وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير ادارة اعمال

الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين
" دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم"

مذّكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

من اعداد الطالبين:

-عمور عبد الغاني

-بلعيد أبوبكر الصديق

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ا. حجار اسية	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مشرفا	د. حاجة قبايلي	أستاذ مساعد ب	جامعة مستغانم
مناقشا	ا. عتيق عائشة	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية :2024م – 2025م


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

ومن حق النعمة الذكر، واقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجلال النعم، وعظيم الجزاء...

يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث...

وأخص بذلك مشرفي، الأستاذ الدكتور: **د. حاجة قبايلي** ، الذي قوم وتابع، وصوب، بحسن إرشاده لي في كل مراحل البحث، والذي وجدت في توجيهاته حرص العلم، التي توتي ثمارها الطيبة بإذن الله...

كما أتقدم بجزيل الشكر على جهودهم في قراءة الرسالة وتصويبها، وقد أفدت من توجيهاتهم _بإذن الله_ ، فجزاهما الله خير الجزاء...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، وتمنياته المخلصة...

اشكرهم جميعا وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك من موازين حسناتهم.



اهداء

ما سلكنا البدايات الا بتيسيره، وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه، وما حققنا الغايات الا بفضله، فالحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية.

الى نفسي الطموحة جدا التي لم تخذلني، الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، داعمي الأول ووجهتي التي أستمد منها القوة "أمي الغالية"، الى من أحمل اسمه بكل فخر "والدي الحبيب"، الى من ساندوني في جميع أوقاتي "اخوتي"، والى كل أقاربي وأصدقائي والذي لم يتسع المقام لذكرهم والى كل من استحضرته أو لم تستحضره الذاكرة في هذه اللحظات

عمور عبد الغاني





اهداء

الحمدالله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد

الحمدالله الدي وفقنا لتثمين هده الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هده

تمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى

اهدي هدا النجاح الى نفسي جدا لقد ظننت انني لا أستطيع ولكن من قال انا لها

نالها وانا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت

بها الكثير ولكني وصلت

اهدي تخرجي الى من احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي

ابي الغالي

الى اليد الخفية التي ازالت عن طريقي الاشواك ومن تحملت كل لحظة الم

مررت بها امي الحبيبة

لإخوتي وكل عائلتي التي ساندتني الى كل من كان لهم اثر على حياتي و الى

كل من احبهم قلبى و نسيهم قلمى

بلعيد أبوبكر الصديق



ملخص:

هـدفت هـذه الدراسـة إلى التعـرف علــى المفهوم الجديد الدي له أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء العاملين كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج الاستبيان المعد لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (30موظف) ،أختبر منها 26استبيانا صالحا للدراسة.

توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي، إلى تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المقومات التقنية، المالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، قدرت في المتوسط كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء للعاملين، كتوصية، أكدت الدراسة على التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين لمؤسسة **اتصالات الجزائر وحدة مستغانم** بالاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام برنامج . SPSS

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، الأداء العاملين ، المقومات التقنية ، المنهج التحليلي

Summury :

This study aimed to identify a new concept that has a profound impact on employee performance and the nature of the relationship between e-management as an independent variable and employee performance as a dependent variable. This was confirmed by the results of a questionnaire prepared for this purpose. The questionnaire was distributed to a sample of 30 employees, of which 26 were tested as valid for the study.

The study of the variables and the relationship between them, through statistical analysis, reached an acceptable level regarding the availability of technical, financial, and human resources for implementing e-management, estimated at an average. The results also showed that e-management contributes significantly to increasing and developing employee performance. As a recommendation, the study emphasized training and developing a culture of using modern technologies among employees, and involving them in development and improvement efforts at the Algerian Telecom Company, Mostaganem Unit, relying on an analytical approach using SPSS. **Keywords:** e-management, employee performance, technical components, analytical approach

فهرس المحتويات

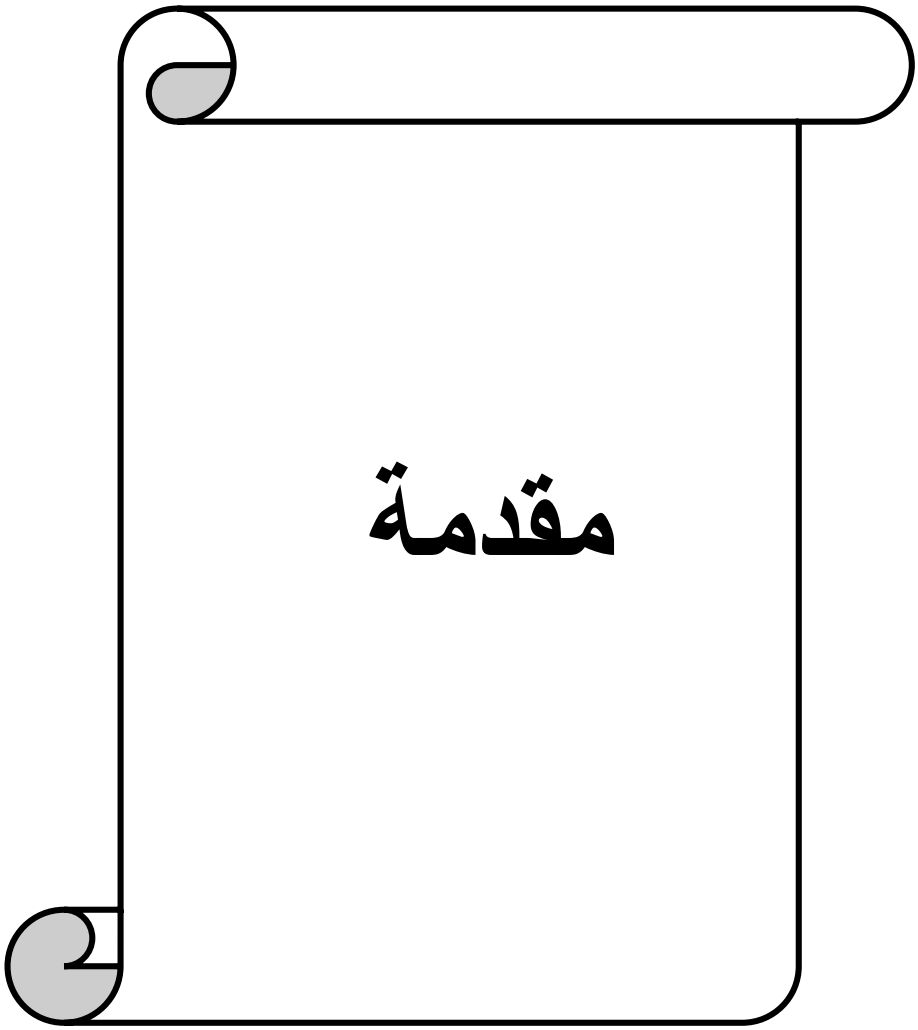
الشكر والتقدير 5
اهداء 5
ملخص: 6
تمهيد: 17
المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية. 17
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية 18
المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية 24
المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية 26
المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين. 33
المطلب الأول: ماهية أداء العاملين 33
المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين. 35
المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه. 37
المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين، طرق، أخطاء ومقوماته الفاعلية. 40
المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين. 51
المطلب الأول: أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على مستوى أداء العاملين 51
المطلب الثاني: الشبكات وعلاقتها بتحسين مستوى أداء العاملين 52
المطلب الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين 53
المطلب الرابع: الكوادر البشرية وأثرها في تحسين مستوي أداء العاملين 54
المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر و الفرع محل الدراسة. 57
المطلب الثاني :أهداف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية ب" مستغانم ." 61
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم 62
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية. 64
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة 64
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية 64
النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي: 78
توصيات: 78
خـــاتـــمـــة : 80
قائمة المصادر والمراجع 82
الملاحق 83

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الاشكال	الصفحة
(01-01)	خصائص الإدارة الإلكترونية	20
(02-01)	.متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	27
(03-01)	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	28
(04-01)	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	37
(05-01)	أهداف تقييم أداء العاملين	40
(06-01)	منحنى بياني تقييم أداء العاملين يوضح التوزيع الطبيعي على أساس الكفاءة بين العاملين	42
(07-01)	خطوات الإدارة بالأهداف	43
(01-02)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	57
(02-02)	معامل الارتباط الرتبي سبيرمان1	60
(03-02)	التكرار و النسبة المئوية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
(04-02)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	65
(05-02)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية	66
(06-02)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة التكرار النسبة	66
(07-02)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	67

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	خصائص الإدارة الإلكترونية	24
(02-01)	طريقة الترتيب البسيط أداء العاملين	41
(01-03)	نتائج المقارنة بين العاملين	41
(01-04)	يوضح التوزيع الطبيعي على أساس الكفاءة بين العاملين	42
(01-05)	نموذج قائمة مراجعة لتقييم اداء	43
(01-06)	نموذج لأسلوب الأحداث الحرجة في تقييم اداء	44
(01-07)	نموذج لأسلوب تقييم أخطاء اداء	45
(01-08)	نموذج التدرج البياني السلوكي	46
(01-09)	طريقة الملاحظات السلوكية	47
(01-02)	عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل	64
(02-02)	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلق بالجنس.	64
(03-02)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	65
(04-02)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية	65
(05-02)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	66
(06-02)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	67
(07-02)	تحليل أجهزة الحاسوب ولواحقها	68
(08-02)	تحليل أجهزة برمجيات وقواعد البيانات	69
(09-02)	استجابات العاملين محل الدراسة لبعد شبكات الاتصال	70
(10-02)	استجابات العاملين محل الدراسة حول أداء العاملين.	71
(11-02)	ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية و أداء العاملين	73



مقدمة

مقدمة :

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية فوجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى تلزمها مواكبة هذه التغيرات ورفع التحديات من خلال تقديم الجديد والأفضل ومن هنا بدأت الإدارات العمومية وخاصة تتسابق في استخدام أحداث الابتكارات في مجال الإداري كونها تسعى لتحديث أسلوب جديد في التسيير إدارة الإلكترونية و أثرها البالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح, مما ينعكس بشكل مباشر ودلك عبر تحقيق التوازن والتناسب المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الإدارة.

وجاءت بذلك الإدارة الالكترونية كثمرة المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات الاتصال المتطورة إلى التفكير الجدي في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب لسبة الأنترنت في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات لمواطنين بطريق إلكترونية تسيم بفعالية في حل العديد ممن المشاكل التي أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح الإدارات العمومية ، لذلك جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة .

إن الإدارة الإلكترونية وما تشمله فهي النمط الجديد للإدارة المستوحى من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية وظهور ما يعرف التسيير العمومي الالكتروني، وبيان أثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة كتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات مما ينعكس إيجابا نظرا لأهميتها في المؤسسات، كما يعتبر العامل الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، بالإضافة إلى أنه يتصف بكونه مفهوما واسعا يتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور ظروف وعوامل العمل الإداري، لذا فإن تحسن مستوى الأداء مرتبط وبشكل مستمر بالتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الإدارة، ما يعكس بصورة مباشرة على أداء العامل كالسرعة، الدقة والجودة في العمل الإداري بكفاءة وفعالية، بما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

وانطلاقا من ذلك فقد تم تناول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورا في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجزائرية وذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة القائمة بينيا، وذلك بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية فقد أخذت الإدارة النصيب الأكبر من هذا التغيير، بداية تم تناوله الجانب النظري وذلك من خلال التطرق إلى جميع العناصر التي تخدم موضوع

الدراسة بمطاحن بمؤسسة الاتصالات الجزائر وحدة الرئيسية بمستغانم، في حين تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى وحدة مستغانم، وقد اعتمدنا في هدا البحث علي أدوات لجمع البيانات وتحليلها والحصول على النتائج التي وضحت مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائر وحدة الرئيسية بمستغانم.

1-هيكل البحث :

بغية بحث ودراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة وتليهم الخاتمة التي تحتوي ملخصا عاما حول البحث ونتائج التي تم التوصل إليها في كل من الجانب النظري والتطبيقي وأفاق الدراسة .

الجانب النظري للدارسة: والذي تضمن فصلين رتبت على النحو الاتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وأداء العاملين .

