوسطة	0.019	دالة إحصائية
تعمل بلديتكم على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة.	0.671**	قوية	0.000	دالة إحصائية
يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	0.066	غير موجودة	0.719	غير دالة إحصائية
تسمح لكم بلديتكم في تقديم الاقتراحات التي تسهل تحسين الأداء.	0.606**	قوية	0.000	دالة إحصائية
أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام.	0.462**	متوسطة	0.008	دالة إحصائية
يتم اعداد تقارير للأداء ضمن فريق العمل.	0.668**	قوية	0.000	دالة إحصائية
يساعد فريق العمل على تحسين أدائي.	0.527**	متوسطة	0.002	دالة إحصائية
يتم مناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق.	0.505**	متوسطة	0.003	دالة إحصائية
تتطابق مهاراتي ومعارفي مع المسؤوليات الموكلة لي.	0.323	غير موجودة	0.072	غير دالة إحصائية
أتحمل مسؤولية الأخطاء التي تحدث من طرفي.	0.326	غير موجودة	0.069	غير دالة إحصائية
تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات.	0.495**	متوسطة	0.004	دالة إحصائية

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

من خلال معطيات الجدول رقم (15.03): نجد ان قيم معامل الارتباط سبيرمان لأداء الموارد البشرية دالة إحصائيا ما عدى العبارات رقم 04، 10 و 11 فهي غير دالة إحصائيا لكنها موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين هذه العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، اما عن قوة الارتباط فكانت محصورة بين قوية ومتوسطة، وهي كلها تؤكد على أن هناك درجة اتساق بين عبارات هذا المحور وأنها صادقة من ناحية المحتوى.

5.1 قاعدة اتخاذ القرار في تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات:

سيتم من خلال الجدول رقم (16.03) توضيح قاعدة اتخاذ القرار المعتمدة في تحليل إجابات أفراد العينة وكذا في اختبار الفرضيات مهما كان نوع الاختبار المعتمد لمعرفة الفروق، الارتباط، التأثير، الموافقة والتي سوف نتطرق إليهم في المبحثين المواليين.

جدول رقم (16.03): قاعدة اتخاذ القرار في تحليل محاور الاستبيان

المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى المعنوية sig	درجة الموافقة	الدرجة الكلية	درجة التأثير
المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي	سالبة	[0.01-0.00] دالة	غير موافق تماما	منخفضة جدا	تأثير سلبي قوي جدا
	سالبة	[0.05-0.02] دالة	غير موافق	منخفضة	تأثير سلبي قوي
المتوسط الحسابي يقارب جدا او يساوي من المتوسط الفرضي	لا يهم	أكبر من 0.05 غير دالة	إلى حد ما	متوسطة	لا يوجد تأثير
المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي	موجبة	[0.05-0.02] دالة	موافق	عالية	تأثير إيجابي قوي
	موجبة	[0.01-0.00] دالة	موافق تماما	عالية جدا	تأثير إيجابي قوي جدا

المصدر: فاروق يعلى، مطبوعة حول مقياس إعلام آلي: اختبار الفرضيات، لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، دون سنة نشر، ص ص 39؛ 41؛ 58-59.

تجد الإشارة أيضا إلى أن لاتخاذ القرار فيما يخص العلاقة بين متغيرين فإننا نعتمد على درجة اتجاه حسب إشارة معامل الارتباط R وقيمة مستوى دلالة، وهنا نجد حالتين:¹

- إذا كانت قيمة R موجبة هناك احتمالين هما: مستوى المعنوية [0.01-0.00]: علاقة إيجابية قوية جدا، مستوى المعنوية [0.05-0.02]: علاقة إيجابية قوية.
- إذا كانت قيمة R سالبة هناك احتمالين هما: مستوى المعنوية [0.01-0.00]: علاقة سلبية قوية جدا، مستوى المعنوية [0.05-0.02]: علاقة سلبية قوية.

6.1 عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية:

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة، تناول المحور الأول بعض البيانات الشخصية لمفردات العينة وهي: الجنس، الفئة العمرية، المناصب الإدارية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. وفيما يلي توزيع لمفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية في الجدول رقم (17.03).

جدول رقم (17.03): توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات الديموغرافية
25 %	8	ذكر
75 %	24	أنثى
100 %	32	المجموع
3,1 %	1	من 25-30 سنة
3,1 %	1	من 30-35 سنة

¹ يعلى فاروق، مطبوعة حول مقياس إعلام آلي: اختبار الفرضيات، لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، دون سنة نشر، ص 17.

من 35-40 سنة	12	37,5 %	المجموع
من 40-45 سنة	15	46,9 %	
أكثر من 50 سنة	3	9,4 %	
	32	100 %	
أقل من 5 سنوات	7	21,9 %	الخبرة المهنية
من 5-10	8	25,0 %	
من 10-15	11	34,4 %	
من 15-20	3	9,4 %	
أكثر من 20 سنة	3	9,4 %	
	32	100 %	
متوسط	0	0 %	المستوى التعليمي
ثانوي	12	37,5 %	
ليسانس	13	40,6 %	
ماستر	7	21,9 %	
مهندس دولة	0	0 %	
ماجستير	0	0 %	
دكتوراه	0	0 %	
	32	100 %	
عون إداري	5	15,6 %	المناصب الإدارية
عون إداري رئيسي	3	9,4 %	
عون تقني	2	6,3 %	
متصرف إداري	14	43,8 %	
متصرف إداري رئيسي	0	0 %	
أخرى	8	25,0 %	
	32	100 %	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS21 انظر الملحق رقم 03.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17.03) أن توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديمغرافية يتباين فنجد أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث قدرت بنسبة 75 % ونسبة الذكور 25 %، أما بالنسبة للفئة العمرية فقد كانت الفئة من 40-45 سنة هي الأكبر تكرارا بنسبة 46,9 % ثم تليها الفئة من 35-40 سنة بنسبة 37,5 % ثم الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 9,4 % ثم الفئتين من 25-30 سنة و 30-35 سنة بنفس النسبة والتي تقدر ب 3,1 %، أما بالنسبة للخبرة المهنية فقد كانت الفئة من 10-15 سنة ذات أكبر تكرار وقدرت ب 34,4 %

ثم تليها الفئة من 5-10 سنوات بنسبة 21,9% ثم الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 21,9% ثم الفئتين من 15-20 سنة والأكثر من 20 سنة بنفس النسبة والتي تقدر بـ 9,4%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كانت الليسانس ذات أكبر تكرار وقدرت بـ 40,6% ثم تليها الثانوي بنسبة 37,5% ثم تليها الماستر بنسبة 21,9% ثم تليها كل من المتوسط ومهندس دولة والماجستير والدكتوراه بنسبة 0%، أما بالنسبة للمناصب الإدارية فقد كان منصب متصرف إداري ذو أكبر تكرار بنسبة 43,8% ثم يليه مناصب أخرى وتتضمن مايلي: بنسبة 25% ثم يليه عون إداري بنسبة 15,6% ثم يليه عون إداري رئيسي بنسبة 9,4% ثم يليه عون تقني بنسبة 6,3% ثم يليه متصرف إداري رئيسي بنسبة 0% .

المبحث الثاني: العرض الإحصائي وتحليل نتائج استبيان الدراسة التطبيقية

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال عرض وتحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول المحاور التالية: معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي ومقارنته مع قيمة المتوسط الفرضي للدراسة، الانحراف المعياري، وقيمة T.

1.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة:

سيتم من خلال الجدول رقم (18.03) عرض التحليل الإحصائي للعبارات المتعلقة بمدى معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة.

جدول رقم (18.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبرة
دالة (عالية جدا)	3	0,000	12,475	0,553	4,22	الإدارة الإلكترونية هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية.
دالة (عالية جدا)	1	0,000	16,940	0,397	4,19	تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية كعتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات.
دالة (عالية جدا)	2	0,000	16,073	0,440	4,25	الإدارة الإلكترونية هي تحول العمل الإداري العادي من إدارة يدوية على إدارة باستخدام الحاسب الآلي.
دالة (عالية جدا)	5	0,000	9,658	0,677	4,16	تسهل شبكات الاتصالات في الإدارة الإلكترونية التواصل مع أصحاب المصلحة.
دالة (عالية جدا)	6	0,000	8,024	0,793	4,13	تكون الأهداف في التخطيط الإلكتروني مرنة أي قابلة للتجديد والتطوير.
دالة (عالية جدا)	4	0,000	11,335	0,608	4,22	للقيادة الإلكترونية ثلاث أبعاد وهي القيادة التكنولوجية، البشرية والقيادة الذاتية.
دالة (عالية جدا)		0,000	20,06	0,336	4,19	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 انظر الملحق رقم 03.

توضح نتائج الجدول رقم (18.03) أن كل إجابات مفردات العينة يؤكدون الدرجة العالية جدا لعبارات معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (4,19) بانحراف معياري قدره (0,33) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03) وأن الدرجة الكلية للمجال جاءت ضمن مجال عالي جدا، وهذا ما تؤكدته قيمة "T" المحسوبة والمقدرة ب (20,06) وهي دالة عند درجة الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,000).

ويمكن تفسير الدرجة العالية جدا لهذا المجال: بأن الموظفين بالبلدية محل الدراسة لديهم معرفة تامة حول مفهوم الإدارة الإلكترونية على أنها تحول العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى استخدام الحاسب الآلي، ومعرفتهم لعناصرها الأساسية وكذلك بالنسبة لكافة العبارات الأخرى.

بعدما تم تحليل إجابات الموظفين بالبلدية محل الدراسة حول مدى معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية بها، سيتم في العنصر الموالي التعرف على واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بها.

2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة:

يتضمن هذا المحور أبعاد الإدارة الإلكترونية وهي: المتطلبات الإدارية، السياسية، التقنية، البشرية، الأمنية والمالية.

1.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعث المتطلبات الإدارية:

التحليل الإحصائي لعبارات بعد المتطلبات الإدارية مبين في الجدول رقم (19.03):

جدول رقم (19.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات الإدارية لواقع تطبيق متطلبات

الإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبارة
دالة (عالية جدا)	2	0,004	3,091	0,801	3,44	توفر في بلديتكم أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
دالة (عالية جدا)	1	0,000	13,290	0,466	4,09	يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم وضع إجراءات دقيقة تحافظ على تنظيم العمليات.
غير دالة (متوسطة)	5	0,645	-0,466	0,759	2,94	يوجد في بلديتكم خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
دالة (عالية)	4	0,050	2,041	1,040	3,38	تتم بلديتكم بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية المحتملة.
غير دالة	6	0,293	-1,070	1,157	2,78	تعتمد بلديتكم على سياسات جديدة في التعيين في إطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الإدارة الإلكترونية.
دالة (عالية)	3	0,032	2,247	0,865	3,34	توفير آليات لتقييم الأداء ومراقبة العمليات الإلكترونية لضمان تحقيق أهداف بلديتكم.
دالة (منخفضة جدا)	7	0,001	-3,552	0,946	2,41	تدعم بلديتكم الدراسات والبحوث في مجال التقنيات.
دالة (عالية)		0,036	2,194	0,506	3,19	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 انظر الملحق رقم 03.

يبين الجدول رقم (19.03): أن المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بتطبيق بعد المتطلبات الإدارية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة قدر بـ (3,19) بانحراف معياري قدره (0,506) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي، كما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وأن الدرجة الكلية للبعد جاءت ضمن مجال عالي وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة المقدر بـ (2,194) وهي دالة عند درجة الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,036).

- ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات مفردات العينة حول تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة حيث قسمت إلى 05 مستويات:
- **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارتين موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة تساوي (0,004) و(0,000) على التوالي وهي تمثل العبارتين التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي جدا المعبر عنهما بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3,44) و(4,09) على التوالي:
- تتوفر في بلديتكم أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم وضع إجراءات دقيقة تحافظ على تنظيم العمليات.
- **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارتين موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة تساوي (0,050) و(0,032) على التوالي وهي تمثل العبارتين التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي المعبر عنهما بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3,38) و(3,34) على التوالي:
- تهتم بلديتكم بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية المحتملة.
- توفير آليات لتقييم الأداء ومراقبة العمليات الإلكترونية لضمان تحقيق أهداف بلديتكم.
- **المستوى الثالث:** متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة ودالة عند درجة الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,001) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال منخفض جدا المعبر عنه بمتوسط حساب قدر بـ (2,41):
- تدعم بلديتكم الدراسات والبحوث في مجال التقنيات.
- **المستوى الرابع:** متوسطها الحسابي يقارب جدا المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة وغير دالة عند درجة الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يفوق (0,05) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال متوسط المعبر عنه بمتوسط حساب قدر بـ (2,94):
- يوجد في بلديتكم خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **المستوى الخامس:** متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة وغير دالة عند درجة الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,293) بمتوسط حسابي قدر بـ (2,78):
- تعتمد بلديتكم على سياسات جديدة في التعيين في إطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الإدارة الإلكترونية. ويمكن تفسير الدرجة العالية لهذا المجال: بأن موظفين البلدية محل الدراسة على دراية بمدى تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية.

3.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعث المتطلبات السياسية:

سيتم من خلال الجدول رقم (20.03) عرض التحليل الإحصائي لعبارات بعث المتطلبات السياسية في البلدية محل الدراسة. جدول رقم (20.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعث المتطلبات السياسية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبرة
غير دالة	3	0,073	1,856	0,762	3,25	وجود إطار قانوني يدعم ويشجع على تبني التقنيات الإلكترونية في إدارة المؤسسة.
دالة (عالية جدا)	1	0,000	4,245	0,833	3,63	تشجيع الحكومة على تبني استراتيجيات سياسية تهدف إلى تعزيز الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها.
دالة (عالية جدا)	2	0,017	2,523	0,911	3,41	وجود سياسات لحماية البيانات وضمان الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية لبلديتكم.
دالة (عالية جدا)		0,000	4,340	0,556	3,42	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 انظر الملحق رقم 03.

يبين الجدول رقم (20.03): أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بتطبيق بعث المتطلبات السياسية بالبلدية محل الدراسة قدر بـ (3,42) بانحراف معياري قدره (0,556) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي للمحور، كما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وأن الدرجة الكلية للمحور جاءت ضمن مجال عالي جدا وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة المقدره بـ (4,340) وهي دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,000). ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات مفردات العينة حول تطبيق المتطلبات السياسية في البلدية محل الدراسة، حيث قسمت إلى مستويين:

المستوى الأول: متوسطهما الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارتين موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,005) بمستوى دلالة يساوي على التوالي (0,000) و (0,017) وهي تمثل العبارتين التي أجاب عنهما الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي جدا معبر عنها بمتوسط حسابي قدره بـ (3,63) و (3,41) على التوالي:

- تشجيع الحكومة على تبني استراتيجيات سياسية تهدف إلى تعزيز الخدمات الإلكترونية لبلديتكم.
 - وجود سياسات لحماية البيانات وضمان الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية لبلديتكم.
- المستوى الثاني:** متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة وغير دالة عند درجة الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,073)، وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفين المعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (3,25):

- وجود إطار قانوني يدعم ويشجع على تبني التقنيات الإلكترونية في إدارة المؤسسة.

يمكن تفسير اتجاه إجابات مفردات العينة ضمن مجال الدرجة العالية جدا بدعم الدولة للتوجه نحو الرقمنة عبر اصدار العديد من القوانين والتعليمات لكافة القطاعات بضرورة التسارع نحو رقمنة الخدمات المقدمة والعمل على تحسين جودتها في ظل توفير الدعم الكافي لهذا التوجه.

3.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعدها المتطلبات التقنية:

سيتم من خلال الجدول رقم (21.03): عرض التحليل الإحصائي لعبارات بعد المتطلبات التقنية في البلدية محل الدراسة.

جدول رقم (21.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات التقنية لواقع تطبيق متطلبات

الإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبرة
غير دالة	7	0,269	-1,126	1,099	2,78	يتوفر في بلديتكم أحدث نظم البرامج التي يحتاجونها الموظفون في أداء أعمالهم.
غير دالة	3	0,078	1,824	1,066	3,34	يوجد ربط بين شبكة بلديتكم وشبكة الأنترنت.
غير دالة	2	0,067	1,899	0,931	3,31	توظف بلديتكم شبكة لاسلكية للأنترنت الداخلية (الأنترنت).
غير دالة	4	0,214	1,269	0,975	3,22	وجود تقنيات لتوثيق الوثائق الإلكترونية بشكل قانوني وموثوق.
دالة (عالية جدا)	1	0,011	2,697	0,983	3,47	يتم في بلديتكم الاعتماد على منصات إلكترونية مستجيبة وسهلة الاستخدام لتيسير عمليات الإدارة.
غير دالة (متوسطة)	5	0,879	-0,154	1,150	2,97	يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق شبكة الإنترنت.
غير دالة	6	0,374	-0,902	1,176	2,81	توفر بلديتكم العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام.
دالة (منخفضة جدا)	9	0,000	-6,428	0,963	1,91	توفر بلديتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.
غير دالة	8	0,213	-1,272	1,250	2,72	يتم في بلديتكم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية الداخلية.
غير دالة		0,625	-0,494	0,596	2,94	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21 انظر الملحق رقم 03.

نلاحظ من الجدول رقم (21.03): أن إجابات مفردات العينة حول تطبيق بعد المتطلبات التقنية تتباين بين المنخفض والمتوسط والعالي. إلا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها المتطلبات التقنية قدر بـ (2,94) بانحراف معياري قدره (0,596) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي، كما نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قريبة جدا من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03) وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (-0,494) وهي غير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,625).

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات مفردات العينة حول عبارات تطبيق المتطلبات التقنية، حيث قسمت إلى (04) مستويات:

المستوى الأول: متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,011) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي جدا معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ(3,47) وهي:

- يتم في بلديتكم الاعتماد على منصات إلكترونية مستجيبة وسهلة الاستخدام لتسيير عمليات الإدارة.

المستوى الثاني: متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,000) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال منخفض جدا معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ(1,91) وهي:

- توفر بلديتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.

المستوى الثالث: متوسطها الحسابي يقارب جدا المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة أكبر من (0,05) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال متوسط، معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (2,97) وهي:

- يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق شبكة الإكسترنات.

المستوى الرابع: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,078) و(0,067) و(0,214) على التوالي والمعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (3,34) و(3,31) و(3,22) على التوالي وهي:

- يوجد ربط بين شبكة بلديتكم وشبكة الأنترنت.

- توظف بلديتكم شبكة لا سلكية للأنترنت الداخلية (الأنترانت).

- وجود تقنيات لتوثيق الوثائق الإلكترونية بشكل قانوني وموثوق.

المستوى الخامس: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارتين سالبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,269) و(0,213) على التوالي والمعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (2,78) و(2,72) على التوالي وهي:

- يتوفر في بلديتكم أحدث نظم البرامج التي يحتاجونها الموظفون في أداء أعمالهم.

- يتم في بلديتكم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية الداخلية.

ويمكن تفسير اتجاه إجابات مفردات العينة بأن هناك نقص في توفر المتطلبات التقنية الداعمة لتعزيز ممارسة الإدارة الإلكترونية، وحتى التي هي متوفرة ليست بالجودة المطلوبة مما يؤثر بالسلب على تبني الإدارة الإلكترونية، أي الاعتماد على الطرق التقليدية في الاتصالات بين الموظفين والمسؤولين بالرغم من توفر التقنية، وعدم الاعتماد على البريد

الإلكتروني في المراسلات الإدارية، عدم توفر شبكة الإكسترنات وغياب الأنترنت، وحتى الربط بشبكة الأنترنت ليس بالتدفق الكبير مما يعيق أداء عمل الموظفين في حالات كثيرة.

4.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعدها المتطلبات البشرية:

سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى التحليل الإحصائي لعبارات ببعدها المتطلبات البشرية كما يوضحها الجدول رقم (22.03).

جدول رقم (22.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول ببعدها المتطلبات البشرية لواقع تطبيق متطلبات

الإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبارة
غير دالة (متوسطة)	4	0,876	-1,58	1,121	2,97	تعمل بلديتكم على استقطاب الموظفين.
غير دالة	3	0,130	-1,555	1,023	2,72	تستثمر بلديتكم مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
غير دالة	2	0,488	0,701	1,008	3,13	يتميز الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الخاصة ببلديتكم.
دالة (منخفضة جدا)	6	0,003	-3,164	0,950	2,47	توفر بلديتكم آليات لتحفيز الموظفين في ممارسة نشاط الإدارة الإلكترونية.
غير دالة	5	0,094	-1,729	1,125	2,66	توفر بلديتكم برامج تكوينية للأفراد على استخدام الرقمنة في أعمالهم.
دالة (عالية جدا)	1	0,011	2,709	0,914	3,44	يتوفر في بلديتكم المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.
غير دالة		0,378	-0,895	0,658	2,89	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21 انظر الملحق رقم 03.

من خلال الجدول رقم (22.03): يمكننا القول أن إجابات مفردات العينة حول تطبيق المتطلبات البشرية تتباين بين درجات متوسطة ومنخفضة جدا. إلا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها المتطلبات البشرية قدر بـ (2,89) بانحراف معياري قدره (0,658) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03) وهو ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (-0,895) وهي غير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,378).

ولكن هذا لا ينفى وجود اختلافات في إجابات مفردات العينة حول عبارات تطبيق المتطلبات البشرية، حيث قسمت إلى 04 مستويات وهي:

المستوى الأول: متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,003) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال منخفض جدا معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ(2,47) وهي:

-توفر بلديتكم آليات لتحفيز الموظفين في ممارسة نشاط الإدارة الإلكترونية.

المستوى الثاني: متوسطها الحسابي يقارب جدا المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة أكبر من (0,05) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال متوسط، معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (2,97) وهي:

- تعمل بلديتكم على استقطاب الموظفين.

المستوى الثالث: متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,011) والمعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (3,44) وهي:

-يتوفر في بلديتكم المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.

المستوى الرابع: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03)، كما توجد عبارة متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "T" للعبارة سالبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,130) و(0,094) و(0,488) على التوالي والمعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (2,72) و(2,66) و(3,13) على التوالي وهي:

- تستثمر بلديتكم مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- توفر بلديتكم برامج تكوينية للأفراد على استخدام الرقمنة في أعمالهم.

- يتميز الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الخاصة ببلديتكم.

ويمكن تفسير اتجاه إجابات العينة حول الدرجة الكلية على عدم استقطاب البلدية لموارد بشرية جديدة تفتقد للرقمنة، وكذا عدم الاستثمار في الموظفين المتميزين لديها والذين ساهموا في التحول نحو الرقمنة، وعدم منح الحوافز الكافية لهم لدعمهم على مجهوداتهم المبذولة، بالإضافة إلى نقص كفاءة بعض الموظفين في التحكم في التقنية وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر برامج التكوين، وإن توفرت تلك البرامج لم تكن بالجودة والفعالية المطلوبة، وكذا عدم رغبة الموظف في حد ذاته في التعلم على استخدام التكنولوجيات الحديثة وهذا أكبر مشكل تعاني منه البلدية.

بعدها تم عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتطبيق المتطلبات البشرية والتي تراوحت بين المنخفضة جدا والمتوسطة، سيتم في العنصر الموالي تحليل إجابات عينة الدراسة حول تطبيق البلدية للمتطلبات الأمنية.

5.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعدها المتطلبات الأمنية:

يوضح الجدول رقم (23.03) النتائج المتعلقة بأراء موظفين حول تطبيق المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة.

جدول رقم (23.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول ببعدها المتطلبات الأمنية لواقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبارة
غير دالة	3	0,488	-0,701	1,008	2,88	توفير أنظمة متقدمة للتحقق من الهوية للحد من مخاطر الوصول إلى المعلومات الشخصية.
دالة (عالية جدا)	1	0,006	2,946	0,840	3,44	توفر بلديتكم برامج حماية المعلومات بشكل دائم ودوري.
غير دالة	2	0,083	1,791	0,888	3,28	توفر بلديتكم بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.
غير دالة	4	0,165	-1,422	0,870	2,78	يتم بلديتكم تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.
دالة (منخفضة)	5	0,048	-2,058	0,859	2,69	تقوم بلديتكم بوضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة للتهديدات الأمنية بشكل فعال.
غير دالة (متوسطة)		0,907	0,118	0,598	3,01	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 انظر الملحق رقم 03.

من خلال الجدول رقم (22.03): يمكننا القول أن إجابات مفردات العينة حول تطبيق المتطلبات الأمنية تتباين بين درجة عالية جدا ومنخفضة. إلا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها المتطلبات الأمنية قدر بـ (3,01) بانحراف معياري قدره (0,598) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي يقارب جدا المتوسط الفرضي المقدر بـ (03) والدرجة الكلية للمجال جاءت ضمن درجة متوسطة هذا ما تؤكدته قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (0,118) وهي غير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,907).

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات مفردات العينة حول عبارات تطبيق المتطلبات البشرية، حيث قسمت إلى 03 مستويات وهي:

المستوى الأول: متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,006) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي جدا معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (3,44) وهي:

- توفر بلديتكم برامج حماية المعلومات بشكل دائم ودوري.

المستوى الثاني: متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,048) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال منخفض معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ(2,69) وهي:

- تقوم بلديتكم بوضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة للتهديدات الأمنية بشكل فعال.

المستوى الثالث: متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة وغير دالة، كما توجد عبارتين متوسطهما الحسابي أصغر من المتوسط الحسابي (03) وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,083) و(0,488) و(0,165) على التوالي والمعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (3,28) و (2,88) و (2,78) على التوالي وهي:

- توفر بلديتكم بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.

- توفير أنظمة متقدمة للتحقق من الهوية للحد من مخاطر الوصول إلى المعلومات الشخصية.

- يتم ببلديتكم تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.

ويمكن تفسير النتائج سابقة الذكر بعدم توفر البرامج والأنظمة لحماية المعلومات بسبب تكلفتها الغالية، وغياب الإستراتيجيات الفعالة لمواجهة أي تهديد، وكذا غياب قاعة للبيانات الاحتياطية التي تضم البيانات ككل في حالة حدوث أي اختراق أو خلل تقني، كل هذا يتطلب من الدولة تعزيز هذا البعد بتوفير كافة الموارد البشرية والمالية والمادية، حتى لا تذهب كل الجهود سدى التي بذلت في رقمنة كافة المعلومات الخاصة بالمواطنين في البلدية.