نعالج فيه الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين الذي يتكون من ثلاث مباحث، تناولت هذه المباحث

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية وأساسيات حول أداء العاملين

المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بأداء العاملين .

المبحث الثالث: أسباب ومراحل وأهداف التحول نحو الإدارة الإلكترونية مرورا إلى الأهمية التي تحظى بيها مع ذكر بعض وظائفها وخصائصيها مرورا إلى متطلبات وخطوات تنفيذيا مع ذكر عناصرها والمعوقات التي تتعرض اليها الإدارة الإلكترونية وفي الأخير مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم الذي يتكون من مبحثين بحيث تناولنا في

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم

المبحث الثاني: عن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية. والمتضمن مبررات وأهمية اختيار الموضوع مع ذكر الأهداف التي ترمي إليها دارستنا وبعدها التطرق على الإشكالية وتحديد مفاهيمي والتطرق إلى بعض الدارسات السابقة.

2- إشكاليـــــــة البحـــــــــث :

لذا سعت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى تحسين أداء العاملين بالوحدة الإنتاجية والتجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم، ما ينتج عن ذلك من أثار إيجابية والتي تهدف المؤسسة تعزيزها وترسيخها، بإضافة الى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفاعلية. ومنه فإن محور دراستنا يتمثل في محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم.؟

الأسئلة الفرعية: من الإشكالية المطروحة تنتج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم؟
- هل يؤثر دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم؟
- هل يوجد للإدارة الالكترونية متطلبات لتطبيقها؟

3-فرضيات الدراسة :

للوصول إلى إجابة للإشكالية والأسئلة الفرعية تستند معالجة الموضوع على الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:**

➢ للإدارة الإلكترونية دور هام في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0\ .05$

الفرضيات الفرعية: تنص هذه الفرضيات الفرعية بصيغتها البديلة على ما يلي:

- توثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين، بحيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

  - لأجهزة الحاسوب ولواحقه في تحسين مستوى أداء العاملين
  - للشبكات
  - للبرمجيات وقواعد البيانات
  - للكوادر البشرية

4 -أهمية الدراسة وأهدافها:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم
- إبراز أهمية موضوع تقييم الأداء في المؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم
- تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين في شركة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم.

- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة مستغانم

إن الهدف الأول الذي نرمي إليه هو التحقق من أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير ووجود علاقة ارتباطية على مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم

تتجلى أهمية أية د راسة علمية من خلال مدى مساهمتيها في إبراز الإشكالية المطروحة، بعد تحديد كل المتغيرات ت تحديدا دقيقا وواضحا

5-أسباب اختيار الموضوع :

مما لا شك فيه أن مسألة اختيار الموضوع بالنسبة لأي باحث ليس بالأمر الهين بل تقف من وا ر ها جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي تدفع بالباحث إلى الاهتمام بموضوع بحثه والعمل على توضيح مختلف جوانب ومن هذه الأسباب نذكر:

الأسباب الذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص كون هذا الموضوع يندرج ضمن تخصص تنظيم وعمل.
- الرغبة في دارسة هذا النوع من المواضيع الذي يجمع بين عنصرين أساسين هما: الإدارة الإلكترونية وأداء الموظف.
- محاولة معاينة الظاهرة.
- الرغبة في معرفة الواقع الحقيقي لدور الإدارة الإلكترونية والأداء داخل المؤسسة، وخوض تجربة ميدانية عن هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية :

- محاولة إثراء موضوع الإدارة الإلكترونية في جوانبه النظرية والتطبيقية وهذا راجع لمحدودية الدراسات والأبحاث.
- محاولة إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء.
- اهمية موضوع الإدارة الإلكترونية في الحقل العلمي كونه يتناول أحد التقنيات التكنولوجيا الحديثة.

6- مصطلحات الدراسة :

الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم ووضع القرار وقيادة ورقابة أنشطة إعطاء المنظمة، واستخدام الموارد التنظيمية البشرية والمالية المادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الإدارة الإلكترونية: هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانية المتميزة الأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على أرشيف إلكتروني، والبريد الإلكتروني.

أداء العاملين: يعرف بأنه تنفيذ العاملين لمسؤولياتهم وأعمالهم التي تم تكليفهم بها من قبل المنظمة أو المؤسسة التي ترتبط بها وظائفهم.

ومن هذا الصدد تم اعداد استمارة استبيان وتوزيعه على مجموعة من الموظفين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم للتحليل تأثير التسيير العمومي الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

الفصل الأول:

الإطار النظري للدارسة حول أثر الادارة الالكترونية على أداء العاملين

تمهيد:

حيث كان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية التي يكمن جوهرها وفلسفتها في احداث تغير جدري في نمط وأسلوب أداء العاملين وما يحققه من تميز في تطبيقاتها وذلك من خلال الميزة تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة والدقة في العمل، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية هي التي سهلت مهمة المنظمات وخففت عليها عبئ الخدمات التي تستغرق الوقت والجهد والتكلفة.

وبناء على ما تقدم يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية كالتالي:

- **المبحث الأول:** مدخل للإدارة الإلكترونية .
- **المبحث الثاني:** عموميات حول أداء العاملين.
- **المبحث الثالث:** تأثيرات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات لتفكير بكيفية الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للأف ا رد بطريقة إلكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات وغيرها من العوامل التي حالت دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد مما يغنى تطبيقها في المؤسسات.

أسهم التقدم التكنولوجي في تطوير أساليب العمل الإداري، كما أتاح الفرصة لتحسين عمل الأجهزة الإدارية ما دفع بالمنظمات للعمل على الربط بين ما قدمته الإدارة التقليدية وما أفرزته تكنولوجيا المعلومات والاتصال يطلق عليها مسمى الإدارة الإلكترونية حيث تعد هذه الأخيرة إدارة مسئولة عن تقديم الخدمات والمعلومات إلكترونيا من خلال تفاعل مجموعة من العناصر الضرورية لعملها.

وللإحاطة بهذا المبحث سنتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

ومن أجل التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية سوف نتطرق إلى النقاط التالية :

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الاطلاع عليها آليا, فالمؤسسة القديمة وفق المبدأ التايلور تحولت إلى مؤسسة شبكية وتحولت وثائقها المكتبية إلى صور رقمية, وأدت إلى بناء المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب عمل الشبكة.

"ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين، عند بدء إدخال الآلة إلى العمل الإداري، ثم برزت بقوة في عقد الثمانينات والتسعينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي (لخدمة العموميات الإدارية نتيجة ما يتمتع بي قد ا رت فائقة في التعامل مع البيانات" [1]

[1] مريم عبد ربو أحمد الشميري :درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، . 2009 ص45.

حيت إن مفهوم الإدارة الإلكترونية وبداياتها ظهرت مع انتشار الإنترنت "في حين يرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م، عندما ابتكرت شركة مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح (IBM)هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج

هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات[1]"

في عام 1974 أخذت مؤسسة زير" وكس تروج" لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب مستقل وفي عام 1986 بدأت الدول الاسكندينافية في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرية الإلكترونية ، ويعد "لارس "من جامعة أودونيس في الدنمرك رائد هذه التجربة و أطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع "مايكل دل صاحب شركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية، وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر و ذلك بالاستفادة من التجربة الدنمركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية و قد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولي يهدف إلى ترقية و متابعة التطورات الاجتماعية الاقتصادية و التعليمية و المهارة و قد بدأ المشروع فعليا عام 1991

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبني مجلس لندن مشروع "بونتيل "الاتصالات البعدية التقنية لذا أكد جمع و نشر و تنمية المعلومات بوسائل الإلكترونية كالبريد الإلكتروني و الوصول عن بعد لقواعد المعلومات وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا

حيث كانت بداية الانطلاق لشركة "مايكروسوفت "في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها ، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية وأعتمد كوسيلة وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

فتحول العمل الإداري إلى عمل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوسعت استخداماتها، باعتبار الهدف الأول هو خدمة الزبون بإضافة إلى رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، وكنتيجة لذلك ظهرت التجارة الإلكترونية المرتبطة بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية, وابرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع والخدمات, وكذلك التبادلات بين الأفراد والمؤسسات التي تستعمل مختلف وسائل الاتصالات الرقمية والتي من بينها الإنترنت والشبكات المعلوماتية والاتصالات وخاصة منها الإنترنت, ويبدوا أن تحسين الأداء يتأثر بمدى قدرة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات

[1] عبد الله حسن مسمم :إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعمومات، دار المعتز ، عمان، 2010 ، ص2

والاتصالات, وتوفير بيئة حقيقة لتوظيف تقنيات الحاسوب والاتصالات في تغيير أعمال المؤسسة فالإدارة أصبحت أدارة بلا أو ا رق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية[1].

يعتبر التحول للإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية ويمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى التحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة لمعاملين في المؤسسة [2].

ب_ مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية:

❖ **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:**

ينبغي عمى المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة " والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة لمتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

❖ **تد ريب وتأهيل الموظفين:**

الموظف هو العنصر الأساسي لمتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دو رات تدريبية لموظفين أو تأهيليهم على رأ س العمل[3] ."

❖ **توثيق وتطوير إجراءات العمل:**

يقصد به الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تامين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معيا وتأمين وسائل الاتصال الحديثة [4] ."

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

---

[1] سحر قدوري، **الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة المنصور، العدد 14 ، الجزء الأول، كلية المنصور الجامعة ، بغداد العراق، ص159 ، ص 160 :

[2] محمود قدوة :الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010 ، ص203

[3] علاء عبد الر ا زق السالمي :الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008 ، ص72

[4] نفس المرجع، ص73

أ مفهوم الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور عدة تعاريف:

- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة"

عرفها كل من مزهر شعبان العاني بأنها استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث, وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الالكتروني , ليصل إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وانفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعينة[1]

كما عرفها الدكتور محمد سمير أحمد بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تفتضيه الممارسة أو التنظيم أو إجراءات أو التجارة أو الإعلان[2]

- كما عرفها السالمي علاء عبد الر ا زق بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبق[3]"
- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء .
- تعريف آخر: تعتبر الإدارة الإلكترونية تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

ب ـ خصائص الإدارة الإلكترونية:

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- **إدارة بلا ورق:** وتحتوى على مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا تستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والأدلة والمفك ا رت الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الأتية.

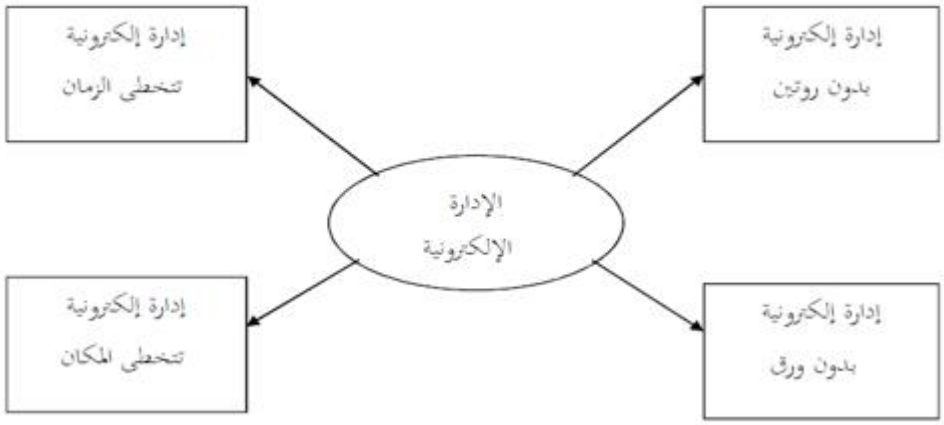
[1] المزهر شعبان الغاني، شوقي ناجي جواد ، **الادارة الالكترونية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2013، ص 33

[2] محمد سمير أحمد، **الادارة الالكتر ونية**، دار المسيرة ، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 27 :

[3] .السالمي علاء عبر الر ا زق محمد، **الادارة الالكترونية** ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007 ، ص32

- **إدارة بلا مكان:** وتعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والأجهزة الأخرى.
- **إدارة بلا زمان:** فالعامل أصبح يعمل في زمن الحقيقي 01 ساعة في اليوم.
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فبيتر داركر تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على أعمال المعرفة، فالشمال أصبح يتجه نحو صناعات المعرفة ويقذف بصناعة اللامعرفة للجنوب[1] .