6.2.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعد المتطلبات المالية:

سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى التحليل الإحصائي لعبارات بعد المتطلبات المالية للإدارة

الإلكترونية في الجدول رقم (24.03).

جدول رقم (24.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول بعد المتطلبات المالية لواقع تطبيق متطلبات

الإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبارة
غير دالة (متوسطة)	1	0,751	0,320	1,105	3,06	تخصص بلديتكم الموارد المالية للحصول على تكنولوجيايات الاتصال الحديثة.
غير دالة	3	0,115	-1,621	1,091	2,69	توفر بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين.
غير دالة (متوسطة)	2	0,778	0,284	1,243	3,06	توفر بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة.
غير دالة (متوسطة)		0,657	-0,423	0,835	2,93	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21 انظر الملحق رقم 03.

يبين الجدول رقم (23.03): أن درجة الموافقة الكلية لهذا المجال كانت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام بـ (2,93)، بانحراف معياري قدره (0,835) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي يقارب جدا المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا ما تؤكدته قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (-0,423) وهي غير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,657). وبوجه التفصيل نجد إجابات مفردات العينة قسمت إلى مستويين هما:

المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية تقارب جدا المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارتين موجبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة أكبر من (0,05) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال متوسط، معبر عنها بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3,06) لكليهما وهما:

- تخصص بلديتكم الموارد المالية للحصول على تكنولوجيات الاتصال الحديثة.

- توفر بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة.

المستوى الثاني: متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة سالبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,115) وهي تمثل العبارة المعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (2,69) وهي:

- توفر بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين.

إذا بصفة عامة يعرف تطبيق الإدارة الإلكترونية نقص في الجانب المالي، مما يؤثر على كفاءة الموظفين بسبب عدم حصولهم على البرامج التدريبية اللازمة للتكيف والتعامل مع رقمنة هذا من جهة، وكذا التأثير في القيام بعمليات الصيانة في الوقت المحدد من جهة أخرى، ولعلاج ذلك لا بد من زيادة دعم الدولة من أجل تغطية كل جوانب القصور التي عبر عنها موظفين البلدية محل الدراسة.

3.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة:

سيتم من خلال الجدول رقم (25.03) عرض التحليل الإحصائي لعبارات متعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة

الإلكترونية في البلدية محل الدراسة.

جدول رقم (25.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبارة
غير دالة (متوسطة)	9	0,893	0,135	1,307	3,03	عدم توفر العدد الكافي من الحواسيب الآلية لأداء الأعمال المطلوبة.
دالة (عالية جدا)	2	0,006	2,959	1,016	3,53	ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والخوف الذي يمتلكه العاملون في الإدارة عند استخدامه.
دالة (عالية جدا)	4	0,014	2,610	0,948	3,44	تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وشبكات وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
دالة (عالية جدا)	5	0,017	2,533	1,047	3,47	ضعف المخصصات المالية للإدارة الإلكترونية في بلديتكم.
غير دالة (متوسطة)	11	0,865	- 0,171	1,031	2,97	مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مكان في الإدارة الحديثة.
دالة (عالية)	6	0,021	2,430	0,946	3,41	عدم توفير مكونين أكفاء وذوي خبرة ومتخصصين.
غير دالة	7	0,118	1,607	0,880	3,25	عدم وجود قوانين داعمة مما يجد من القدرة على تنفيذ العمليات الإلكترونية بشكل قانوني وآمن.
غير دالة	8	0,174	1,392	1,143	3,28	عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
دالة (عالية جدا)	3	0,012	2,675	1,190	3,56	عدم تهيئة العاملين نفسيا واشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
غير دالة	10	0,442	0,780	0,907	3,13	عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات.
دالة (عالية جدا)	1	0,002	3,483	0,761	3,47	تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل بالبريد الإلكتروني.
دالة (عالية جدا)		0,002	3,303	0,549	3,32	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 انظر الملحق رقم 03.

من خلال الجدول رقم (25.03) يمكننا القول أن اتجاه إجابات مفردات العينة في البلدية محل الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كان ضمن مجال عالي جدا وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي والذي قدر بـ (3,3210) بانحراف معياري قدره (0,54983) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (3,303) وهي دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,002) وبوجه التفصيل نجد إجابات مفردات العينة قسمت إلى (04) مستويات هي:

المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,006) و (0,014) و (0,017) و

(0,002) على التوالي وهي تمثل العبارات التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي جدا معبر عنها بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3,53) و (3,44) و (3,47) و (3,56) وهي:

- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب والخوف الذي يمتلكه العاملين في الإدارة عند استخدامه.
- تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وشبكات وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
- ضعف المخصصات المالية للإدارة الإلكترونية في بلديتكم.
- عدم تهيئة العاملين نفسيا واشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل بالبريد الإلكتروني.

المستوى الثاني: متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,021) وهي تمثل العبارة التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي معبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (3,41) وهي:

- عدم توفر مكونين أكفاء وذوي خبرة ومتخصصين.

المستوى الثالث: متوسطاتها الحسابية تقارب جدا المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارتين إحداهما موجبة وأخرى سالبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة أكبر من (0,05) وهي تمثل العبارتين التي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال متوسط، معبر عنها بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3,03) و (2,97) على التوالي وهما:

- عدم توفر العدد الكافي من الحواسيب الآلية لأداء الأعمال المطلوبة.

- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مكان في الإدارة الحديثة.

المستوى الرابع: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارات موجبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة تساوي (0,118) و (0,174) و (0,442) على التوالي والمعبر عنها بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3,25) و (3,28) و (3,13) على التوالي وهي:

- عدم وجود قوانين داعمة مما يحد من القدرة على تنفيذ العمليات الإلكترونية بشكل قانوني وآمن.

- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات.

4.2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة أداء الموارد البشرية بالبلدية محل الدراسة:

سيتم من خلال الجدول رقم (26.03) عرض التحليل الإحصائي للعبارات المتعلقة بأبعاد أداء الموارد

البشرية في البلدية محل الدراسة.

جدول رقم (26.03): العرض الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول أبعاد أداء الموارد البشرية

القرار	الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	δ	\bar{X}	العبرة
غير دالة	10	0,770	1,832	0,965	3,31	تحدد بلديتكم المهام الموكلة للموظفين بشكل صحيح.
دالة (عالية جدا)	2	0,000	13,919	0,508	4,25	يتم إنجاز العمل الموكل إلي بدقة واتقان.
غير دالة (متوسطة)	11	0,730	0,349	1,014	3,06	تعمل بلديتكم على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة.
دالة (عالية جدا)	9	0,017	2,523	0,911	3,41	يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.
غير دالة (متوسطة)	12	0,757	0,312	1,134	3,06	تسمح لكم بلديتكم في تقديم الاقتراحات التي تسهل تحسين الأداء.
دالة (عالية جدا)	3	0,000	11,667	0,530	4,09	أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام.
دالة (عالية جدا)	8	0,006	2,976	0,950	3,50	يتم اعداد تقارير للأداء ضمن فريق العمل.
دالة (عالية جدا)	5	0,000	8,004	0,641	3,91	يساعد فريق العمل على تحسين أدائي.
دالة (عالية جدا)	6	0,000	4,211	0,798	3,59	يتم مناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق.
دالة (عالية جدا)	4	0,000	10,649	0,564	3,06	تنطبق مهاراتي ومعارفي مع المسؤوليات الموكلة لي.
دالة (عالية جدا)	1	0,000	14,046	0,491	4,22	أتحمل مسؤولية الأخطاء التي تحدث من طرفي.
دالة (عالية جدا)	7	0,000	3,974	0,801	3,56	تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات.
دالة (عالية جدا)		0,000	9,884	0,383	3,66	الدرجة الكلية للمجال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21 . انظر الملحق رقم 03.

يبين الجدول رقم (26.03) أن درجة الموافقة الكلية لهذا المجال كانت عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,66)، بانحراف معياري قدره (0,383) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة المقدره بـ (9,884) وهي دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,000) وبوجه التفصيل نجد إجابات العينة قسمت إلى (03) مستويات هي:

المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0.000) لكل العبارات وهي تمثل العبارات، ما عدا العبرة الثانية مستوى دلالتها (0,017) والتي أجاب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال عالي جدا معبر عنها بمتوسطات حسابية قدرت بـ (4,25)، (3,41)، (4,09)، (3,59)، (3,91)، (3,59)، (3,06)، (4,22)، (3,56) وهي:

- يتم إنجاز العمل الموكل إلى بدقة واتقان.
- يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.
- أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام.

- يتم إعداد تقارير للأداء ضمن فريق العمل.
- يساعد فريق العمل على تحسين أدائي.
- يتم مناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق.
- تتطابق مهاراتي ومعارفي مع المسؤوليات الموكلة لي.
- أتحمّل مسؤولية الأخطاء التي تحدث من طرفي.
- تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات.

المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تقارب جدا المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارتين موجبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة أكبر من (0,05) وهي تمثل العبارتين التي أجب عنها الموظفون بدرجة جاءت ضمن مجال متوسط، معبر عنها بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3,06) لكنتا العبارتين وهما:

- تعمل بلديتكم على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة.
- تسمح لكم بلديتكم في تقديم الاقتراحات التي تسهل تحسين الأداء.

المستوى الثالث: متوسطها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" للعبارة موجبة وغير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة يساوي (0,017) والمعبر عنها بمتوسط حسابي قدر بـ (3,31) وهي:

- تحدد بلديتكم المهام الموكلة للموظفين بشكل صحيح.

ويمكن تفسير نتائج الدرجة العالية جدا إلى أن موظفين البلدية لديهم مؤهلات وكفاءة جيدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم مع تحمل المسؤوليات الموكلة لهم، وتعزيز البلدية العمل ضمن فريق وهذا ما يجعل الأداء عالي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها

بعد ما تم التطرق في المبحثين السابقين إلى الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة، سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرين كل على حدى وطبيعة التأثير كل واحد على الآخر وذلك لقبولها أو رفضها عبر اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتلائم مع كل فرضية موضوعة.

1.3 اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) :

أولا سوف يتم التعرف على ما مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية في البلدية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟، ل يتم فيما بعد اختبار هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي؟

1.1.3 اختبار الفرضية 01 المتعلقة بمستوى تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية من وجهة نظر العاملين بها:

تنص الفرضية 01 على ما يلي: " مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية متوسط في بلدية قائمة من وجهة نظر العاملين بها"، واختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على المتوسط الحسابي مع مقارنته مع المتوسط الفرضي، وكذا الانحراف المعياري، واستخدام أيضا إحصائية ستودنت عند مستوى الدلالة 5%، كما هو مبين في الجدول رقم (27.03).

جدول رقم (27.03): اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين

اتجاه الآراء حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية					المحاور	
القرار	Sig	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
دالة (عالية)	0.036	2.194	0.506	3.19	01	بعد المتطلبات الإدارية
دالة (عالية جدا)	0.000	4.340	0.556	3.42	02	بعد المتطلبات السياسية
غير دالة	0.625	-0.494	0.596	2.94	03	بعد المتطلبات التقنية
غير دالة	0.378	-0.895	0.658	2.89	04	بعد المتطلبات البشرية
غير دالة (متوسطة)	0.907	0.118	0.598	3.01	05	بعد المتطلبات الأمنية
غير دالة (متوسطة)	0.657	-0.423	0.835	2.93	06	بعد المتطلبات المالية
غير دالة (متوسطة)	0.387	0.877	0.448	3.06	07	واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 ، انظر الملحق رقم 04.

من نتائج الجدول رقم (27.03): نجد أن الانحراف المعياري قدر بـ (0.448) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد ومركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، والمتوسط الحسابي قدر بـ (3.069) وهو قريب من المتوسط الفرضي (03) مما يدل على أن مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة للمحور ككل من وجهة نظر العاملين بها، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (0.877) وهي غير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.387). وبوجه

التفصيل نجد البعد المتعلق بالمتطلبات السياسية كانت دالة وبدرجة عالية جدا، حيث قدرت قيمة "T" بـ (4.340) وهذا ما يبين أن البلدية محل الدراسة تمارس هذا البعد على أحسن وجه مقارنة بالبعاد التالي: المتطلبات الإدارية الذي كان بدرجة عالية وهذا ما أوضحتها قيمة "T" التي قدرت بـ (2.194) أي أن البلدية محل الدراسة تتطبق هذا البعد بدرجة عالية مقارنة بالبعدين التالية: المتطلبات الأمنية، المالية، اللذان كانا غير دالين وبدرجة متوسطة، حيث قدرت قيمة "T" لهما على التوالي: (0.118) و (-0.423)، وهذا ما يبين أن البلدية محل الدراسة تطبق هاذان البعدان بدرجة ضعيفة مقارنة ببعدها المتطلبات التقنية والبشرية التي كانت غير دالة، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة على التوالي بـ (-0.494) و (-0.895) وهذا يرجع إلى ان البلدية محل الدراسة لا تطبق هاذين البعدين .

وعليه يتم قبول الفرضية 01 أي أن: مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية متوسط في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها.

2.1.3 اختبار الفرضية 02 المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى

لمتغير الجنس:

لقد نصت الفرضية 02 على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين لآراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس"، واختبار هذه الفرضية سوف سيتم الاعتماد على اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، ويتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة T عند مستوى دلالة 5% كما هو موضح في الجدول رقم (28.03).

جدول رقم (28.03): اختبار T-Test للفروق في آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية

تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية	ذكر	3.23	0.318	1,217	0,233	غير دالة
	أنثى	3.01	0.477			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21، انظر الملحق رقم 04

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28.03): أن الانحراف المعياري لجنس الذكر قدر بـ (0,318)، والمتوسط الحسابي قدر بـ (3,23) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، أما بالنسبة لجنس الإناث نجد أن الانحراف المعياري قدر بـ (0,477)، والمتوسط الحسابي قدر بـ (3,01) وهو قريب جدا من المتوسط الفرضي (03) وهذا ما يؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (1,217) وهي غير دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0,233) وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق بين جنس الذكر والأنثى في تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة.

وعليه يتم رفض الفرضية رقم 02 المتضمنة أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس.

3.1.3 اختبار الفرضية 03 المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية يعزى لمتغير المؤهل العلمي:

تنص هذه الفرضية 03 على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي". وقبل تحديد نوع الاختبار الملائم لابد من حساب تجانس التباين Levene* كما هو موضح في الجدول رقم (29.03).

جدول رقم (29.03): اختبار Levene لتجانس التباين

اختبار levene	درجة الحرية بين المجموعات	درجة الحرية خارج المجموعات	الدلالة المعنوية
0.514	2	29	0.604

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 ، انظر الملحق رقم.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29.03): أن قيمة التباين كانت 0,514 عند مستوى معنوية أكبر من 5%، مما يدل على أن تجانس التباين متحقق بين المجموعات وبالتالي اختبار هذه الفرضية سيتم الإعتماد على اختبار تباين أحادي ANOVA حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة F عند مستوى دلالة أقل من 5% ، وهذا ما يدل على وجود فروق وبالتالي لابد من إختبار بعدي لمعرفة إتجاه الفروق، أما إذا كانت قيمة F عند مستوى دلالة أكبر من 5% معناه لا توجد فروق ذات دلالة وبالتالي يتم رفض الفرضية.

جدول رقم (30.03): إختبار ANOVA للفروق في آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة

الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المحور	
غير دالة (لا توجد فروق ذات دلالة)	0,306	1,232	0.244	2	0.488	بين المجموعات	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية
			0.198	29	5.748	خارج المجموعات	
			/	31	6.236	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 ، انظر الملحق رقم 04

* ويعتبر شرطاً أساسياً من شروط استخدام التباين الأحادي ANOVA، فإن تحقق شرط التجانس التي يثبت عندما تفوق القيمة الاحتمالية لاختبار Levene عند 5% هنا يتم استخدام اختبار ANOVA لتحديد الفروق، ان لم يتحقق الشرط يتم اللجوء الى اختبارات اللامعلمية وهو اختبار Kruskal Wallis

من خلال الجدول رقم (30.03) نجد أن قيمة F لمتغير متطلبات الإدارة الإلكترونية كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,233 وهو أكبر من 5%، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي. وعليه يتم قبول الفرضية رقم 03 القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4.1.3 اختبار الفرضية رقم 04 المتعلقة بمدى توفر معوقات الإدارة الإلكترونية:

لقد نصت الفرضية رقم 04 على ما يلي: "تتوفر معوقات الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في بلدية قلمة من وجهة نظر العاملين بها"، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على المتوسط الحسابي مع مقارنته مع المتوسط الفرضي، وكذا الانحراف المعياري، واستخدام أيضاً إحصائية ستيودنت عند مستوى الدلالة 5%، كما هو مبين في الجدول رقم (31.03).

جدول رقم (31.03): اختبار الفرضية المتعلقة بمدى توفر معوقات الإدارة الإلكترونية:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
معوقات الإدارة الإلكترونية	3,32	0,549	3,303	0,002	دالة (عالية جدا)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 ، انظر الملحق رقم 04.

من نتائج الجدول رقم (31.03): نجد أن الانحراف المعياري قدر بـ(0,549)، والمتوسط الحسابي قدر بـ (3,32) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03) مما يدل على أن معوقات الإدارة الإلكترونية في بلدية قلمة متوفرة بدرجة عالية جداً، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (3,303) وهي دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,002).

وعليه يتم قبول الفرضية رقم 04 التي نصت على: تتوفر معوقات الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في بلدية قلمة من وجهة نظر العاملين بها.

2.3 اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية):

1.2.3 اختبار الفرضية رقم 05 المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية:

لقد نصت الفرضية 05 على ما يلي: " مستوى أداء الموارد البشرية متوسط في بلدية قلمة من وجهة نظر العاملين بها"، ولاختبار هذه الفرضية سوف سيتم الاعتماد على اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، ويتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة T عند مستوى دلالة 5% كما هو موضح في الجدول رقم (32.03).

جدول رقم (32.03): اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
أداء الموارد البشرية	3,66	0,383	9,884	0,000	دالة (عالية جدا)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 ، انظر الملحق رقم 04.

من نتائج الجدول رقم (32.03): نجد أن الانحراف المعياري قدر بـ(0,383)، والمتوسط الحسابي قدر بـ (3,66) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03) مما يدل على أن مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها عالي جدا، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة والمقدرة بـ (9,884) وهي دالة عند درجات الحرية (31) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).
وعليه يتم رفض الفرضية 04 التي نصت بأن مستوى أداء الموارد البشرية متوسط في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها.

2.2.3 اختبار الفرضية رقم 06 المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى أداء الموارد البشرية يعزى إلى متغير

المناصب الإدارية:

لقد نصت الفرضية 06 على ما يلي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى أداء العاملين يعزى إلى متغير المناصب الإدارية"، وقبل تحديد نوع الاختبار الملائم لابد من حساب تجانس التباين Levene* كما هو موضح في الجدول رقم (33.03):

جدول رقم (33.03): اختبار Levene لتجانس التباين

اختبار levene	درجة الحرية بين المجموعات	درجة الحرية خارج المجموعات	الدلالة المعنوية
1.444	4	27	0.247

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 ، انظر الملحق رقم 04.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33.03): أن قيمة التباين كانت 1,444 عند مستوى معنوية أكبر من 5%، مما يدل على أن تجانس التباين متحقق بين المجموعات وبالتالي اختبار هذه الفرضية سيتم الإعتماد على اختبار تباين أحادي ANOVA حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة F عند مستوى دلالة أقل من 5% ، وهذا ما يدل على وجود فروق وبالتالي لابد من إختبار بعدي لمعرفة إتجاه الفروق، أما إذا كانت قيمة F عند مستوى دلالة أكبر من 5% معناه لا توجد فروق ذات دلالة وبالتالي يتم رفض الفرضية.

* ويعتبر شرطا أساسيا من شروط استخدام التباين الأحادي ANOVA، فان تحقق شرط التجانس التي يثبت عندما تفوق القيمة الاحتمالية لاختبار Levene عند 5% هنا يتم استخدام اختبار ANOVA لتحديد الفروق، ان لم يتحقق الشرط يتم اللجوء الى اختبارات اللامعلمية وهو اختبار Kruskal Wallis

جدول رقم (34.03): اختبار ANOVA للفروق المتعلقة باختلاف الآراء حول مستوى أداء الموارد البشرية يعزى إلى متغير المناصب الإدارية

المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
مستوى أداء العاملين	بين المجموعات	4	0,259	1,989	0,125	غير دالة (لا توجد فروق ذات دلالة)
	خارج المجموعات	27	0,130			
	المجموع	31	/			

من خلال الجدول رقم (34.03) نجد أن قيمة F لمتغير مستوى أداء العاملين كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,125 وهو أكبر من 5%، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغير المناصب الإدارية. وعليه يتم رفض الفرضية رقم 06 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى أداء العاملين يعزى إلى متغير المناصب الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

3.3 اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار أثر الإدارة الإلكترونية (متغير مستقل) على تحسين أداء الموارد البشرية (متغير تابع)، وتنص الفرضية على: "تؤثر متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قلعة من وجهة نظر العاملين بها". وذلك من خلال اعتمادنا على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق معامل التحديد R^2 ، وكذا معامل الارتباط المتعدد، والاعتماد أيضاً على قيمة F من أجل الحكم على المعنوية الكلية للنموذج، بالإضافة أيضاً إلى استخدام إحصائية ستودنت T-Test بهدف اختبار معنوية المتغير المستقل.

جدول رقم (35.03): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها

القرار	اختبار T.TEST		معاملات Beta	معادلة الانحدار		المتغيرات المستقلة (المفسرة)
	مستوى الدلالة	قيمة T		الخطأ المعياري	المعاملات B	
دالة تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا	0,000	5,426	/	0,514	2,788	الثابت باقي العوامل الأخرى
دالة تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا	0,006	3,018	0,556	0,139	0,420	بعد المتطلبات الإدارية
دالة تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا	0,012	-2,720	-0,479	0,121	-0,330	بعد المتطلبات السياسية
غير دالة لا تؤثر	0,075	-1,860	-0,436	0,151	-0,280	بعد المتطلبات التقنية
غير دالة لا تؤثر	0,196	1,327	0,313	0,137	0,182	بعد المتطلبات البشرية
غير دالة لا تؤثر	0,187	1,357	0,269	0,127	0,172	بعد المتطلبات الأمنية
غير دالة لا تؤثر	0,083	1,807	0,334	0,085	0,153	بعد المتطلبات المالية
القوة التفسيرية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج			
0,517			معامل التحديد (R ²)	4,464		قيمة F
0,719			معامل الارتباط المتعدد (R)	0,003		المعنوية sig

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS21 ، انظر الملحق رقم 04.

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار المتعدد الذي يربط بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين نعلم على معنوية النموذج نعلم عنها بقيمة F وقوته التفسيرية الموضحة في معامل التحديد (R²) ومعامل الارتباط المتعدد (R) ومعنوية المتغيرات المستقلة معبر عنها في قيمة اختبار T.TEST.

- المعنوية الكلية لنموذج: تبين نتائج الجدول رقم (35.03) أن القيمة الإحصائية "F" قدرت بـ (4.464) وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,003)، بمعنى يوجد على الأقل متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، مما يدل على أن النموذج مقبول إحصائيا.

- القوة التفسيرية لنموذج: عن طريق حساب قيمة معامل التحديد (R²) التي قدرت بـ (0,517)، أي أن النسبة المئوية هي (51,7%) توضح ان التباين في المتغير التابع أداء الموارد البشرية يعبر عنه المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والنسبة المتبقية هي (48,3%) تعود إلى عوامل أخرى لن تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي قدرت بـ (5,426) عند مستوى دلالة (0,000).

أما فيما يخص معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,719) فيدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

-معنوية المتغيرات المستقلة: أثبتت اختبار معنوية النموذج ما يلي:

* وجود دلالة إحصائية لتأثير بعد متطلبات الإدارية والسياسية على أداء العاملين في البلدية محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا لنتائج المينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" قدرت ب (3,018) و (-2,720) على التوالي بمستوى دلالة قدره (0,006) و (0,012) على التوالي، وهو ما يؤكد على تأثيرها الإيجابي والقوي جدا على تحسين أداء الموارد البشرية.

* كما نلاحظ أيضا عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير بعد المتطلبات، التقنية، البشرية، الأمني والمالية على تحسين أداء الموارد البشرية في البلدية محل الدراسة، فوفقا لنتائج المينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" قدرت ب (-1,860) و (1,327) و (1,357) و (1,807) على التوالي عند مستوى دلالة (0,075) و (0,196) و (0,187) و (0,083) على التوالي مما يدل على أنها غير دالة وعدم تأثيرها على تحسين أداء الموارد البشرية.

* كذلك حسب قيمة المعاملات "B" فإن المتغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية: بعد المتطلبات الإدارية، السياسية، التقنية، البشرية، الأمنية والمالية) يقابله تغيرات ب (0,420) و (-0,330) و (-0,280) و (0,182) و (0,172) و (0,153) على التوالي في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

بناء على نتائج المتوصل إليها يمكن القول إن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها الستة (الإدارية، السياسية، التقنية، البشرية، الأمنية والمالية) تؤثر على تحسين أداء الموارد البشرية في البلدية محل الدراسة، أما عن قوة واتجاه العلاقة بينهما فإنها إيجابية وقوية جدا وهذا ما أشارت إليه القوة التفسيرية لنموذج ب (51,7%).

وبناء على ما تم إثباته من الفرضيات الفرعي المكونة لدراسة والنتائج المتوصل إليها تم إثبات الفرضية الرئيسية لدراسة والتي تنص على: تؤثر متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إجراء دراسة تطبيقية لعينة من موظفين في بلدية قالملة، وهذا من أجل معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية، من وجهة نظر العاملين بها وقد اسفرت نتائج هذا الفصل على ما يلي:

وجود إدراك حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وواقع تطبيقها والمعوقات التي تواجهها في البلدية محل الدراسة، مع وجود التزام بتطبيقها من قبل البلدية محل الدراسة.

كما أظهرت نتائج التحليل الكمي الطرق الإحصائية المتقدمة عن وجود أثر لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين وكذلك معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين.