الشكل (01-01) : خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر مزهر شعبان شوقي ناجي جواد ،الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة و النشر الأردن 2014 ص 189

ج- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدد من الوظائف الأساسية وتشمل هذه الوظائف على ما يلي:

- **التخطيط الإلكتروني:**

أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل[2] .

- **التنظيم الإلكتروني:**

[1] . بيتر داركر، تحديات الادارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999، ص 166

[2] عاشور عبد الكريم :مرجع سابق، ص 30

نجد بأن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبير[1]

- **الرقابة الإلكترونية:**

فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمرقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة وبين المستفيدين والإدارة[2]

- **القيادة الإلكترونية:**

وتعني أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الأنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، كما يجعل منيا إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا[3] .

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

1-أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد عمى تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يبشر ويسيل الأعمال والمعاملات التي تقدميا المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها" [4]
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تو جيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء " إذ يتوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء "

[1] سمير محمد سمير :الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009 ، ص255

[2] عاشور عبد الكريم :مرجع سابق، ص31

[3] سمير محمد سمير :مرجع سابق، ص266

[4] أسامة عبد المنعم :التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013 ، ص 101

- تلافي مخاطر التعامل الورقي في مكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية واستخدام الحاسوب تخزين المعلومات ومرقبة الإنتاج، الأمر الذي يقضى على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بدل "جيد ضياع الوقت وزيادة التكاليف."

2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد تطرق بعض الباحثين والمفكرين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية منها ما يلي:

- ✓ تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها لكي تستجيب لمتطلبات العمل الإداري بغية تحقيق خدمات الإدارة الإلكترونية. [1]
- ✓ ضمان دقة المعاملات الإدارية والاحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية[2]
- ✓ تقليل معوقات اتخاذ القرار التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تتسبب في إبقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات[3] "
- ✓ الحفاظ على حقوق العاملين من حيث تنمية روح الإبداع و الابتكار وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوسية[4] .
- ✓ التقليل من تكلفة تقديم الخدمات
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- **تقديم أحسن الخدمات للموظفين:** وهذا الاهتمام بخدمة الم واطن يتطلب خلق بيئة عمل تتنوع فيها المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، وقيام بتحويلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تجديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

---

[1] محمد، محمد الهادي ، التعليم الالكتروني عبر شبكة الأنترنت، الدار المصرية ، القاهرة، ص: 401

[2] حسين محمد الحسن :الإدارة الإلكترونية، دار الو ا رق، عمان، 2011 ، ص122

[3] نفس المرجع، ص123

[4] محمد، سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص43

- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للموظفين تتمثل في تخفيف العبء عنهم من حيث الجهد، والمال والوقت. وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف أو الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الإدارية الإلكترونية للجميع في المنازل وأماكن العمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن العاملين من الت واصل فيما بينهم[1] .
- **تخفيض التكاليف:** ويغنى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم

الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف

- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين' إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

الفرع الثاني : الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

فالإدارة الإلكترونية تقدم العديد من المزايا التي تجعل المؤسسات تواكب التغيرات الحديثة في هذا العصر وتجنبها من الوقوع في العديد من المشكلات التي قد تقع فيها الإدارة التقليدية[2] .

ويمكن إجمال مختلف الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجدول التالي:

الجدول (01-01) : خصائص الإدارة الإلكترونية

[1] عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة القرن الواحد و العشرين دار الغرب الاسلامي بيروت، لبنان، 2006 ،ص 189ص 191

[2] التكريتي سعد غالب و العلاق بشير العباس، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2222 ، ص111

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	تعرض المعاملات الورقية للإتلاف مع مرور الوقت.	توفر الأمن من التلف والتقادم عبر أكثر من وسيط تخزيني إلكتروني.
الحفظ	حفظ يدوي قد يؤدي إلى احتمال ضياع الأوراق.	صعوبة فقدان الملفات والبيانات التي تم حفظها عبر الشبكة.
الضياع	الوثائق الضائعة من الصعب استرجاعها.	سهولة الاسترجاع بالبحث في الأرشيف.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ المعاملات واسترجاعها.	غير مكلفة.
مكان الحفظ	مخازن معدة لذلك.	تحتاج فقط إلى درج توضع فيه الأجهزة التي تحمل البيانات.
الحماية	تتأثر بالعامل البشري ويمكن التلاعب بالملفات.	تضمن برامج الحماية لضمان عدم التلاعب بالملفات والبيانات.
التوثيق والضبط	يكون التعامل وجها لوجه مع الموظف.	يتم التعامل من خلال الحاسوب وموقع الإدارة المعنية.
الإجراءات	تخضع لمزاجية الموظف.	عمل إلكتروني دون معرفة المتعامل معه.
التفاعل	يحتاج مدة طويلة	تتفاعل بسرعة وترد على المتعاملين في غضون ساعات.
تقديم الخدمة	محدود بالزمن	تقدم خدماتها24سا/24سا.

المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

لتطبيق الإدارة الإلكترونية واخراجه إلى أرض الواقع لابد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة، ومن أهم

أولا: المتطلبات الإدارية:

ذكر(الغوطى إبراهيم) أن المشروعات أيا كان نوعها وحجمها تحتاج لوجود استراتيجية واضحة بما يتلاءم مع طبيعة البيئة المحيطة, ويشير ياسين اسعد غالب إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل

بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات, مع قدرتها على الابتكار واعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة, ولذا فإنه لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية [2] ومنها:[1]

- تشكيل إدارة أو بيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية
- القيادة والدعم الإداري
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.

ثانيا: المتطلبات التقنية: والمتمثلة في ضرورة توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

- يذكر **عامر طارق عبد الرؤوف**[3] أن هذا المتطلب يشكل الحجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحتها ومصداقيتها.
- ويذكر **لعواملة نائل عبد الحفيظ** إن توفير البيئة التحتية من التكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج ومصادر المعرفة الملاءمة و اتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي : فإن البنية التحتية تنقسم إلى:

أ - "البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية

ب - البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية

ت - شبكات الاتصال

---

[1] الغوطي ابراهيم، متطلبات النجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوا زا رت الفلسطينية، رسالة ماجيستير غير منشورة،- الجامعة الاسلامية غزة، 2006،ص40

[2] ياسين أسعد الغالب، **الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، دار المناهج ، عمان، 2005 ، ص22

[3] عمار طارق عبد الرؤوف ، **الادارة الالكترونية، النموذج المعاصر**، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007،ص 85

ثالثا: المتطلبات البشرية :

ذكرغنيم احمد محمد أن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق[1] النجاح في أي مشروع حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها وطورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها،

رابعا: المتطلبات الأمنية :

فتتمثل في ضرورة حفظ مختلف المعلومات والوثائق والحفاظ على السرية وذلك لحماية المعلومات الوطنية والشخصية.

- إنه على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت [2]
- الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات, وتتضمن عدة محاور متنوعة منها, التكامل توفير المعلومات, معرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات [3].
- بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحدمن السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات في البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الأنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملات عبر الشبكة[4] .

خامسا: المتطلبات المادية.

---

[1] الغوطي ابراهيم، متطلبات النجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوا زا رت الفلسطينية، رسالة ماجيستير غير منشورة، -الجامعة الاسلامية غزة،2006 ،ص 40

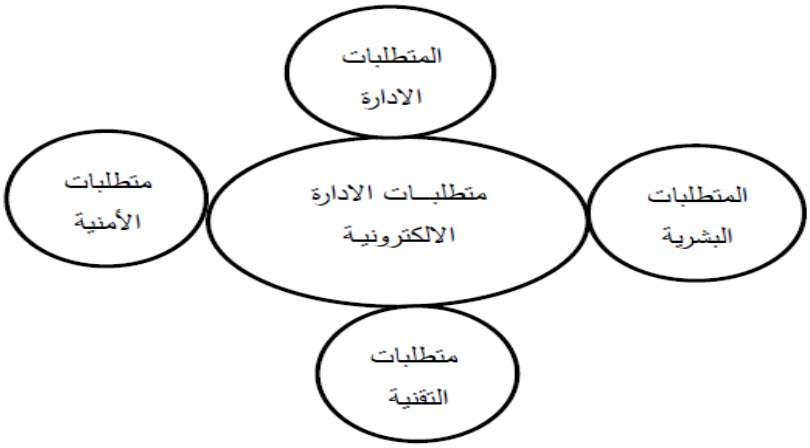
[2] غنيم أحمد محمد، الادارة الالكترونية ،أفاق الحاضر و تطبيقات المستقبل، المكتبة العنصرية، دار السحاب للنشر و التوزيع القاهرة ، 0222 ، ص- - ص212 212 :
العواملة نائل عبد الحفيظ، الحكومة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الد ارسات، الجامعة الأردنية المجلة 29، العدد1،2000

[3] الهايتي صلاح الدين و الربيحات، بعنوان "أثر التهديدات الأمنية في ضوء تطبيق الحكومة الالكترونية"، مجلة المحاسبة والادارة و التأمين، كلية 2005 ، التجارة، جامعة القاهرة، العدد 65

[4] العمري عبد الفتاح ، **الادارة العلمية و التوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرون**، المكتبة العصرية مصر، 2006، ص 77

- ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية[1] .
- كما أن من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية, مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب[2].

الشكل (01-02) : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



- **المصدر:** إعداد الطالب

خطوات تطبيق الادارة الالكترونية :

ولكي تطبق الإدارة الالكترونية هناك عدة خطوات يجب إتباعها. 1

أولا: إعداد الدراسة الأولية.

يصل فريق إلى واحد من القرا رت التالية:

- ✓ تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى التطوير.
- ✓ ينسجم مع أخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة لغرض تطبيق

ثانيا: وضع الخطة:

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

[1] غنيم أحمد محمد ، مرجع نفسه، ص347 348

[2] العواملة نائل عبد الحفيظ، المرجع السابق،، ص 269

ثالثا: تحديد المصادر:

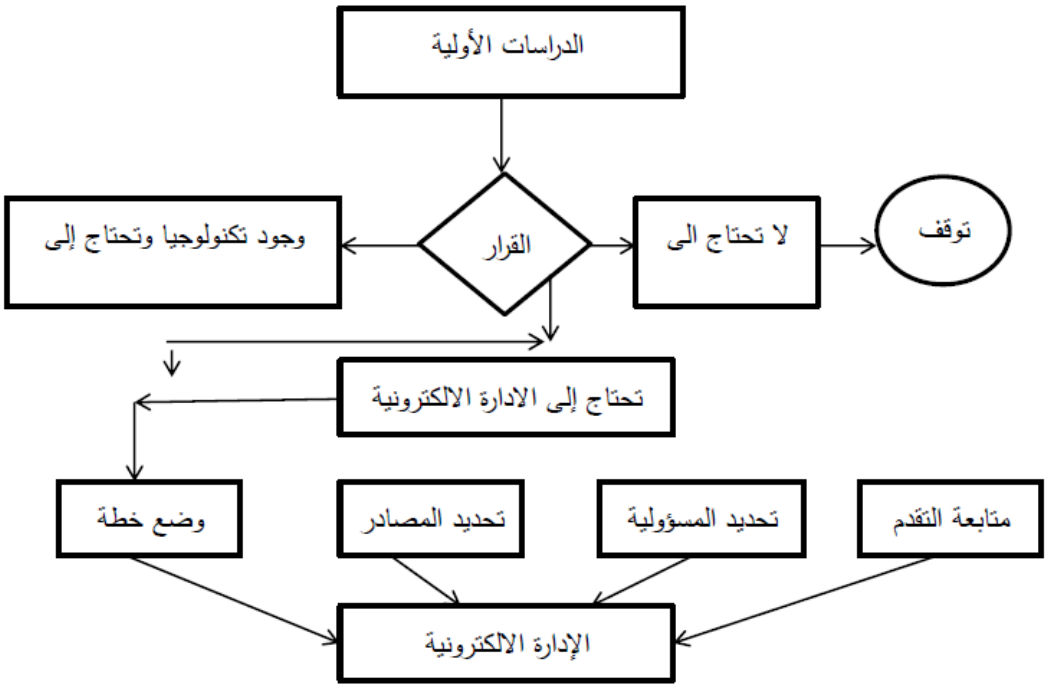
- وهي المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والميدانية والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

رابعا: تحديد المسؤولية:

لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكافة.

الشكل (01-03) : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

شكل رقم:(02) : خطوات تطبيق الادارة الالكترونية.



المصدر : السالمي السيلطي ، الإدارة الإلكترونية، عمان ، دار وائل للنشر ، 2006 ،ص:66.

خامسا: متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة أخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضاعفة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على أخر هذه الابتكارات في كافة

عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية [1].

الفرع الثاني: مزايا الإدارة الإلكترونية

توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات.

بالنسبة للإدارات العمومية:

- ❖ تبسيط إجراءات إنجار الوظائف.
- ❖ توفير برمجية سير المعلومات الإلكترونية.
- ❖ تساعد الإد رات على تحسين جودة خدماتها المقدمة.
- ❖ تو فر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول عمى معلومات دقيقة وموثقة.
- ❖ تسهيل إجراء الاتصال بين دوائرها المختلفة، وكذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى[2] .

بالنسبة للمجتمع: يمكن اختصارها فيما يلي:

- ❖ تساهم في زيادة شفافية الإدارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع الفئات.
- ❖ الاسهام في تحقيق الاتصال الأفضل والأسرع، من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم

الخدمات العمومية، والتي تساعد الموظفين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحتمية إلى مراجعة الإد ا رت العمومية المعنية.

- ❖ تساعد على زيادة ولاء المواطن، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم[3] .

الفرع الثالث : معوقات الإدارة الإلكترونية

أ- معوقات الإدارة الإلكترونية

ويضيف سمير محمد سمير أحد معوقات الإدارة الإلكترونية وهي:

---

[1] السالمي علاء عبد الر ا زق، مرجع نفسه، ص64: ص 65

[2] فطمي سعاد، العمري أحمد، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دارسة ميدانية لمؤسسة البريد ورقلة (مذكرة ماستر غير منشورة)،جامعة قاصد مرباح، ورقلة ، 2015 ، ص10

[3] فطمي سعاد، العمري أحمد،مرجع نفسه ، ص10

- "أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تجدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن القوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين."[1]

- ✓ اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- ✓ عدم اقتناع ادارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته وعدم توافر الحافز لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- ✓ صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات نتيجة عدم توفر بنية أساسية فنية جديدة. [2]
- ✓ خوف بعض الموظفين خصوصا القدامى في فشل تجربتهم في التعامل مع الجديد وضعف موارد المؤسسة اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب، شبكات وبرامج تطبيقية
- ✓ - "الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- ✓ - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقيا.
- ✓ - قمة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- ✓ - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليليا للعنصر البشري.
- ✓ وجود الفجوة الرقمية بين المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا من إيجابياتها. [3]

ب سلبيات الإدارة الإلكترونية:

ان قطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.

- رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف الصيانة البرمجية.
- عدم وجود متابعة وتطوير التطبيقات المبرمجة[4]

[1] سمير محمد سمير: مرجع سابق، ص 60

[2] منتدى عبد الرحمان الدود ، د ا رسة حول الادارة الالكترونية ، بتاريخ 06 جانفي ، 2016 توقيت الزيارة 14:27 متاحة على الرابط **www .abdo.1990 .watanea. com :**

[3] علاء عبد الر ا زق السالمي :مرجع سابق، ص74

[4] علاء عبد الر ا زق : المرجع السابق ، ص 73

- التجسس الإلكتروني من خلال أن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحسين الجانب الأمني للإدارة "الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية"[1]

المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

ان الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد آليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض ولا تخمو نظرية إدارية أو تنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الأداء

- أصل الأداء من اللفظة اللاتينية performance ومنه اشتقت الكلمة الإنجليزية (performance) والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.
- ويرى (le Bas . M) أن الأداء يرتبط دائما بالمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن قدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والأخر واسع, فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأداء أو النتيجة, في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة. [2]
- وعرفه (Akrerkren أنه إنجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة[3] .

و منه يمكن القول أن الأداء هو سلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مفهوم العاملين

يقصد بالعاملين العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين، أو مؤقتين, مرؤوسين, وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على كفاءة هذا العنصر إلى درجت جعلت الكثير من الخبراء أو الممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات

---

[1] كمثم محمد الكبيسي :مرجع سابق، ص 43

[2] مراد كواشي، **أهمية الحكومة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال** ، مجلة بابل العلوم الصرفية و التطبيقية ، العدد1 المجلد 25 ، العراق، 2017 ، ص 179

[3] الشيخ الدواي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ، مجلة الباحث، العدد السابع ، الج ا زئر ، 2009، ص 218

الحديثة لا يستند فقط على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية, في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأف ا رد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.

الفرع الثالث: مفهوم أداء العاملين

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين وفيما يلي عرض لأهمها[1] :

انه "المخرجات التي يحققها الموظف عند قيامه _ وقد عرفه ولسنWilson و واسترن Western

بأي نشاط من الأنشطة في المنظمة"[2] .

وعرف بأنه تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل وذلك لتقيم مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها[3] .

يعرف بأنه أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2- ويعرف أيضا: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .3كما ينظر لأداء العاملين على أنه القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج بحد ذاتها4ومنه كتعريف عام نستنتج أن أداء العاملين هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

الفرع الرابع: أهمية أداء العاملين

- ❖ يعتبر الأداء المحور الأساسي للعملية الإدارية، والقاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال
- ❖ كما مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد آليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المنظمات[4]

---

[1] بن عيشي عمار، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب :د ا رسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة** ، رسالة ماجيستير :علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006،ص03

[2] دعاس عادل ، **مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة :د ا رسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز** أطروحة دكتو ا ر: علوم التسيير، دامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018، ص100

[3] منير عبد الله عثمان الطائش ،**علاقة الادارة الالكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي د ا رسة حالة وصفية تحليلية** ، رسالة ماجستير–قسم الادارة الاسلامية ، جامعة مولانا مالك إب ا رهيم الاسلامية الحكومية بمالانج، 2016 ، ص45

[4] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة :إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007 ، ص 154

- ❖ تنافس بعضها البعض ولا تخمو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض ضمني أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء منظماتهم من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية وذلك لتحديد واقع المنظمة الحالي وتوجيهاتها المستقبلية.

أن أهمية الأداء تمس المنظمة وتمس العاملين فيها وهذا من خلال أن المنظمة تحتاج الى أداء جيد لعمالها من أجل تحقيق أهدافها بتقديم خدمات ومنتجات في أحسن صورة لزبائنها لكسب م زيا تنافسية في السوق

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين.

تتمثل عناصر أداء العامل فيما يلي.

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والوثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وانجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله [1].

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين.

الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من:

- تتمثل في المحددات التي تتعمق بالعامل كشخص، وسميناها المحددات الداخلية.

- تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميناها المحددات الخارجية.

[1] ، أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجيستير لإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2002 ص34

1. **المحددات الداخلية:** هناك مجموعة من المحددات التي تحدد سموك الفرد لأداء عمله ومن هذه المحددات نذكر منها ما يلي[1] :

أ - الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز"[2] ، والمتمثلة في مختلف الطاقات الجسمية والحركية والفعلية والتي يبذلها العامل أثناء تأديته لمهامه، حيث تنسجم هذه العناصر مع بعضها البعض لإنجاز ذلك العمل ويتأثر أداء العامل بمجموعة من المؤثرات التي قد تكون سبب في فشله، أو سبب في نجاحه وانجازه لعمله إذا كانت في شكل محفزات.

ب - القدرات: ويعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا (بالكفايات أو بالسمات الشخصية" [3]

ت - اد راك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنو من الضروري توجه جيوده في العمل من خلاله، أي توجه جيد العامل، أي أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بيها حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة لمجهود والقد ا رت وترسيخها (في العمل، بناءا على هذا الفهم وما هو المعنى التي تتشكل بالنسبة لمعامل جراء عمله أو وظيفته"[4]

2. **المحددات الخارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

أ - متطلبات العمل: وتتعمق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب - البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة وتشمل عادة كل من العمل، الإشراف، توفر موارد الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال،

ج - البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه، كما تلعب التحديات الاقتصادية على التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سمبا على أداء العاملين في حالة تدينها، وايجابيا في حالة ارتفاعها، وكذلك

---

[1] عتيقة حرايرية، **الأداء الوظيفي للعاملين** ، مجلة د ا رسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر ، جوان 2007 ، ص65 :

[2] إبراهيم محمد المحاسنة :إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، عمان، 2013 ، ص 114

[3] السعيد بموم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة متنوري، قسنطينة، د س، ص51.)

[4] إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 115

فالنتائج التي يحققها المتعامل مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا التعامل، إضافة إلى الجيود التي يبد له والمنطقة التجارية التي يعمل بها"[1]

ويضيف سامح عبد المطلب عامر مجموعة من المحددات يمكن توضيحها فيما يلي:

- "يتحدد الأداء بمجموعة من المحددات من خلال المعرفة الصريحة رأي المعلومات إلى المعرفة الإجرائية (معرفة كيف)، و الدوافع أي (الرغبة في الأداء) .

- **فالمعرفة الصريحة:** عبارة عن معلومات متعمقة بالحقائق والأشياء بما فيها معلومات متعلقة بمتطلبات مهمة معينة.

- أم **المعرفة الإجرائية:** عبارة عن معرفة ما يتم، وكيف تشمل على المهارات الشخصية، والإدراكية والطبيعية، والمعرفية.

المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه.

الفرع الأول: مؤشرات أداء العاملين.

وقسمت المؤشرات المستخدمة لدارسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تحققها فعاليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .

وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل تكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال[2].

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

صنفها Willإلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى اعتبرها خارجية.

العوامل الداخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العناصر نذكر منها

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 117

[2] الدويلة فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجيستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2008 ، ص 79

أ- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط ، تنظيم، تنسيق قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسئولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ب- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقييم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

ت- بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغياب والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

ث- طبيعة العمل: تشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعتيه حبه للعمل وولائه لمؤسسته.

ج- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكف الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

العوامل الخارجية وتتكون من مجموعة من العوامل هي البيئة الاجتماعية والقانونية[1]: تتمثل في:

1. **البيئة الاجتماعية و القانونية: تتمثل في:**
   - العادات والتقاليد المورثة.
   - العرف و أمور الدين.
   - المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.
2. **بالبيئة السياسية والقانونية تتمثل في:**
   - طبيعة النظام السياسي
   - مدى الاستقرار السياسي
   - مرونة القوانين و التشريعات
   - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

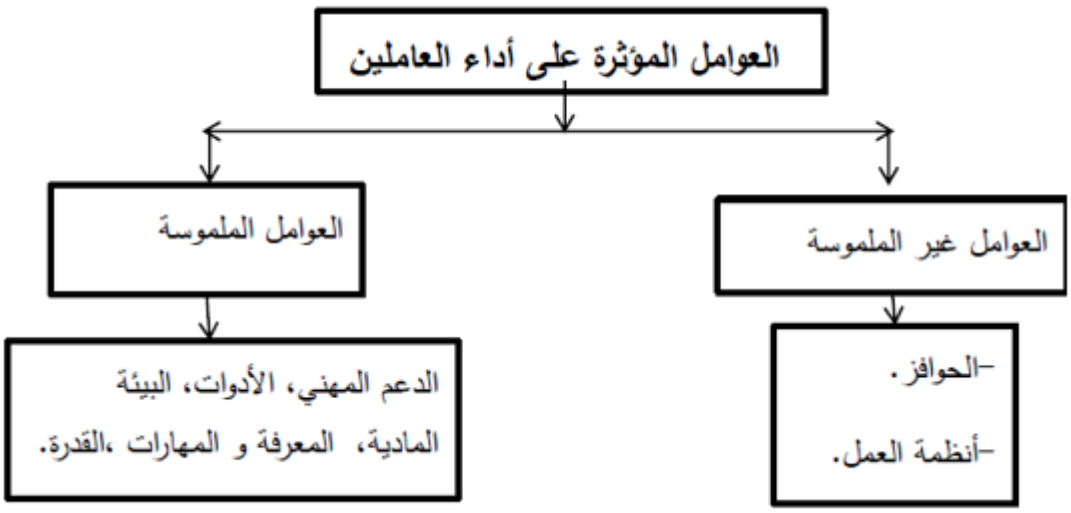
[1] المانع ، محمد، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة الماجيستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006 ص80:

- العلاقات الدولية و نوعيتها.[1]

3. البيئة الاقتصادية

- الإطار العام لاقتصاد الدولة.
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات[2].