وفي ختام هذا الفصل تم قبول الفرضية الرئيسية لدراسة التي تنص على: تؤثر متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالملة من وجهة نظر العاملين بها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

بعد أن تطرقنا لموضوع أثر تبني الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية الذي أصبح من أبرز المفاهيم لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تمثل هذه الأخيرة نمطاً جديداً أحدث تغييرات جوهرية في بيئة الإدارة بمختلف التنظيمات الاجتماعية، وأحدث تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية وتوزيع المهام والصلاحيات وتفويض السلطات، ومشاركة القادة والعاملين في جميع جوانب العملية الإدارية، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية عبر تسريع الإنجاز، تقليل الأخطاء، تقليل الجهد والتكلفة المادية، وتطوير كوادر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإدارة الحديثة.

ومن خلال هذا البحث الذي ربطنا فيه بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الموارد البشرية وحاولنا معرفة الأثر بينهما في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين ببلدية قلمة، وذلك من خلال استمارة تضمنت المتغيرين لدراسة تم توزيعها على عينة من العاملين.

1-نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية وبناء على تحليل وتفسير البيانات الإحصائية ثم إختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وكانت النتائج كما يلي:

-على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة لتبني الإدارة الإلكترونية في كافة المؤسسات إلا أن مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالبلدية محل الدراسة كان متوسط في مجمل أبعاده، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الأولى وذلك راجع لضعف البنية التحتية التكنولوجية مثل نقص شبكات الانترنت ذات السرعة العالية، قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير وتنفيذ مشروعات الإدارة الإلكترونية، نقص الكفاءات البشرية المدربة على استخدام التقنيات الحديثة، عدم وجود تشريعات وسياسات واضحة تدعم التحول الرقمي، مقاومة بعض الموظفين لتغير بسبب الاعتياد على الأساليب التقليدية؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس، وهو ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الثانية وذلك حسب النتائج الموضحة في الدراسة لأنه لا يوجد فرق بين ذكر أو أنثى في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؛

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهو ما يؤكد قبول الفرضية الثالثة، ويرجع ذلك إلى أنه مهما كان الاختلاف في المؤهل العلمي سواء أن كان الموظف متحصل على الليسانس أو الماستر أو ذو تعليم ثانوي فكلهم قادرون على التعلم والتدرب على العمل بالإدارة الإلكترونية؛

-إن معوقات الإدارة الإلكترونية متوفرة بدرجة عالية، وهو ما يؤكد قبول الفرضية الرابعة، وهذا ما سوف يؤثر على أداء الموارد البشرية، لأن توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل العمليات وتبسيط الإجراءات، مما يزيد

الخاتمة العامة

من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم وبدون هذه الأنظمة يبقى الموظفون مثقلين لروتين والإجراءات اليدوية المعقدة التي تستهلك الوقت والجهد؛

- إن مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها عالي جدا وهذا ما يدفعنا إلى رفض صحة الفرضية الخامسة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العاملين حول مستوى أداء العاملين يعزى إلى متغير المناصب الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يدفعنا إلى رفض صحة الفرضية السادسة، ويرجع ذلك إلى أنه لا توجد فروق بين أداء العاملين بين مختلف المناصب الإدارية فكل شخص يعمل وفق متطلبات منصبه.

وبناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول ان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها الستة (الإدارة، السياسية، التقنية، البشرية، الأمنية والمالية) تؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها، أما عن قوة واتجاه العلاقة بينهما فإنها إيجابية وقوية جدا، وفي الختام يتم قبول الفرضية الرئيسية لدراسة التي نصت على: تؤثر متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية قالمة من وجهة نظر العاملين بها.

2- التوصيات والاقتراحات:

على ضوء ما تم تقديمه في الجانب النظري للدراسة وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه تم الخروج ببعض التوصيات التي ترى فيها الطالبتان إمكانية المساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية عبر تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية:

- العمل على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الوجه المطلوب ببلدية قالمة؛
- العمل على تحديث شبكات الانترنت وتوفير اتصال عالي السرعة في جميع مرافق البلدية؛
- العمل على توفير البرامج وتطويرها بما يلاءم العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظفين؛
- تفعيل خدمات الإدارة الإلكترونية لتشمل جميع المعاملات الإدارية والخدمات البلدية؛
- تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة؛
- الحرص على توظيف الخبراء والمهندسين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات؛
- تنظيم حملات توعوية لتعريف الموظفين والمواطنين بفوائد الإدارة الإلكترونية؛
- الاهتمام بأداء المورد البشري وتهيئة الظروف المناسبة من أجل ان يقدم ما لديه من إبداعات وقدرات ومهارات فكرية وفنية.

3-آفاق الدراسة:

- تبين لنا من خلال دراسة جوانب البحث إلى وجود مفاهيم جانبية في موضوعنا، لكنها مهمة في مجال إدارة الاعمال، حيث شكلت حدود نظرية تم التطرق إليها بالاختصار، بحيث نتيح المجال للغير من الطلبة في البحث والتوسع فيها، ومن بين هذه المواضيع ما يلي:
- تأثير تطبيق الأنظمة الإلكترونية على سرعة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين؛
 - تحليل الفرق في الأداء بين البلديات التي تبنت الإدارة الإلكترونية؛
 - دراسة تأثير برامج التدريب على فعالية استخدام الأنظمة الإلكترونية؛
 - إستراتيجيات إدارة التغيير والتحول الرقمي في البلديات؛
 - تأثير التحول الرقمي على الرضا الوظيفي لموظفين البلدية؛
 - تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة البلدية؛
 - تقييم فعالية الأدوات الإلكترونية في إدارة المشاريع البلدية؛
 - تحليل الجوانب الاقتصادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات.

:

.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم خالد ممدوح، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
2. أبو هاشم عمر أحمد وآخرون، الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 01، 2013.
3. الاحبائي نبراس محمد جاسم، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2018.
4. أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
5. إسماعيل محمد صادق، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2010.
6. بن مرزوق عنتر، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018.
7. بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، الطبعة 01، 2006.
8. جمعة صفاء فتوح، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، طبعة 01، 2014.
9. حامد فداء، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. حسن جاب الله عنتر بن أمل لطفي، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية - دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2010.
11. حسن محمد قدرى، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
12. حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2010.
13. الخشالي شاعر جار الله، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015.

14. رضوان محمود عبد الفتاح، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2012.
15. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية e-management، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
17. الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
18. العبود فهد بن ناصر، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة 02، 2005.
19. عشماوي محمد عبد الوهاب حسن، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
20. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
21. غالب ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
22. الغامدي محمد بن فوزي، الإدارة الإلكترونية، شبكة الألوكة للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية، 2021.
23. القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. كافي مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
25. محمود الزعاريير راکز علي، الطالب غسان، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
26. المهندي سوسن زهير، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
27. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
28. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
29. يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

ثانيا: الاطروحات، الرسائل:

1. أبو أمونه يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
2. أبو جليلة سعيد سمير، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
3. أحمد البشير رشا خوجلي، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية (دراسة تحليلية)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية، جاكرتا، إندونيسيا، 2020.
4. بن خليفة المسعود خليفة بن صالح، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية -من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 2008.
5. بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
6. بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023.
7. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال وتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
8. بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين -مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجاً، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
9. بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.

10. جاء الله أمينة، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة- دراسة حالة مصرف السلام، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تحليل إقتصادي، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.
11. جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
12. خلوف إيمان حسن مصطفى، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين 2010.
13. الرشيدي محمد مبارك محمد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
14. شاعو أسماء، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع الاستكشاف ولاية بومرداس، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.
15. شرفي خليل، " دور غدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
16. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
17. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
18. عبيد مصطفى مفيد مصطفى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2021.

19. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الديمقراطية والرشاد، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
20. عقبي أمال، الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة محلية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2021.
21. عمارى سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
22. العيسري خلفان بن محمد بن عامر، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2022.
23. عيودة أسماء، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية - دراسة ميدانية لبلدية جيجل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2023.
24. قادة دليلا، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
25. القحطان شائع بن سعد مبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
26. القردهجي ناهدة محمد، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمنطقة جنوب عمان في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص أعمال إلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
27. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

28. مراد أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022.
29. المسماري عبد السلام معيوف علي محمد، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا، 2012.
30. منسل كوثر، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر - نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2023.
31. هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر، 2018.
32. وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدينة الجزائرية، 2013.
33. يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
- ثالثا: المقالات المنشورة في مجالات علمية محكمة:
1. آل مهري لمياء محمد بن قاسم، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد24، عمان، الأردن، 2020.
2. الأنصاري محمد صبري، ابتسام محمد عبد اللاه، تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، المجلد 04، العدد07، قنا، مصر، 2021.
3. بحشاشي رابح، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمى لخضر، المجلد04، العدد03، الوادي، الجزائر، 2021.

4. بغريش ياسمين، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري، المجلد 01، العدد 13، قسنطينة، الجزائر، 2017.
5. بن حسين سليمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1، المجلد 04، العدد 07، باتنة، الجزائر، 2014.
6. بن عيسى همام، لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، المجلد 02، العدد 02، الطارف، الجزائر، 2021.
7. بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة انشائها، مجلة دراسات اقتصادية فضيلة دولية محكمة، جامعة زيان عاشور، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2009.
8. بن ميري مصطفى، فلاق علي، الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين - دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، المجلد 07، العدد 01، قسنطينة، الجزائر، 2021.
9. بوطورة فضيلة وآخرون، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020.
10. بوغنينبة وهيبية، قرمش زهرة سعد، سلامة وفاء، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد 04، العدد 07، سوق أهراس، الجزائر، 2021.
11. حريزي منال، هامل مهدي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ورقية الخدمات بالجماعات المحلية - بطاقة التعريف البيومتري وجواز السفر البيومتري أمودجا، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، المجلد 11، العدد 01، وهران، الجزائر، 2022.
12. حساين سامية، بن عياد جلييلة، برامج الحاسوب كمصنف رقمي في ظل التشريع الجزائري، مجلة الاجتهاد القضائي، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، المجلد 11، العدد 03، الجزائر، 2019.
13. الحسيني عائشة بنت أحمد، الخيال شذا بنت عبد المحسن، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 01، العدد 10، القاهرة، مصر، 2013.
14. حنيش أحمد، انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، جامعة لونيسسي علي، المجلد 11، العدد 2، البليدة، الجزائر، 2022.

15. حتوية عمر، عوايحية سماح، بن مسعود نبيلة، التحول من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديّة، المجلد 05، العدد 11، سوق أهراس، الجزائر، 2023.
16. حيمر حمود، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة صيدال لصناعة الأدوية، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، المجلد 05، العدد 01، بشار، الجزائر، 2018.
17. حيمر حمود، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، المجلد 05، العدد 01، ميلة، الجزائر، 2019.
18. خيملي فريد، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2014.
19. دايرة عايده، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديّة، المجلد 02، العدد 04، سوق أهراس، الجزائر، ديسمبر 2022.
20. دبلة عبد العالي، عياش عزوز مرابط، تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، المجلد 10، العدد 17، الأغواط، الجزائر، 2016.
21. الدعيس عبد الكريم سعيد عبده قاسم، محسن ناصر سعيد علي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين، مجلة الجامع في دراسات النفسية والعلوم التربوية، مخبر المهارات الحياتية، جامعة محمد بوضياف، المجلد 03، العدد 01، المسيلة، الجزائر، مارس 2018.
22. راجحي لحضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي، المجلد 02، العدد 03، الأغواط، الجزائر، 2016.
23. زروقي نسرين، الإدارة الإلكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الأنترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة، المجلد 02، العدد 15، خميس مليانة، الجزائر، 2016.
24. الزوبعي هاشم أحمد نعيمش الحمامي، خدمات وأشكال التواصل في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) وسبل توظيفها لخدمة الدعوة الإسلامية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، المجلد 10، العدد 04، الأغواط، الجزائر، 2016.

25. سمان رويدة عبد الحميد، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد 110، العدد 01، المنصورة، مصر، 2020.
26. شواي أحلام محمد، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 04، بابل، العراق، 2016.
27. الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيسسي علي، المجلد 08، العدد 01، البليدة، الجزائر، 2019.
28. صلواتشي هشام سفيان، بودلة يوسف وآخرون، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية، المجلد 12، العدد 24، الجزائر، 2017.
29. العازمي عيسى فلاح ذياب هادي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد 28، العدد 01، مصر، جانفي 2020.
30. عبد الباقي بوبكر، أثر التكوين على أداء الموارد البشرية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 09، العدد 2، الجزائر، 2022.
31. عبد القادر حسين خليل، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس، مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد 03، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2019.
32. عبد الناصر موسى، قريشي محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 09، العدد 09، ورقلة، الجزائر، 2011.
33. عبيدة سعاد، فوجيل سهام، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، المجلد 14، العدد 02، بسكرة، الجزائر، 2020.
34. العبيدي بشرى عبد العزيز، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها - دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العدد 22، بغداد، العراق، 2014.
35. عزوز سعيدة، مقبل نسيم، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً، المجلة الجزائرية للمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، المجلد 01، العدد 08، الجزائر، 2018.