الشكل (01-04) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: اعداد الطالب

الفرع الثالث: المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين.

إن المتغيرات التنظيمية في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، ومن أهمها من وجهة نظر الباحثين وهي تتمثل في ما يلي:

- **البناء التنظيمي**: يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمؤسسات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم, و الاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات[3] .

[1] علي عبد الله ، ص69

[2] علي عبد الله ، ص 70

[3] المانع ، محمد، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة الماجيستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006 ص80 :

- **أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجرءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

- **الاتصالات:** فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها, وكلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للاتصالات كلما ا زدت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى,
- **نمط القيادة:** إن القيادة تمثل محور مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء, فالقيادة الحكيمة و الواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قد ا رتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.
- **الحوافز:** تعتبر الحوافز المادية والمعنوية إحدى الوسائل الهامة التي تهدف الى حث الافراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات،
- **التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسة من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج[1]

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين، طرق، أخطاء ومقوماته الفاعلية.

الفرع الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء ونذكر منها:

عرف تقييم الأداء بأنه" ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل[2] .

[1] المانع ، محمد، مرجع نفسه، ص: 81

[2] ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (د ا رسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة - الملك عبد العزيز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية 2013 ، ص45

وفي تعريف أخر يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"[1].

من خلال التعاريف السابقة تمكننا صياغة التعريف الآتي: تقييم أداء العاملين ما هو إلا عملية قياس مستوى جهد و نوعية أداء الفرد خلال فترة زمنية معينة بطريقة مستمرة وذلك بالاعتماد على عدة معايير عن طرق مساعدة الإدارية في اتخاذ القرارات المناسبة .

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين:

- تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد عمى مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) الاختبار على أساس مواصفات الوظيفية وتنمية مهارات وقدرات العاملين.
- التعارف على نقاط القوة والضعف تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف[2] .
- معرفة المشاكل ومعوقات العمل: حيث يساهم تقييم الأداء في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف " مكامن القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية "

ثالثا: أهداف تقيم أداء العاملين

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات وهي تتمثل فيما يلي:

1) على مستوى المنظمة:

- ايجاد مناخ ملاءم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قد ا رتهم وامكانياتهم وربما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

[1] الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفك الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 208

[2] عتيقة حرايريرة، مرجع سابق، ص72 ص: 73

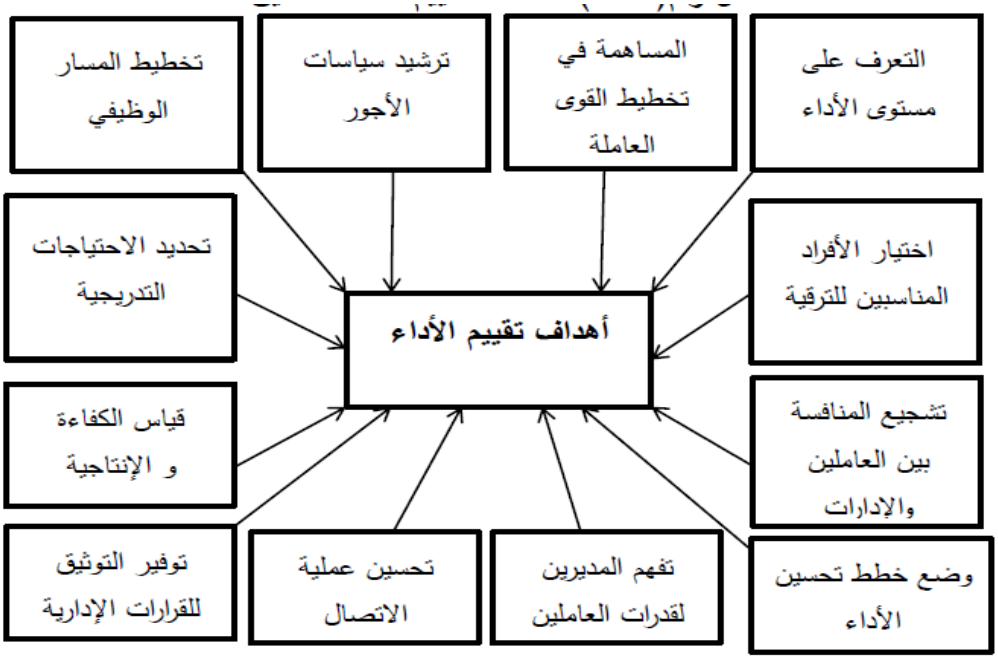
على مستوى المديرين:

- إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أداءه لا تعتبر عملية سهلة وانما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مها ا رتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قد ا رتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

على مستوى الفرد:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسؤولين لموظفيهم.
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد [1].

الشكل (01-05) : أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، مصر، 2004 ، ص: 1

[1] صلاح الدين محمد عبدالباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعة، الاسكندرية، : 2001 ص257 ص.259

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

- **طريقة الترتيب البسيط:**

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على المعايير، وانما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل ويتم التوصل إلى القائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة.

الجدول (01-02) : طريقة الترتيب البسيط أداء العاملين

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

المصدر: محفوظ احمد جودت ، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر، 2010 ، ص: 260

- **طريقة المقارنة بين العاملين:**

في هذه الطريقة يعطي لكل فردا الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقرنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعريف على العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

- **طريقة التوزيع الإجباري:**

الجدول : (01-03) نتائج المقارنة بين العاملين

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوسين عن زملائه	الترتيب
ليلى	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	4	الأول
أحمد	2	الثالث
محمد	/	الخامس

المصدر: احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، 2000 ، ص: 349

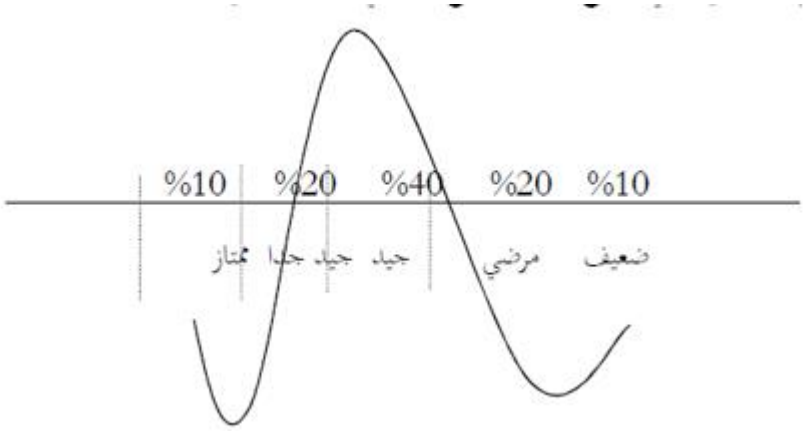
وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبة الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض[1] .

الجدول : (01-04) يوضح التوزيع الطبيعي على أساس الكفاءة بين العاملين

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

المصدر: سعاد نايف برنو طي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشرالاردن 2007 ، ص: 20

الشكل (01-06) : منحنى بياني تقييم أداء العاملين يوضح التوزيع الطبيعي على أساس الكفاءة بين العاملين



المصدر: سعاد نايف برنو طي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشرالاردن 2007 ، ص: 27

[1] أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص303 ص296

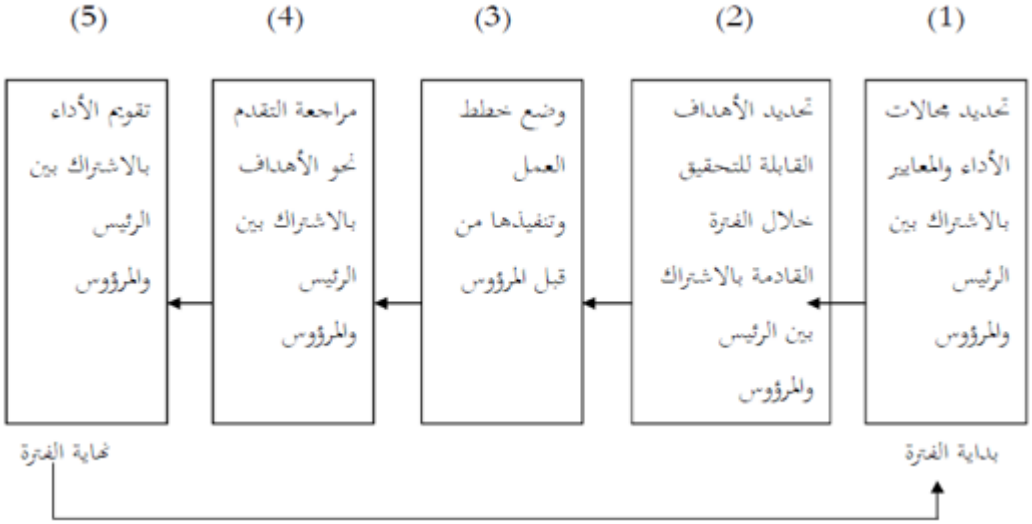
➢ **طريقة الإدارة بالأهداف:**

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل الرؤوس لوضع أهداف الاتفاق عليها, وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هنالك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.

عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابيا وسلبيا.

الشكل (01-07) : خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب و النشرالاردن 2009 ، ص: 117

➢ **قوائم المراجعة:**

- يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة[1]

الجدول (01-05) : نموذج قائمة مراجعة لتقييم اداء

[1] أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص303 ص296

الفقرات	نعم	لا
هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف؟		
هل يوجه الزبائن الأفضل من البضائع؟		
هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟		
هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن؟		
هل يفقد توازنه هدوئه أمام الزبائن؟		
هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟		
هل يشكو و يتذمر من كثرة العمل؟		
هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

المصدر: سهيلة محمد عباس،علي حسين علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشرالاردن 2003، ص: 255

- **طريقة الأحداث الحرجة:**

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأحداث الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الأفراد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، وتجدر الإشارة إلى أن cedez au الاحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد لآراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة ، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مرد ودية إيجابية أو سلبية .

الجدول (01-06) : نموذج لأسلوب الأحداث الحرجة في تقييم اداء

المهمات	الأهداف	المواقف والإنجازات
توثيق الإنتاج	الاستفادة الكاملة من الأفراد والآلات في المصنع	إنشاء نظم جدولية إنتاجية جديدة
		خفض الطلبيات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي
		زيادة منفعة الآلات بالمصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي
	تسليم الطلبات في موعدها	تعبأة الطلبيات أولا بأول

المصدر: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الداء الوظيفي، دار وائل للنشرالاردن 2013 ، ص: 148

الفرع الثالث: أخطاء ومقومات فعالية تقييم أداء العاملين.

أولا: أخطاء تقييم الأداء.

الجدول (01-07) : نموذج لأسلوب تقييم أخطاء اداء

الإشراف على المشتريات ومراقبة المخزون	تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية	رفع نفقات الاحتفاظ بالمخزون بنسبة 12% عن الشهر السابق
		هناك طلب زائد على الأجزاء (أ) و(ب) بنسبة 7% و 8% على التوالي وتخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20%
الإشراف على صيانة المعدات والآلات	لا أعطال نتيجة آلات ومعدات متوقفة عن العمل	إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية

المصدر: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الداء الوظيفي، دار وائل للنشرالاردن 2013 ، ص: 149

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم نذكر منها:

1. **التحيز الشخصي :**

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الأخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل [1]

2. **أخطاء الهالة:**

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه

3. **أخطاء تقدير الوسط:**

- **طريقة التقرير المكتوب:**

وهي شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة إلى حد ما ، إلى أن المشرف في هذه الطريقة لا يحتفظ بأجندة أو قائمة خاصة ، ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط ، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريرا يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه ، وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء ،ويمكن للإدارة أن تأخذ هذه الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم ، كتعاون مع الزملاء وتجاه سلوك الفرد وحاجته لتدريب في المستقبل ومقابلته لتوقعات الإدارة، وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظا لأداء مرؤوسيه ملما بقدراتهم، وأن يكون عنده قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة و الضعف في أداء من يقوم بتقييمهم.

[1] . زهري ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين** ، دار فناء للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت ، 1996، ص203

➢ **طريقة التدرج البياني السلوكي:**

استحدثت هذه الطريقة التغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محدد مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وعلى ربط انا تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

الجدول (01-08) : نموذج التدرج البياني السلوكي

درجة القياس		الحالة
ممتاز	10-9	يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة
جيد جدا	8-7	يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة
جيد	6-5	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام
متوسط	4-3	يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهارات متأخرة
ضعيف	2-1	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات

المصدر: سهيلة محمد عباس،علي حسين علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشرالاردن 2003، ص: 250

➢ **طريقة الملاحظات السلوكية**

تم تطوير هذا المقياس لثلاثي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين و ترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوى على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها ترتكز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين، بينما في المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

لكل بعد من والشكل التالي يوضح ذلك

الجدول (01-09) : طريقة الملاحظات السلوكية

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

المصدر: محمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشرالاردن 2009، ص: 423

- **طريقة مراكز التقييم**

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، العلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف العمل ، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدا فهي تستخدم لتطوير أداء المدرين وبصورة خاصة التنظيم و للأفراد المرشحين للإدارة العليا.

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس فقد يقيم مرؤوسيه في المدى المتوسط و تشييع هذه الأخطاء، كما افتقرت طريقة التقييم للدقة و الموضوعية و الأسس السليمة

4. أخطاء إلا انطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية،

5. التأثير بأخر التقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون للأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقا لأخر تقرير عنهم فاذا كان تقرير الموظف في الفترات السابقة ممتاز يعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية

6. أخطاء النسيان:

و معظم التقديرات عند المرؤوسين تعد لتغطي الفترة الماضية غالبا ما تكون سنة ، وعادة ما تمثل مستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة ،ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراته على ما يسهل تذكره

7. المبالغة في التقييم:

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم وقد يأتي التقييم من بعد الرؤساء لجميع الأف ا رد مرتفعا بينما يأتي من البعض الأخر منخفضا وهذا يرجع غلى النظر نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة.

ثانيا: مقومات فعالية تقييم الأداء.

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها من المقومات الفاعلية لنظام تقييم الأداء [1].

- تحديد الأهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين اطرف التقييم[2] .
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقا وتجاوز لواجبات الوظيفية.

[1] أحمد سيدي محمد ، مرجع سابق. ص، 354

[2] عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة(البعد الاستراتيجي)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2005، ص 448

المبحث الثالث: تأثيرات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا اساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الادارة الالكترونية من عوامل تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين.

المطلب الأول: أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها على مستوى أداء العاملين

المقصود بأجهزة الحاسوب هو عتاد الحاسوب والخادمات والملحقات ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل اليه صانع والعتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة والعناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والاخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة[1].

ولعتاد الحاسوب أثر على الاداء الوظيفي من خلال:

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- المساهمة في تطوير وتقدم النظريات العلمية.
- اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الالي.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الادارية.
- يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شانه أن يسهم في تحسين الاداء الوظيفي الى حد كبير.

[1] نجم عبود ، **الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية، الوثائق و المشكلات** ، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2004، ص 238

المطلب الثاني: الشبكات وعلاقتها بتحسين مستوى أداء العاملين

الشبكات: ويقصد بها الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الأنترانت، الإكسترانت، وشبكة الأنترنيت، التي تمثل شبكة القمة للمؤسسة ولإدا رتها الإلكترونية، أو هي مجموعة من الاجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط الاتصال وللشبكات أهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والافكار والآ راء...

ولشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- تحسين فعالية الاداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أ ردها،
- وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي[1] .
- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الاسبوع وعلى مدار الساعة أي، تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.
- تقليل عدد المستويات الادارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
- تعمل الشبكات على خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المد راء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد، أو ذلك بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي [2].

[1] نجم عبود ، مرجع نفسه، ص: **238**

[2] نجم عبود ، مرجع نفسه، ص: **238**

المطلب الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين

البرمجيات: هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترو ونية، وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج نضم التشغيل ونظم ادارة الشبكة، برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج لتسير أنشطتها.

قواعد البيانات: هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول الى محتويات وادارات وتحديدها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القيود يشار إليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ويسميها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة ك ونها منظمة ومرتبة وهذا يؤدي إلى جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الاداء الوظيفي من خلال:

- إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار والاعمال، مما يؤدي إلى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.
- أن توفر برامج متطورة في المنظمة من اجل العمل الاداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول الى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- إن توفر انظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات.

تساعد في الاجابة عن أي تساؤل أو استفهام أو استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفضها وتخزينها ضمن قواعد البيانات وفي أي وقت كان وبأقل تكلفة و الذي يؤدي إلى سرعة في اتخاذ القرارات وبالدقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين.
- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الارشيف وهذا يؤدي الى إنجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين

- يعمل الموظف على إعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

المطلب الرابع: الكوادر البشرية وأثرها في تحسين مستوي أداء العاملين

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون الإبداع أكثر, وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الابداع، الابتكار، الاستقلالية، والتميز في العمل ولهم أهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرتهم و امكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لإتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال:

- تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الادارية.

- كما ان وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقتهم ومها ا رتهم، وتؤدي إلى إبتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي الى أداء جيد [1].
- ان الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مها رتهم ومشاركتها مع العمال الاخرين يؤدي إلى تحسين الاداء.
- إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمها رات، من خلال تمكينهم من إجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من أخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهام الوظيفية.
- تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة، وذلك من أجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام، من اجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحسين الاداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه،

[1] نجم عبود، مرجع نفسه ،ص: 239

وهذا يعني ان تلك الموارد لابد أن يتم انتقائها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة بالمستوى المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية [1].

خلاصة الفصل:

من خلال ما استعرضنا في هذا الفصل حاولنا تقديم تفاصيل بسيطة عن م ا رحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهميتها وخصائصيا مع تبيان الطريقة المثلى لتنفيذها، وخمصنا إلى أنو يمكن أن

تتعرض الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من الصعوبات والعراقيل، كما أن هذه الإدارة جاءت بمزاياها لتكشف عن عيوب الإدارة التقليدية، إلا أنو لا يمكن أن نقول أنيا خالية من العيوب، وهذا ما تم إيجازه في النقطة الأخيرة من هذا الفصل.

[1] نجم عبود، مرجع نفسه ،ص: 240-241

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر و الفرع محل الدراسة.

المطلب الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر.

تمهيد :

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر. "

بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، و بعد هذا أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة عن وزارة البريد في تسييرها.

بدأت نشاطها الفعلي انطلاقا من 06 جانفي 2000 ، و ذلك تبعا للمرسوم التنفيذي 04-02 و المتعلق بتوزيع الموظفين و أملاك إدارة البريد و المواصلات ، و هي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتاحي قدره 100مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50مليار دينار جزائري لعدد أسهم قدر ب 10 ملايين سهم ، تغطي كامل التراب الوطني و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 1 الديار الخميس المحمدية الجزائر ، عمر المؤسسة محدد قانونا ب تسعة و تسعون سنة ، تقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية:

- توفير خدمت الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت و الوسائل النصية و البيانات الرقمية والمعلومات السمعية و البصرية.
- تطوير و تشغيل إدارة الاتصالات السلكية و اللاسلكية في القطاعين العام و الخاص.

- إنشاء وتشغيل و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.

وتسهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية و الوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية.
- رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية.

تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية و اللاسلكية، ضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة و الدقة المتناهية .

الهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر.

استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي الهرمي بحيث قسمت المؤسسة غلى أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 9113 ، و هي المديرية العامة بالعاصمة ، و المديريات الجهوية و الوحدة العملية الولائية و الوكالة التجارية ، و استمر العمل به دون تغيير إلى غاية 9101 حيث شهد بعض التعديلات ، و يمكن تبسيط المستويات الآربعة في أشكال و شرحها كمايلي:

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر:

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة و رأس الهيكل التنظيمي، و هي تقع بالديار الخميس المحمدية بالعاصمة ، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات و البرامج الكلية للمؤسسة ، يرأسها المدير العام PDG و له سلطة تنصيب و عزل المدراء الإقليمين و مدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة ، و يحتوي مباشرة بعد الإدارة العامة مديريات المشاريع و المديريات المساعدة و المديريات الإقليمية ، كما هو موضح:

المدير العام الرئيسي:

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الآول عن الآعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي،

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

استشارات التطبيقية: هي التي تمثل بمختلف نشاطات الإدارة و المسئولة عنها و تتكون من:

1. **إدارة التسويق و التجارة :**هي المسئولة عن كل معاملات التجارية و تسويق الخدمات.
2. **إدارة التوظيف** :تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
3. **الإدارة التقنية :**هي المسئولة عن النظام التقي في الشركة.
4. **الإدارات الجهوية :**تعتبر كإدارات مسئولة عن مجموعة من الولايات و توجد ثلاثة عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.

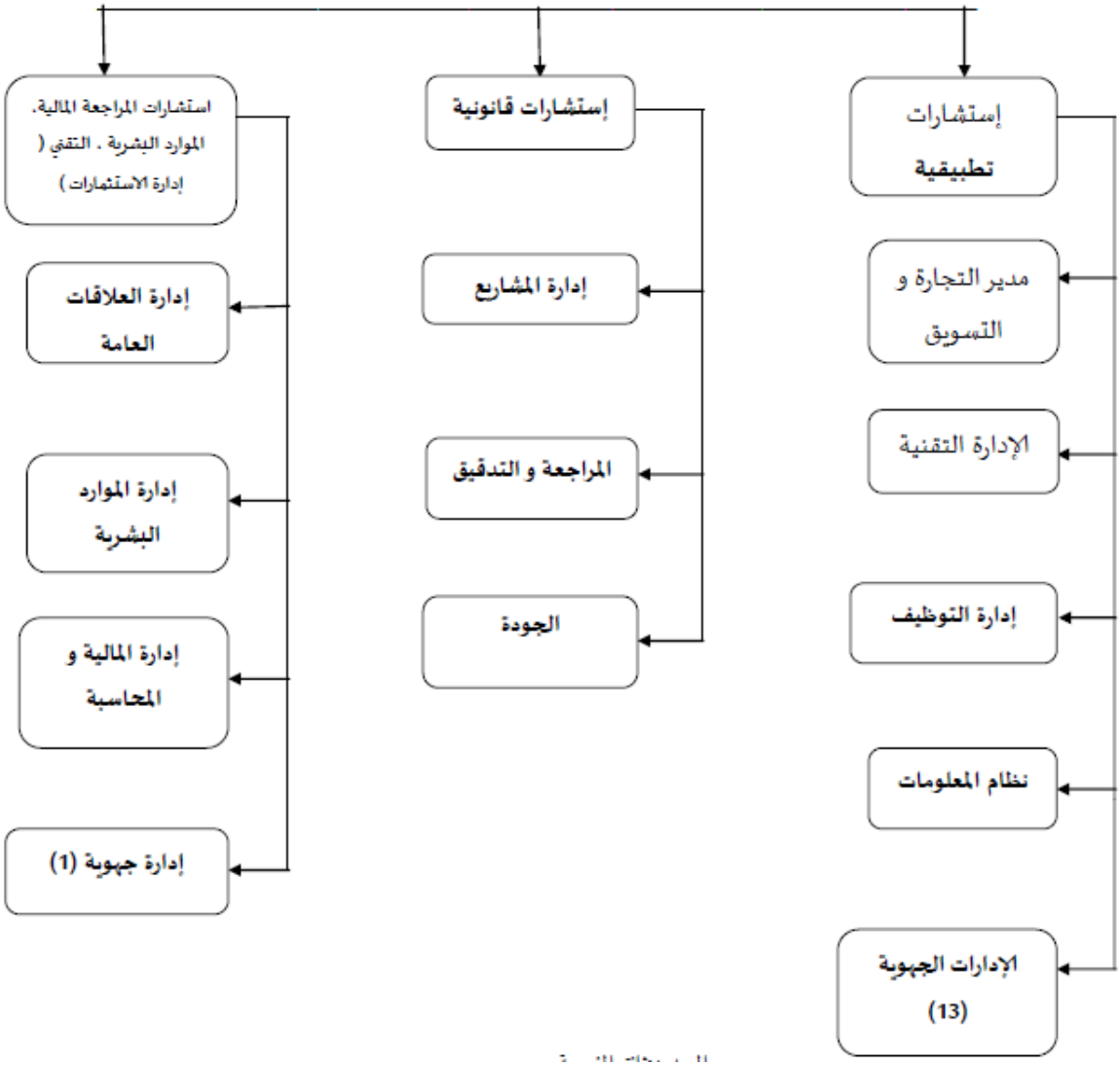
استشارات قانونية :هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة و تتكون من:

1. **إدارة المشاريع** :هي المسئولة عن تسيير و مراقبة مشاريع الشركة.
2. **المراجعة و التدقيق :** تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
3. **الجودة :** هي التي تهتم بجودة خدمات الشركة.