36. عطوي سميرة، عيساوي نادية، الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 14، المجلد 11، 2017.
37. علوان رمزي، فارس طلوش، دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، المجلد 07، العدد 02، أم البواقي، الجزائر، 2020.
38. عماري سمير، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المجلد 01، العدد 01، المسيلة، الجزائر، 2017.
39. غالم إلهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، كلية الآداب، جامعة بني سويف، المجلد 05، العدد 02، القاهرة، مصر، 2018.
40. القحطاني منصور بن عوض، تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 11، 2017.
41. ليلي بوحد يد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة_ مؤسسات الإسمنت بباتنة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، المجلد 03، العدد 3، 2015.
42. معروف وئام علي أمين، الكردي أسماء صفوت جمال، استراتيجية مقترحة قائمة على إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز القدرات التنافسية لدى الشباب الجامعي، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، المجلد 37، العدد 02، مصر، ديسمبر 2021.
43. معمري محمد، المدخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن)، مجلة دفاتر المخبر، جامعة محمد خيضر، المجلد 14، العدد 01، بسكرة، الجزائر، 2019.
44. مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، جامعة زيان عاشور، المجلد 02، العدد 01، الجلفة، الجزائر، أبريل 2008.
45. موسي عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، المجلد 19، العدد 01، بسكرة، الجزائر، 2004.
46. نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2013.

47. هدييل عائشة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مجلة دفاتر

علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02، المجلد04، العدد10، الجزائر، 2013.

48. هرياجي حمزة، بوحروود فتيحة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن، مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، المجلد19، العدد01، سطيف، الجزائر، 2019.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. سولم صلاح الدين وآخرون، أهمية استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في

منظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الافتراضي حول "الإدارة الإلكترونية في الجزائر: الواقع

وإشكالية التطبيق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس،

الجزائر، يومي 22 و23 مارس 2021.

2. شيشة نوال، زيني فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني

حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10 و11 نوفمبر 2009.

خامسا: المحاضرات:

1. عرب هاني، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009.

2. يعلى فاروق، مطبوعة حول مقياس إعلام ألي: اختبار الفرضيات، لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري،

قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، دون سنة النشر.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: المذكرات:

1. Hodges Lasely, ‘**Electronic meeting systems- what they are and how they could benefit Australian government organizations**’, master’s thesis (unpublished), College of Business and economics, Australian National University, Australia, 2010.

ثانيا: المقالات:

1. Alruways Naif Hezam F, ‘**The effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals**’, Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications, University of Jordan, Amman, Jordan, Issue 36, 2020.

2. Dramawan Didit and others, ‘**THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY**’, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Mayjen Sungkono University, Mojokerto, East Java, Indonesia, Volume 24, Issue 3, 2020.

3. Hasbaia Rahma Majda, ‘**The Problem of Evaluating the Performance of Human Resources and Training in Algerian Institutions - A Field Study in the Forest Governorate of Djelfa Governorate**’, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Université Ibn Khaldoun, Tiaret, Vol 6, No 01, 2023.

4. Moulai Amar, Kada Yazid, “**E-management as a Mechanism to Improve the Educational Service Quality in Algerian University During COVID-19: An applied study at Saida University**”, Al Bashaer Economic Journal, Faculty of Economic, Commercial, Management Sciences, Tahiri Muhammed University, Bechar, Algeria, Volume 7, August 2021.
5. Yao Liu and others, “**E-management and deployment strategy for future organization**”, Africa Journal of Business Management, Faculty of Technology Management, University Malaysia Pahang, Kuantan, Malaysia, Vol 05, Issue 16, August 2011.

ثالثا: الملتقيات:

1. Alshehri Mohammed, Drew Steve, “**Implementation of e-Government: Advantages and Challenges**”, Research paper submitted for the IASK International Conference “E-Activity and Leading Technologies & InterTIC”, Seville, Spain, Days 29 November to 01 December 2010.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: 08 ماي 1945 قالمة.

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: العلوم الاقتصادية.

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات.

سيدي الفاضل.....، سيدي الفاضلة.... تحياتي لكم،

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص "اقتصاد وتسيير مؤسسات" بعنوان:

" أثر تبني الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية "

دراسة حالة بلدية _ قالمة

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في بلديتكم الموقرة، ولهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة. ونرجوا منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف

زهرة عباس

من إعداد الطالبتين:

سيساوي منال نور الهدى

سعايدية ريان

السنة الجامعية: 2023/ 2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى من سيادتكم وضع علامة دائرة عند الرقم المناسب

1-الجنس:

1	ذكر
2	أنثى

2- السن بالفئات:

1	من 25-30
2	من 30 - 35
3	من 35-40
4	من 40-45
5	أكثر من 50

3- الخبرة المهنية:

1	أقل من 5 سنوات
2	من 5-10
3	من 10-15
4	من 15-20
5	أكثر من 20 سنة

5- المستوى التعليمي:

1	ثانوي
2	ليسانس
3	ماستر
4	مهندس دولة
5	ماجستير
6	دكتوراه

6- المناصب الإدارية:

1	عون إداري
2	عون اداري رئيسي
3	عون تقني
4	متصرف إداري
5	متصرف إداري رئيسي
6	أخرى أذكرها

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول : الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل)

يرجى من سيادتكم وضع علامة دائرة عند الرقم المناسب :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم	المتغير المستقل
5	4	3	2	1	الإدارة الإلكترونية هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية فيما بينها وبين الموظفين والمؤسسات الأخرى.	01	معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية
5	4	3	2	1	تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية كعتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات.	02	
5	4	3	2	1	الإدارة الإلكترونية هي تحول العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي.	03	
5	4	3	2	1	تسهل شبكات الاتصالات في الإدارة الإلكترونية التواصل مع أصحاب المصلحة .	04	
5	4	3	2	1	تكون الأهداف في التخطيط الإلكتروني مرنة أي قابلة للتجديد والتطوير.	05	
5	4	3	2	1	للقيادة الإلكترونية ثلاث أبعاد أساسية وهي القيادة التكنولوجية، البشرية والقيادة الذاتية.	06	
بعد المتطلبات الإدارية							
5	4	3	2	1	تتوفر في بلديتكم أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	01	

قائمة الملاحق

5	4	3	2	1	يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم وضع إجراءات دقيقة تحافظ على تنظيم العمليات.	02	واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية
5	4	3	2	1	يوجد في بلديتكم خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية	03	
5	4	3	2	1	تتم بلديتكم بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية المحتملة	04	
5	4	3	2	1	تعتمد بلديتكم على سياسات جديدة في التعيين في إطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الإدارة الإلكترونية.	05	
5	4	3	2	1	توفير آليات لتقييم الأداء ومراقبة العمليات الإلكترونية لضمان تحقيق أهداف بلديتكم.	06	
5	4	3	2	1	تدعم بلديتكم الدراسات والبحوث في مجال التقنيات	07	
بعد المتطلبات السياسية							
5	4	3	2	1	وجود إطار قانوني وسياسي يدعم ويشجع على تبني التقنيات الإلكترونية في إدارة المؤسسة.	08	
5	4	3	2	1	تشجيع الحكومات على تبني استراتيجيات سياسية تهدف إلى تعزيز الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها وكفاءتها.	09	
5	4	3	2	1	وجود سياسات لحماية البيانات وضمان الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية للمؤسسة.	10	
بعد المتطلبات التقنية							
5	4	3	2	1	يتوفر في بلديتكم أحدث نظم البرامج التي يحتاجها الموظفين في أداء عملهم.	11	

قائمة الملاحق

5	4	3	2	1	يوجد ربط بين شبكة بلديتكم وشبكة الأنترنت.	<u>12</u>
5	4	3	2	1	توظف بلديتكم شبكة لاسلكية للأنترنت الداخلية (الأنترنت).	<u>13</u>
5	4	3	2	1	وجود تقنيات لتوثيق وتوقيع الوثائق الإلكترونية بشكل قانوني وموثوق.	<u>14</u>
5	4	3	2	1	يتم في بلديتكم الاعتماد على منصات إلكترونية مستجيبة وسهلة الاستخدام لتيسير عمليات الإدارة	<u>15</u>
5	4	3	2	1	يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق شبكة الاكسترانت	<u>16</u>
5	4	3	2	1	توفر بلديتكم العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام	<u>17</u>
5	4	3	2	1	توفر بلديتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	<u>18</u>
5	4	3	2	1	يتم في بلديتكم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية الداخلية	<u>19</u>
					بعد المتطلبات البشرية	
5	4	3	2	1	تعمل بلديتكم على استقطاب الموظفين .	<u>20</u>
5	4	3	2	1	تستثمر بلديتكم مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	<u>21</u>
5	4	3	2	1	يتميز الموظفون في المؤسسة بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الخاصة ببلديتكم.	<u>22</u>
5	4	3	2	1	توفر بلديتكم آليات لتحفيز الموظفين في ممارسة نشاط الإدارة الإلكترونية.	<u>23</u>

قائمة الملاحق

5	4	3	2	1	توفر بلديتكم برامج تكوينية للأفراد على استخدام الرقمنة في اعمالهم	24
5	4	3	2	1	يتوفر في بلديتكم المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات	25
بعد المتطلبات الأمنية						
5	4	3	2	1	توفير أنظمة متقدمة للتحقق من الهوية للحد من مخاطر الوصول إلى المعلومات الشخصية.	26
5	4	3	2	1	توفر بلديتكم برامج حماية المعلومات بشكل دوري	27
5	4	3	2	1	توفر بلديتكم بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات	28
5	4	3	2	1	يتم في بلديتكم تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	29
5	4	3	2	1	تقوم بلديتكم بوضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة للتهديدات الأمنية بشكل فعال.	30
بعد المتطلبات المالية						
5	4	3	2	1	تخصص بلديتكم الموارد المالية للحصول على تكنولوجيات الاتصال الحديثة	31
5	4	3	2	1	تخصص بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين	32
5	4	3	2	1	توفر بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة	33
معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية						
5	4	3	2	1	عدم توفر العدد الكافي من الحواسيب الألية لأداء الأعمال المطلوبة	01
5	4	3	2	1	ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الألي والخوف	02

قائمة الملاحق

					الذي يمتلكه العاملین في الإدارة عند استخدامه		
5	4	3	2	1	تقدم التقنيات المستخدمة من أجهزة وشبكات وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة	03	
5	4	3	2	1	ضعف المخصصات المالية للإدارة الالكترونية في بلديتكم	04	
5	4	3	2	1	مقاومة العاملین للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مكان في الإدارة الحديثة	05	
5	4	3	2	1	عدم توفير مكونين أكفاء وذوي خبرة ومتخصصين	06	
5	4	3	2	1	عدم وجود قوانين داعمة مما يجد من القدرة على تنفيذ العمليات الإلكترونية بشكل قانوني وآمن	07	
5	4	3	2	1	عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها	08	
5	4	3	2	1	عدم تهيئة العاملین نفسياً واثقاً بأهميتهم دورهم، وأهم جزء من عملية التحول والنجاح.	09	
5	4	3	2	1	عدم الاعتراف بحجية الوثائق الالكترونية واعتمادها أدلة أثبات	10	
5	4	3	2	1	تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل بالبريد الإلكتروني	11	

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

يرجى من سيادتكم وضع علامة دائرة عند الرقم المناسب :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
5	4	3	2	1	تحدد بلديتكم المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق.	01
5	4	3	2	1	يتم إنجاز العمل الموكل إلي بدقة واثقان	02
5	4	3	2	1	تعمل بلديتكم على تحسين أداء العاملین بصفة مستمرة.	03

قائمة الملاحق

5	4	3	2	1	يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	04
5	4	3	2	1	تسمح لكم بلديتكم في تقدير الاقتراحات التي تسهل تحسين الأداء	05
5	4	3	2	1	أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام	06
5	4	3	2	1	يتم اعداد تقارير للأداء ضمن فريق العمل	07
5	4	3	2	1	يساعد فريق العمل على تحسين أدائي	08
5	4	3	2	1	يتم مناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق	09
5	4	3	2	1	تتطابق مهارتي ومعارفي مع المسؤوليات الموكلة لي	10
5	4	3	2	1	أتحمل مسؤولية الأخطاء التي تحدث من طرفي	11
5	4	3	2	1	تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات	12

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب
01	بخاخشة موسى	أستاذ	جامعة 8ماي 1945 قالمة
02	زرقة رؤوف	أستاذ محاضر أ	جامعة 8ماي 1945 قالمة
03	منيجل جميلة	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة تبسة
04	العايب فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة تبسة

الملحق 02:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	33

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	11

قائمة الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	62

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	12

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
E.K.E.M	,131	32	,177	,959	32	,257
HRP	,135	32	,144	,961	32	,285
OB	,127	32	,200 [*]	,948	32	,123
X	,088	32	,200 [*]	,975	32	,641

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق الثالث:

Statistics

		جنس العينة	السن بالفئات	الخبرة المهنية	المستوى التعليمي	المناصب الإدارية
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

جنس العينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	8	25,0	25,0	25,0
	أنثى	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