إدارة الاستثمارات : تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة و تتكون من:

1. **إدارة العلاقات العامة** : هي التي تهتم بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا و خارجيا.
2. **إدارة الموارد البشرية :** هي التي تهتم بالعمال و تركيب نظام الشركة.
3. **الإدارة المالية و المحاسبة** : التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبية في الشركة.
4. **إدارة الجهوية** : تختص بالتسيير في بعض الولايات ، و توجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

الشكل (02-01) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر : الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (مصلحة المستخدمين) .

المفوضية الإقليمية.

و هي المرتبة التي تلي المديرية العامة ، تشرف كل مفوضية على أكثر من ولاية بحيث نستطيع القول أن بعد التعديلات التي جرت في 9115 ارتفع عددها من ثمان مديريات إلى ثلاث عشر مديرية مع إبقاء المسؤوليات المعطاة لها على حالها ، تتمتع بسلطة الاشراف و التسيير على الوحدات العملية و المراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية ، كما تحتوي على مديريات فرعية تشرف على معظم العمليات و الأنشطة في مجال اختصاصها.

تعريف للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم

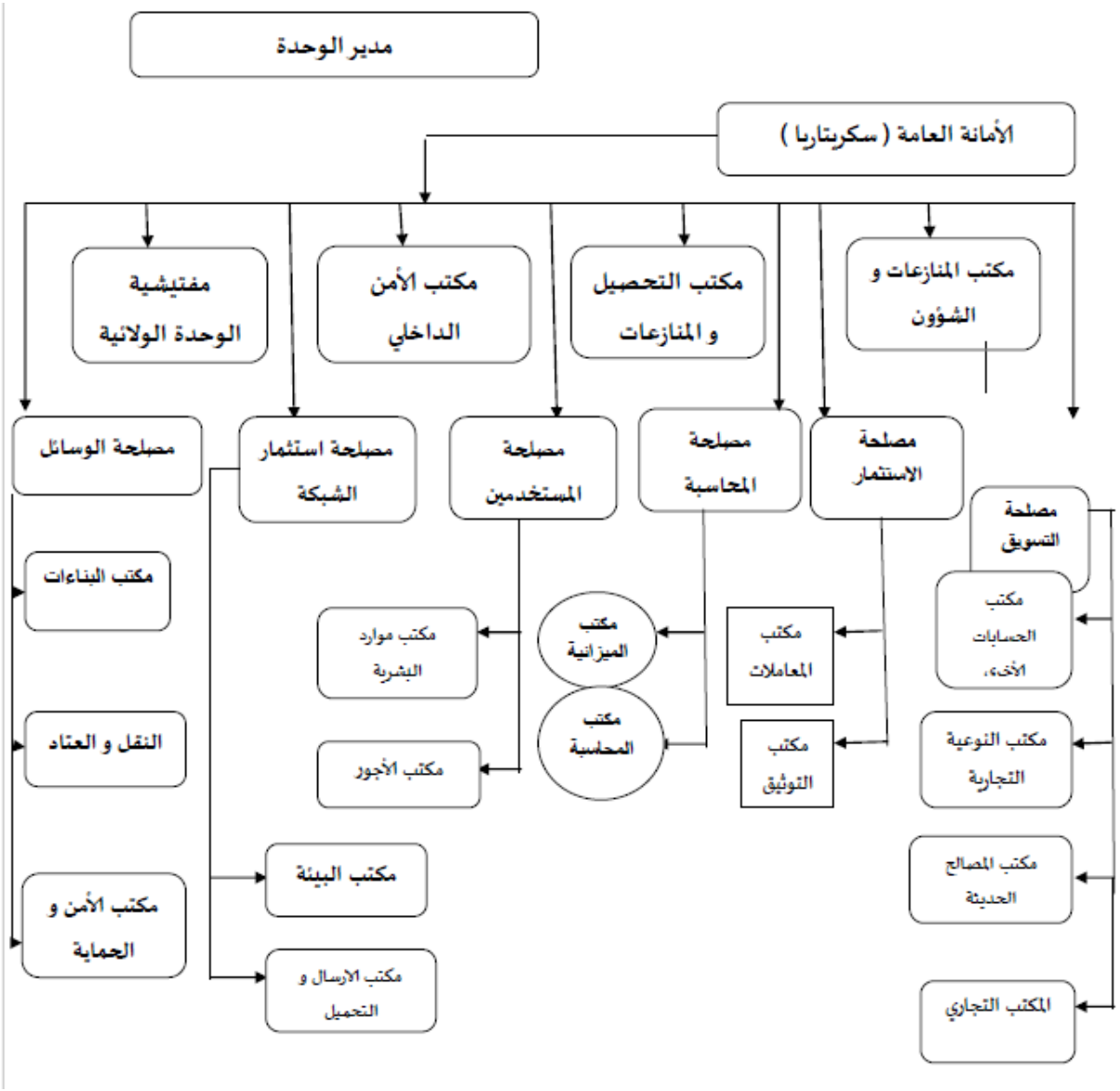
هو ثالث وحدة تنظيمية، بحيث تقوم بجملة من المهام و تقوم بالتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها في كل أرجاء الوطن ، و تسعى الدولة بتوسيع نطاق نشاطها من أجل تسييرها بشكل أمثل و كفء دون الرجوع إلى المفوضية الإقليمية و لأن المؤسسة ترى من خلال الاعتماد على نفسها دافع من أجل الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، و هي تضم عدة مصالح أهمها : مصلحة المستخدمين ، مصلحة التسويق ، مصلحة الزبائن ... إلخ.

المطلب الثاني :أهداف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية ب" مستغانم ."

- التقليل من التكلفة.
- تحقيق الربح.
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على الندرة.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي.
- المنافسة والنوعية والجودة في السوق.
- مضاعفة رقم أعمالها
- تخفيض أسعار خدماتها
- زيادة استثماراتها في البحث والتطوير
- إنشاء نظام إدارة أداء متطور، وتحقيق التحكم في التكاليف
- تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الشكل (02-02) : الهيكل التنظيمي للوحدة العملية



المصدر : الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (مصلحة المستخدمين) .

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم:

- ❖ مدير الوحدة : المسئول الرئيس ي و الآول و من مهامه الرقابة و المصادقة على مختلف مهما المصالح الموجودة داخل المؤسسة.
- ❖ الآمانة العامة (السكرتاريا) :و هي تتمثل في مساعدة لمدير الوحدة من خلال التنسيق بين مختلف المصالح.
- ❖ مكتب المنازعات و الشؤون القانونية : يهتم بالمنازعات الخاصة بالمؤسسة الداخلية و الخارجية.
- ❖ مصلحة المحاسبة : مهمتها تسيير ميزانية العمل و تقديم التمويلات و التجهيزات اللازمة و القيام بشؤون المحاسبة.
- ❖ مصلحة المستخدمين :تشرف على تسيير و تنظيم شؤون العمال الاجتماعية ، و كما تهتم أيضا بالمسابقات و تنظيم الامتحانات ، منح الامتيازات إلخ.
- ❖ مصلحة استثمار الشبكة القاعدية : و مهامها تتمثل في تكييف التجهيزات و نقل المكالمات الوطنية و الدولية و ضمان وصولها.
- ❖ مصلحة الوسائل :تهتم بالمشتريات، و تسيير الوسائل المادية (المركبات، الأسهم ، المخزونات)...
- ❖ مصلحة التسويق : مهامها التسيير الإداري للشبكات الهاتفية و مختلف الخدمات المقدمة و هي مؤلفة من أربع مكاتب كل مكتب له مهامه الخاصة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الأداة المستخدمة بجمع البيانات (الاستبانة) وتحليل النتائج واختبار الفرضيات عبر برنامج (SPSS)

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لإلتساع مجتمع الدراسة فإنه من الصعب تتبع مفرداته ونظرا للاعتبارات الخاصة بالوقت و العمل , فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات في جمع البيانات اللازمة, ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدر اسة حيث بلغ أفراد عينة الدراسة التي قمنا باختيارها بطريقة عشوائيا 30 فردا تابعين لمؤسسة لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم وزعت عليهم 30 استمارة, شملت مختلف الأجناس والأعمار .ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **المتغير الأول المستقل:** الإدارة الإلكترونية

ويتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة الإلكترونية ما مدى استخدام أجهزة الحاسوب ولواحقها، شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **المتغير الثاني التابع:** أداء العاملين

ويتمثل المتغير التابع في دراسة مستوى أداء العاملين.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

- ✓ **المقابلة:**

تعرف على أنها تفاعل لفظي بين الباحث و المبحوثين أو أكثر، وترمي إلى الإدلاء بالمعلومات التي تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة ، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان و إزالة أي غموض ، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين و المسؤولين من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث.

- ✓ **الاستبيان:**

لقد إخترنا الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لدينا بواسطة الاستمارة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسوب الآلي وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS حيث تم تصميم واعداد استمارة مكونة من 43 فقرة لإلجابة على مجالات البحث وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث, حيث تم تقسيم الاستمارة الى قسمين:

القسم الأول: تكون من مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

وتتضمن 04 أبعاد والتي تم الاعتماد عليها وهي كل من (أجهزة الحاسوب ولواحقه, شبكات الاتصال, البرمجيات وقواعد البيانات, الكوادر البشرية) من خلال 22 فقرة لقياس دور كل بعد على حدى

المحور الثاني: تكون من 10 أسئلة لقياس مستوى أداء العاملين وما مدى تأثره بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المحور الثالث: حول علاقة الإدارة الإلكترونية و مستوى أداء العاملين. تكون من 06 أسئلة

الجدول رقم (02-01) :عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل.

فئة الاستمارة	العدد	النسبة المئوية%
الاستمارات الموزعة	30	100%
الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل	26	86,66%

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.(SPSS)

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والتمكن من تحليل البيانات التي تم جمعها، قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، sciences social for pacage statistique ، والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات المتلفة التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، الانحرافات المعيارية، المتوسطات...الخ، وكذلك ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، التباين الأحادي...الخ، وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. التكرار والنسب المئوية: و استعنا بالتكرارات والنسب المئوية من اجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة وكذلك تحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبانة .

2. المتوسط الحسابي : mean هذا المقياس يتم استعماله من اجل معرفة ارتفاع أو انخفاض آراء المبحوثين حول عبارات محور الدراسة.
3. الانحراف المعياري : deviation standard ويستعمل لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين عن كل عبارات محاور الدراسة فكلما كانت قيمته صغيرة كلما كان التشتت في الإجابات صغير.
4. معامل الارتباط لبيرسون: بهدف معرفة درجة ارتباط فقرات الاستبانة مع ابعادها.