السن بالفئات

قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 25-30 سنة	1	3,1	3,1	3,1
من 30-35 سنة	1	3,1	3,1	6,3
من 35-40 سنة	12	37,5	37,5	43,8
من 40-45 سنة	15	46,9	46,9	90,6
أكثر من 50 سنة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	7	21,9	21,9	21,9
من 5-10	8	25,0	25,0	46,9
من 10-15	11	34,4	34,4	81,3
من 15-20	3	9,4	9,4	90,6
أكثر من 20 سنة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	12	37,5	37,5	37,5
ليسانس	13	40,6	40,6	78,1
ماسنتر	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المناصب الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون إداري	5	15,6	15,6	15,6
عون إداري رئيسي	3	9,4	9,4	25,0
عون تقني	2	6,3	6,3	31,3
متصرف إداري	14	43,8	43,8	75,0
أخرى	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإدارة الإلكترونية هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية	32	4,22	,553
تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية كعتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الأنترنت	32	4,19	,397
الإدارة الإلكترونية هي تحول العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي	32	4,25	,440
تسهل شبكات الاتصالات في الإدارة الإلكترونية التواصل مع أصحاب المصالح	32	4,16	,677
تكون الأهداف في التخطيط الإلكتروني مرنة أي قابلة للتجديد والتطوير	32	4,13	,793
للقيادة الإلكترونية ثلاث أبعاد أساسية وهي القيادة التكنولوجية، البشرية والقيادة الذاتية	32	4,22	,608
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة الإلكترونية هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية	32	4,22	,553	,098
تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية كعتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الأنترنت	32	4,19	,397	,070
الإدارة الإلكترونية هي تحول العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي	32	4,25	,440	,078
تسهل شبكات الاتصالات في الإدارة الإلكترونية التواصل مع أصحاب المصالح	32	4,16	,677	,120
تكون الأهداف في التخطيط الإلكتروني مرنة أي قابلة للتجديد والتطوير	32	4,13	,793	,140
للقيادة الإلكترونية ثلاث أبعاد أساسية وهي القيادة التكنولوجية، البشرية والقيادة الذاتية	32	4,22	,608	,108

One-Sample Test

Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of Difference	
				Lower	Upper

قائمة الملاحق

الإدارة الإلكترونية هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية	12,475	31	,000	1,219	1,02
تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية كعتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الأنترنت	16,940	31	,000	1,188	1,04
الإدارة الإلكترونية هي تحول العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي	16,073	31	,000	1,250	1,09
تسهل شبكات الاتصالات في الإدارة الإلكترونية التواصل مع أصحاب المصالح	9,658	31	,000	1,156	,91
تكون الأهداف في التخطيط الإلكتروني مرنة أي قابلة للتجديد والتطوير	8,024	31	,000	1,125	,84
القيادة الإلكترونية ثلاث أبعاد أساسية وهي القيادة التكنولوجية، البشرية والقيادة الذاتية	11,335	31	,000	1,219	1,00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر في بلديتكم أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	32	3,44	,801
يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم وضع إجراءات دقيقة تحافظ على تنظيم العمليات	32	4,09	,466
يوجد في بلديتكم خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية	32	2,94	,759
تهتم بلديتكم بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية المحتملة	32	3,38	1,040
تعتمد بلديتكم على سياسات جديدة في التعيين في إطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الإدارة الإلكترونية	32	2,78	1,157
توفير آليات لتقييم الأداء ومراقبة العمليات الإلكترونية لضمان تحقيق أهداف بلديتكم	32	3,34	,865
تدعم بلديتكم الدراسات والبحوث في مجال التقنيات	32	2,41	,946
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تتوفر في بلديتكم أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	32	3,44	,801	,142

قائمة الملاحق

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم وضع إجراءات دقيقة تحافظ على تنظيم العمليات	32	4,09	,466	,082
يوجد في بلديتكم خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية	32	2,94	,759	,134
تهتم بلديتكم بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية المحتملة	32	3,38	1,040	,184
تعتمد بلديتكم على سياسات جديدة في التعيين في إطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الإدارة الإلكترونية	32	2,78	1,157	,204
توفير آليات لتقييم الأداء ومراقبة العمليات الإلكترونية لضمان تحقيق أهداف بلديتكم	32	3,34	,865	,153
تدعم بلديتكم الدراسات والبحوث في مجال التقنيات	32	2,41	,946	,167

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of Difference	
					Lower	Upper
تتوفر في بلديتكم أقسام متخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,091	31	,004	,438	,15	
يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم وضع إجراءات دقيقة تحافظ على تنظيم العمليات	13,290	31	,000	1,094	,93	
يوجد في بلديتكم خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية	-,466	31	,645	-,063	-,34	
تهتم بلديتكم بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية المحتملة	2,041	31	,050	,375	,00	
تعتمد بلديتكم على سياسات جديدة في التعيين في إطار التحضير لتأهيل موظفين أكفاء في الإدارة الإلكترونية	-1,070	31	,293	-,219	-,64	
توفير آليات لتقييم الأداء ومراقبة العمليات الإلكترونية لضمان تحقيق أهداف بلديتكم	2,247	31	,032	,344	,03	
تدعم بلديتكم الدراسات والبحوث في مجال التقنيات	-3,552	31	,001	-,594	-,93	

قائمة الملاحق

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
وجود إطار قانوني يدعم ويشجع على تبني التقنيات الإلكترونية في إدارة المؤسسة	32	3,25	,762
تشجيع الحكومة على تبني استراتيجيات سياسية تهدف إلى تعزيز الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها	32	3,62	,833
وجود سياسات لحماية البيانات وضمان الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية	32	3,41	,911
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

قائمة الملاحق

وجود إطار قانوني يدعم ويشجع على تبني							
			t	df			
	t	df					
وجود إطار قانوني يدعم ويشجع على تبني التقنيات الإلكترونية في إدارة المؤسسة تشجيع الحكومة على تبني استراتيجيات سياسية تهدف إلى تعزيز الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها وجود سياسات لحماية البيانات وضمن الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية	1,856	31	32	3,25	,762	,135	
التقنيات الإلكترونية في إدارة المؤسسة تشجيع الحكومة على تبني استراتيجيات سياسية تهدف إلى تعزيز الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها وجود سياسات لحماية البيانات وضمن الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية	4,245	31	32	3,63	,833	,147	
وجود سياسات لحماية البيانات وضمن الخصوصية في بيئة الإدارة الإلكترونية	2,523	31	32	3,41	,911	,161	

قائمة الملاحق

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتوفر في بلديتكم أحدث نظم البرامج التي يحتاجونها الموظفون في أداء أعمالهم	32	2,78	1,099
يوجد ربط بين شبكة بلديتكم وشبكة الأنترنت	32	3,34	1,066
توظف بلديتكم شبكة لاسلكية للأنترنت الداخلية "الأنترانت"	32	3,31	,931
وجود تقنيات لتوثيق الوثائق الإلكترونية بشكل قانوني وموثوق	32	3,22	,975
يتم في بلديتكم الإعتماد على منصات إلكترونية مستجيبة وسهلة الإستخدام لتيسير عمليات الإدارة	32	3,47	,983
يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق شبكة الاكسترانت	32	2,97	1,150
توفر بلديتكم العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام	32	2,81	1,176
توفر بلديتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	32	1,91	,963
يتم في بلديتكم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية الداخلية	32	2,72	1,250
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتوفر في بلديتكم أحدث نظم البرامج التي يحتاجونها الموظفون في أداء أعمالهم	32	2,78	1,099	,194
يوجد ربط بين شبكة بلديتكم وشبكة الأنترنت	32	3,34	1,066	,188
توظف بلديتكم شبكة لاسلكية للأنترنت الداخلية "الأنترانت"	32	3,31	,931	,165
وجود تقنيات لتوثيق الوثائق الإلكترونية بشكل قانوني وموثوق	32	3,22	,975	,172
يتم في بلديتكم الإعتماد على منصات إلكترونية مستجيبة وسهلة الإستخدام لتيسير عمليات الإدارة	32	3,47	,983	,174
يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق شبكة الاكسترانت	32	2,97	1,150	,203
توفر بلديتكم العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام	32	2,81	1,176	,208
توفر بلديتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	32	1,91	,963	,170

قائمة الملاحق

يتم في بلديتكم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية الداخلية	32	2,72	1,250	,221
---	----	------	-------	------

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يتوفر في بلديتكم أحدث نظم البرامج التي يحتاجونها الموظفون في أداء أعمالهم	-1,126	31	,269	-,219	-,62	,18
يوجد ربط بين شبكة بلديتكم وشبكة الأنترنت	1,824	31	,078	,344	-,04	,73
توظف بلديتكم شبكة لاسلكية للأنترنت الداخلية "الأنترانت	1,899	31	,067	,313	-,02	,65
وجود تقنيات لتوثيق الوثائق الإلكترونية بشكل قانوني وموثوق	1,269	31	,214	,219	-,13	,57
يتم في بلديتكم الاعتماد على منصات إلكترونية مستجيبة وسهلة الاستخدام لتيسير عمليات الإدارة	2,697	31	,011	,469	,11	,82
يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق شبكة الأكسترنانت	-,154	31	,879	-,031	-,45	,38
توفر بلديتكم العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام	-,902	31	,374	-,188	-,61	,24
توفر بلديتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	-6,428	31	,000	-1,094	-1,44	-,75
يتم في بلديتكم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية الداخلية	-1,272	31	,213	-,281	-,73	,17

قائمة الملاحق

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل بلديتكم على استقطاب الموظفين	32	2,97	1,121
تستثمر بلديتكم مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية	32	2,72	1,023
يتميز الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الخاصة بلديتكم	32	3,13	1,008
توفر بلديتكم آليات لتحفيز الموظفين في ممارسة نشاط الإدارة الإلكترونية	32	2,47	,950
توفر بلديتكم برامج تكوينية للأفراد على استخدام الرقمنة في أعمالهم	32	2,66	1,125
يتوفر في بلديتكم المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات	32	3,44	,914
Valid N (listwise)	32		

) .

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعمل بلديتكم على استقطاب الموظفين	32	2,97	1,121	,198
تستثمر بلديتكم مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية	32	2,72	1,023	,181
يتميز الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الخاصة بلديتكم	32	3,13	1,008	,178
توفر بلديتكم آليات لتحفيز الموظفين في ممارسة نشاط الإدارة الإلكترونية	32	2,47	,950	,168
توفر بلديتكم برامج تكوينية للأفراد على استخدام الرقمنة في أعمالهم	32	2,66	1,125	,199
يتوفر في بلديتكم المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات	32	3,44	,914	,162

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تعمل بلديتكم على استقطاب الموظفين	-,158	31	,876	-,031	-,44	,37
تستثمر بلديتكم مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية	-1,555	31	,130	-,281	-,65	,09

قائمة الملاحق

يتميز الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الخاصة ببلديتكم	,701	31	,488	,125	-,24	,49
توفر بلديتكم اليات لتحفيز الموظفين في ممارسة نشاط الإدارة الإلكترونية	-3,164	31	,003	-,531	-,87	-,19
توفر بلديتكم برامج تكوينية للأفراد على استخدام الرقمنة في أعمالهم	-1,729	31	,094	-,344	-,75	,06
يتوفر في بلديتكم المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات	2,709	31	,011	,438	,11	,77

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
توفير أنظمة متقدمة للتحقق من الهوية للحد من مخاطر الوصول إلى المعلومات الشخصية	32	2,88	1,008
توفر بلديتكم برامج حماية المعلومات بشكل دائم ودوري	32	3,44	,840
توفر بلديتكم بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات	32	3,28	,888
يتم ببلديتكم تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري	32	2,78	,870
تقوم بلديتكم بوضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة للتهديدات الأمنية بشكل فعال	32	2,69	,859
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توفير أنظمة متقدمة للتحقق من الهوية للحد من مخاطر الوصول إلى المعلومات الشخصية	32	2,88	1,008	,178
توفر بلديتكم برامج حماية المعلومات بشكل دائم ودوري	32	3,44	,840	,148
توفر بلديتكم بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات	32	3,28	,888	,157
يتم ببلديتكم تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري	32	2,78	,870	,154
تقوم بلديتكم بوضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة للتهديدات الأمنية بشكل فعال	32	2,69	,859	,152

قائمة الملاحق

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of Difference	
					Lower	Upper
توفير أنظمة متقدمة للتحقق من الهوية للحد من مخاطر الوصول إلى المعلومات الشخصية	-,701	31	,488	-,125	-,49	
توفر بلديتكم برامج حماية المعلومات بشكل دائم ودوري	2,946	31	,006	,438	,13	
توفر بلديتكم بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات	1,791	31	,083	,281	-,04	
يتم ببلديتكم تغيير كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري	-1,422	31	,165	-,219	-,53	
تقوم بلديتكم بوضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة للتهديدات الأمنية بشكل فعال	-2,058	31	,048	-,313	-,62	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تخصص بلديتكم الموارد المالية للحصول على تكنولوجيايات الاتصال الحديثة	32	3,06	1,105
تخصص بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين	32	2,69	1,091
توفر بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة	32	3,06	1,243
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تخصص بلديتكم الموارد المالية للحصول على تكنولوجيايات الاتصال الحديثة	32	3,06	1,105	,195
تخصص بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين	32	2,69	1,091	,193
توفر بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة	32	3,06	1,243	,220

One-Sample Test

Test Value = 3

قائمة الملاحق

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تخصص بلديتكم الموارد المالية للحصول على تكنولوجيايات الاتصال الحديثة تخصص بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين توفير بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة	,320	31	,751	,063	-,34	,46
تخصص بلديتكم الموارد المالية لتدريب الموظفين توفير بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة	-1,621	31	,115	-,313	-,71	,08
تخصص بلديتكم الموارد المالية لتغطية تكاليف الصيانة	,284	31	,778	,063	-,39	,51

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عدم توفر العدد الكافي من الحواسيب الألية لأداء الأعمال المطلوبة	32	3,03	1,307
ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الالي والخوف الذي يمتلكه العاملين في الإدارة عند استخدامه	32	3,53	1,016
تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وشبكات وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة	32	3,44	,948
ضعف المخصصات المالية للإدارة الإلكترونية في بلديتكم	32	3,47	1,047
مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مكان في الإدارة الحديثة	32	2,97	1,031
عدم توفير مكونين أكفاء وذوي خبرة ومتخصصين	32	3,41	,946
عدم وجود قوانين داعمة مما يحد من القدرة على تنفيذ العمليات الإلكترونية بشكل قانوني وأمن	32	3,25	,880
عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها	32	3,28	1,143
عدم تهيئة العاملين نفسيا وأشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح	32	3,56	1,190

قائمة الملاحق

عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات	32	3,12	,907
تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل بالبريد الإلكتروني	32	3,47	,761
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عدم توفر العدد الكافي من الحواسيب الألية لأداء الأعمال المطلوبة	32	3,03	1,307	,231
ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والخوف الذي يمتلكه العاملين في الإدارة عند استخدامه	32	3,53	1,016	,180
تقدم التقنيات المستخدمة من أجهزة وشبكات وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة	32	3,44	,948	,168
ضعف المخصصات المالية للإدارة الإلكترونية في بلديتكم	32	3,47	1,047	,185
مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مكان في الإدارة الحديثة	32	2,97	1,031	,182
عدم توفير مكونين أكفاء وذوي خبرة ومتخصصين	32	3,41	,946	,167
عدم وجود قوانين داعمة مما يحد من القدرة على تنفيذ العمليات الإلكترونية بشكل قانوني وأمن	32	3,25	,880	,156
عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها	32	3,28	1,143	,202
عدم تهيئة العاملين نفسيا واشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح	32	3,56	1,190	,210
عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات	32	3,13	,907	,160
تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل بالبريد الإلكتروني	32	3,47	,761	,135

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عدم توفر العدد الكافي من الحواسيب الآلية لأداء الأعمال المطلوبة	,135	31	,893	,031	-,44	,50
ضعف المعرفة بتقنيات الحاسب الآلي والخوف الذي يمتلكه العاملين في الإدارة عند استخدامه	2,959	31	,006	,531	,17	,90
تقدم التقنيات المستخدمة من أجهزة وشبكات وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة	2,610	31	,014	,438	,10	,78
ضعف المخصصات المالية للإدارة الإلكترونية في بلديتكم	2,533	31	,017	,469	,09	,85
مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مكان في الإدارة الحديثة	-,171	31	,865	-,031	-,40	,34
عدم توفير مكونات أكفاء وذوي خبرة ومتخصصين	2,430	31	,021	,406	,07	,75
عدم وجود قوانين داعمة مما يحد من القدرة على تنفيذ العمليات الإلكترونية بشكل قانوني وأمن	1,607	31	,118	,250	-,07	,57
عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها	1,392	31	,174	,281	-,13	,69
عدم تهيئة العاملين نفسياً واشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح	2,675	31	,012	,563	,13	,99
عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات	,780	31	,442	,125	-,20	,45
تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل بالبريد الإلكتروني	3,483	31	,002	,469	,19	,74

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحدد بلديتكم المهام الموكلة للموظفين بشكل صحيح	32	3,31	,965
يتم انجاز العمل الموكل إلى بدقة واثقان	32	4,25	,508
تعمل بلديتكم على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة	32	3,06	1,014
يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	32	3,41	,911
تسمح لكم بلديتكم في تقدير الاقتراحات التي تسهل تحسين الأداء	32	3,06	1,134

قائمة الملاحق

أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على انجاز المهام	32	4,09	,530
يتم اعداد تقارير للأداء ضمن فريق العمل	32	3,50	,950
يساعد فريق العمل على تحسين أدائي	32	3,91	,641
يتم مناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق	32	3,59	,798
تتطابق مهاراتي ومعارفي مع المسؤوليات الموكولو لي	32	4,06	,564
أتحمل مسؤولية الأخطاء التي تحدثت من طرفي	32	4,22	,491
تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات	32	3,56	,801
Valid N (listwise)	32		

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحدد بلديتكم المهام الموكولة للموظفين بشكل صحيح	32	3,31	,965	,171
يتم انجاز العمل الموكول إلى بدقة واثقان	32	4,25	,508	,090
تعمل بلديتكم على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة	32	3,06	1,014	,179
يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	32	3,41	,911	,161
تسمح لكم بلديتكم في تقدير الاقتراحات التي تسهل تحسين الأداء	32	3,06	1,134	,200
أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على انجاز المهام	32	4,09	,530	,094
يتم اعداد تقارير للأداء ضمن فريق العمل	32	3,50	,950	,168
يساعد فريق العمل على تحسين أدائي	32	3,91	,641	,113
يتم مناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق	32	3,59	,798	,141
تتطابق مهاراتي ومعارفي مع المسؤوليات الموكولو لي	32	4,06	,564	,100
أتحمل مسؤولية الأخطاء التي تحدثت من طرفي	32	4,22	,491	,087
تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات	32	3,56	,801	,142

قائمة الملاحق

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحدد بلديتكم المهام الموكلة للموظفين بشكل صحيح	1,832	31	,077	,313	-,04	,66
يتم إنجاز العمل الموكل إلى بقعة والتقان	13,919	31	,000	1,250	1,07	1,43
تعمل بلديتكم على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة	,349	31	,730	,063	-,30	,43
يتوفر لدى الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	2,523	31	,017	,406	,08	,73
تسمح لكم بلديتكم في تقدير الاقتراحات التي تسهل تحسين الأداء	,312	31	,757	,063	-,35	,47
أتبع القوم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام	11,667	31	,000	1,094	,90	1,28
يتم اعداد تقارير للأداء ضمن فريق العمل	2,976	31	,006	,500	,16	,84
يساعد فريق العمل على تحسين أدائي	8,004	31	,000	,906	,68	1,14
يتم مناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق	4,211	31	,000	,594	,31	,88
تتطبيق مهاراتي ومعارفي مع المسؤوليات الموكولة لي	10,649	31	,000	1,063	,86	1,27
أتحمل مسؤولية الأخطاء التي تحدث من طرفي	14,046	31	,000	1,219	1,04	1,40
تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات	3,974	31	,000	,563	,27	,85

الملحق 04

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	32	2,57	4,29	3,1964	,50638
X2	32	2,33	4,67	3,4271	,55671
X3	32	1,67	4,67	2,9479	,59601
X4	32	1,33	4,50	2,8958	,65821
X5	32	1,40	4,60	3,0125	,59879
X6	32	1,33	5,00	2,9375	,83575
X	32	2,21	4,35	3,0695	,44853
Valid N (listwise)	32				

T-
TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X

/CRITERIA=CI (.95) .

One-Sample Statistics

قائمة الملاحق

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	32	3,1964	,50638	,08952
X2	32	3,4271	,55671	,09841
X3	32	2,9479	,59601	,10536
X4	32	2,8958	,65821	,11636
X5	32	3,0125	,59879	,10585
X6	32	2,9375	,83575	,14774
X	32	3,0695	,44853	,07929

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	2,194	31	,036	,19643	,0139	,3790
X2	4,340	31	,000	,42708	,2264	,6278
X3	-,494	31	,625	-,05208	-,2670	,1628
X4	-,895	31	,378	-,10417	-,3415	,1331
X5	,118	31	,907	,01250	-,2034	,2284
X6	-,423	31	,675	-,06250	-,3638	,2388
X	,877	31	,387	,06954	-,0922	,2313

Group Statistics

	جنس العينة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X	ذكر	8	3,2354	,31823	,11251
	أنثى	24	3,0143	,47704	,09738

ANOVA

X

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,011	4	,253	1,306	,293
Within Groups	5,225	27	,194		
Total	6,236	31			

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OB ^b		. Enter

قائمة الملاحق

a. Dependent Variable: HRP

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 ^a	,274	,250	,33167

a. Predictors: (Constant), OB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,248	1	1,248	11,347	,002 ^b
	Residual	3,300	30	,110		
	Total	4,548	31			

a. Dependent Variable: HRP

b. Predictors: (Constant), OB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,457	,365		6,740	,000
	OB	,365	,108	,524	3,369	,002

a. Dependent Variable: HRP

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OB	32	3,3210	,54983	,09720

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OB	3,303	31	,002	,32102	,1228	,5193

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: HRP

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 ^a	,274	,250	,33167

a. Predictors: (Constant), OB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,248	1	1,248	11,347	,002 ^b
	Residual	3,300	30	,110		
	Total	4,548	31			

a. Dependent Variable: HRP

b. Predictors: (Constant), OB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,457	,365		6,740	,000
	OB	,365	,108	,524	3,369	,002

a. Dependent Variable: HRP

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OB	32	3,3210	,54983	,09720

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OB	3,303	31	,002	,32102	,1228	,5193

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X6, X1, X5, X2, X3, X4 ^b		Enter

a. Dependent Variable: HRP

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719 ^a	,517	,401	,29637

a. Predictors: (Constant), X6, X1, X5, X2, X3, X4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,352	6	,392	4,464	,003 ^b
	Residual	2,196	25	,088		
	Total	4,548	31			

a. Dependent Variable: HRP

b. Predictors: (Constant), X6, X1, X5, X2, X3, X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,788	,514		5,426	,000
	X1	,420	,139	,556	3,018	,006
	X2	-,330	,121	-,479	-2,720	,012
	X3	-,280	,151	-,436	-1,860	,075
	X4	,182	,137	,313	1,327	,196
	X5	,172	,127	,269	1,357	,187
	X6	,153	,085	,334	1,807	,083

One-Sample Statistics

قائمة الملاحق

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
HRP	32	3,6693	,38304	,06771

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
HRP	9,884	31	,000	,66927	,5312	,8074

Group Statistics

	جنس العينة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X	ذكر	8	3,2354	,31823	,11251
	أنثى	24	3,0143	,47704	,09738

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Equal variances assumed	1,177	,287	1,217	30	,233	,22116	,18170	-,14993	,59225	
Equal variances not assumed			1,486	18,290	,154	,22116	,14880	-,09110	,53342	

Descriptives

HRP

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Lower Bound	Upper Bound		

قائمة الملاحق

ع و ن إ د ا ر ر ي ع و ن إ د ا ر ر ي ع و ن ت ق ن ي م ت س ر ف إ د ا ر ر ي أ خ ر ى	5	3,833 3	,46022	,2058 2	3,2619	4,4048	3,25	4,42
	3	3,138 9	,17347	,1001 5	2,7080	3,5698	3,00	3,33
	2	3,666 7	,11785	,0833 3	2,6078	4,7255	3,58	3,75
	14	3,732 1	,30519	,0815 6	3,5559	3,9084	3,17	4,33
	8	3,656 3	,44418	,1570 4	3,2849	4,0276	3,00	4,42

قائمة الملاحق

T o t a l	32	3,669 3	,38304	,0677 1	3,5312	3,8074	3,00	4,42
-----------------------	----	------------	--------	------------	--------	--------	------	------

Test of Homogeneity of Variances

HRP

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,444	4	27	,247

ANOVA

HRP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,035	4	,259	1,989	,125
Within Groups	3,513	27	,130		
Total	4,548	31			

HRP

Tukey HSD^{a,b}

	N	Subset for alpha =
		0.05
المناصب الإدارية		1
عون إداري رئيسي	3	3,1389
أخرى	8	3,6563
عون تقني	2	3,6667
متصرف إداري	14	3,7321
عون إداري	5	3,8333
Sig.		,073

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,066.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
								Lower	Upper		
X	Equal variances assumed		1,177	,287	1,217	30	,233	,22116	,18170	-,14993	,59225
	Equal variances not assumed				1,486	18,290	,154	,22116	,14880	-,09110	,53342

الملخص

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة بلدية قالمة وذلك من وجهة نظر العاملين بها.

من أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على مناهج متعددة لعل من أهمها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية تحليل الأدبيات والإحصائيات التي تعالج هذا الموضوع، كما تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه واسترجاع 32 استمارة، تم إخضاعها للمعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها كان متوسط، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيقه يعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، أما مستوى تحسين أداء الموارد البشرية في البلدية من وجهة نظر العاملين بها كانت عالية، أما عن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية فقد كانت عالية جداً، أما عن درجة تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية فقد كان تأثير إيجابي قوي جداً.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، معوقات الإدارة الإلكترونية، تحسين أداء الموارد البشرية، بلدية قالمة.

Summary:

This study aimed to identify the impact of adopting electronic management in improving the performance of human resources - a case study in the municipality of Guelma, from the point of view of its employees. In order to achieve this, multiple approaches were relied upon, perhaps the most important of which is the descriptive analytical approach, in order to analyze the literature and statistics that deal with this subject. The questionnaire was also used as a tool for collecting data, as it was distributed and 32 questionnaires were retrieved and were subjected to statistical processing and analysis using the Statistical Package for Science program Social SPSS V21.

The study reached a number of results, the most important of which was that the level of application of electronic management requirements in the municipality under study from the point of view of its employees was average, with no statistically significant differences in the level of application attributable to the variable of gender and academic qualification. As for the level of improving the performance of human resources in the municipality from the viewpoint of its employees was high. As for the obstacles facing the application of electronic management, it was very high. As for the degree of influence of electronic management requirements in improving the performance of human resources, it had a very strong positive effect.

Keywords: electronic management, obstacles to electronic management, improving human resources performance, Guelma municipality.