المبحث الثالث: عرض النتائج و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة:

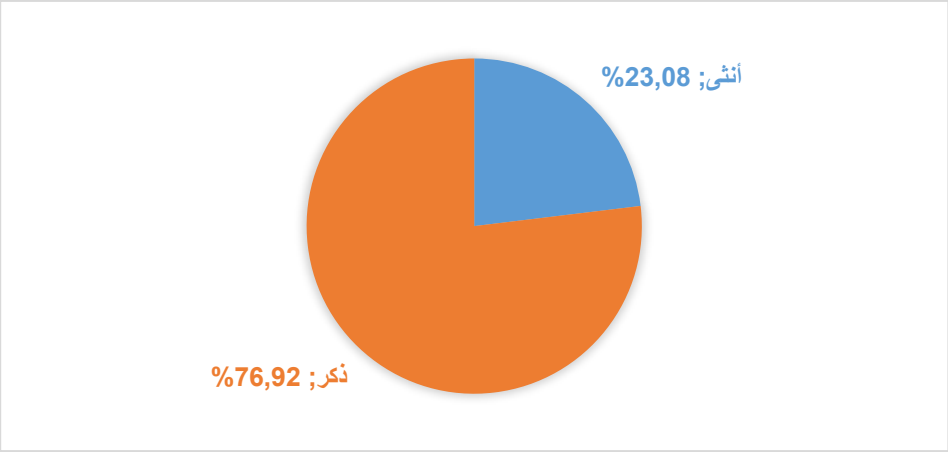
تقوم الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة حيث يتم التطرق إلى وصف الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة كما يلي:

- **الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة:**

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الجنس والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02) : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلق بالجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
أنثى	06	23,08%
ذكر	20	76,92%
المجمـــــوع	26	100%



-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

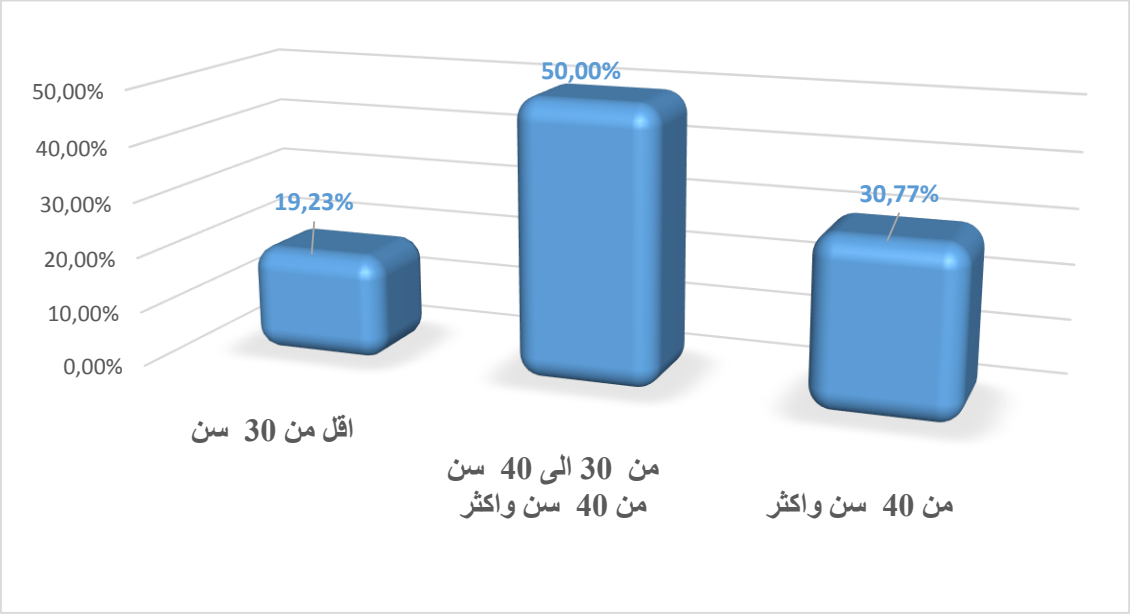
الشكل (02-03) : التكرار و النسبة المئوية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

- **توزيع عينة الدراسة حسب العمر:** كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرارات	النسبة
اقل من 30 سن	05	19,23%
من 30 الى 40 سن	13	50%
من 40 سن واكثر	08	30,77%
المجمـــــوع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان



الشكل (02-04) : : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

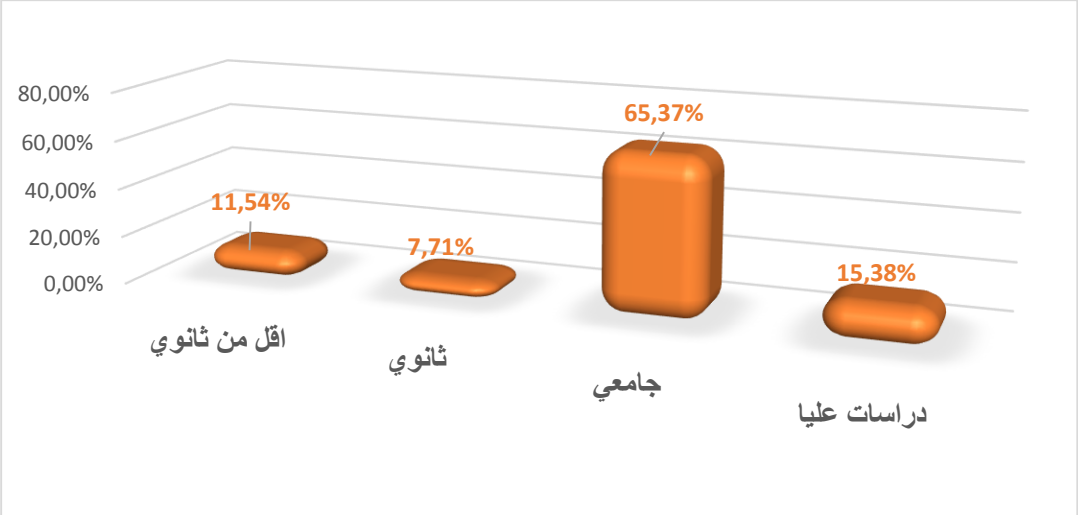
نلاحظ من خلال الجدول نسبة عالية لأفراد العينة ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 50% ويعود هذا إلى خبرة أفراد هذه العينة داخل هذه المؤسسة، بينما تأتي بعدها فئة 40 سنة فأكثر بنسبة 30.77%و هذا راجع إلى تطلب الإدارة إلى ذوي خبرة عالية، في حين تبقى الفئة الأولى الأقل من 30 سنة في مؤخرة الترتيب بنسبة 19.23% ما بدرجة كبيرة على تشغيل الشباب بسبب الخبرة.

- **توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:** كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول:

الجدول رقم (02-04) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية

الفئة	التكرارات	النسبة
اقل من ثانوي	03	11,54%
ثانوي	02	7,71%
جامعي	17	65,37%
دراسات عليا	04	15,38%
المجمـــــوع	26	100%

الشكل (02-05) : : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية



-

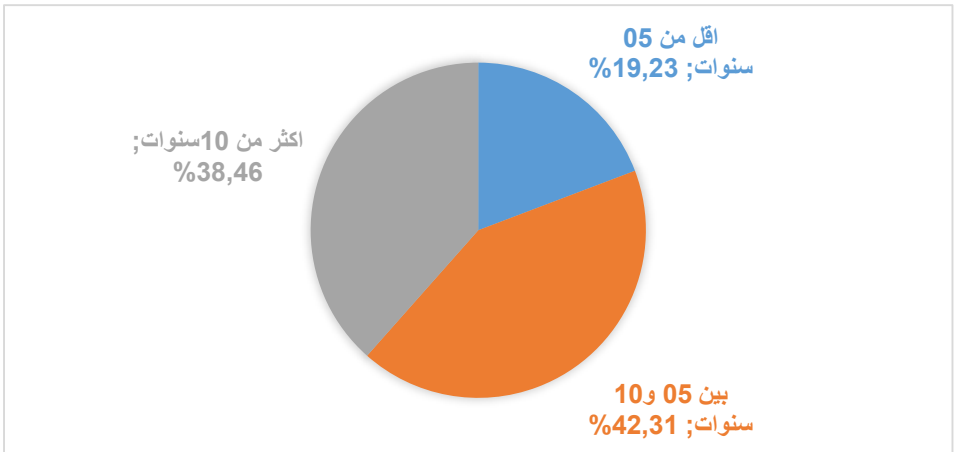
نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة لدهم مستوى جامعي بنسبة 65.37 %تليها أصحاب الدراسات العليا بنسبة 15.38% ويأتي بعد ذلك الأفراد المحصلين على مستوى ثانوي بنسبة 7.71%، أما فيما يخص المستوى أقل. من ثانوي فنسبته 11,54% وهذا دليل على أن أفراد المؤسسة لديه على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة : كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-05) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الفئة	التكرارات	النسبة
اقل من 05 سنوات	**05**	**19,23%**
بين 05 و 10 سنوات	**11**	**42,31%**
اكثر من 10سنوات	**10**	**38,46%**
المجمـــــوع	**26**	**100%**

الشكل (02-06) : : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة التكرار النسبة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن 42.31% لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات، و 38.46% من الأفراد لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات، وفي الأخير تأتي نسبة 19.23% للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5سنوات، وهذا دليل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد المؤسسة واستقرارهم في العمل و هذا راجع لسياسة المؤسسة التي تعمل على المحافظة على عمالها وتطوير قدراتهم.

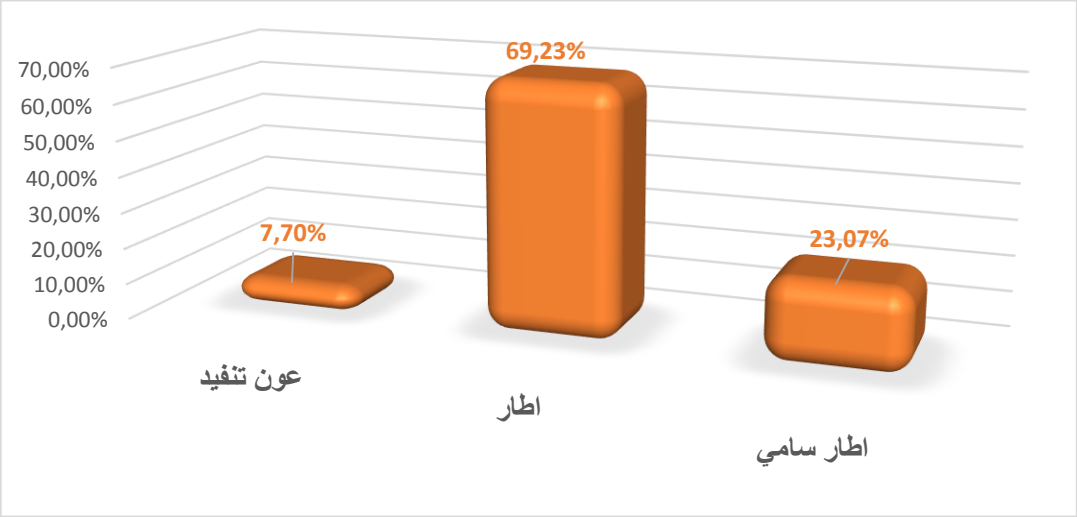
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي

الجدول رقم (02-06) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الفئة	التكرارات	النسبة
عون تنفيد	**02**	**07,70%**
اطار	**18**	**69,23%**
اطار سامي	**06**	**23,07%**
المجمـــــوع	**26**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل (02-07) : : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



تبين أن من خلال الجدول ان اغلب افراد العينة هم إطارات بنسبة 69,23% لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات، و23,07% من الأفراد و هدا يتوافق مع المؤهل العلمي كما يرجع الى طبيعة الاعمال الإدارية التي تحتاج الي مستوى من الكفاءات

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

المحور الأول: تحليل أبعاد الإدارة الإلكترونية. البعد الأول : أجهزة الحاسوب ولواحقه

العبارات		التكرار والنسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
وفر الوحـــــــــدة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في مختلف مصالحها	التكرارات	0	1	4	16	5	4	6,37965516	2	مرتفع
	٪	00,00	03,84	15,39	61,54	19,23				
توفر الوحدة العدد الكافي من الطابعـــات في مختلف مصالحها.	التكرارات	0	1	6	16	3	3	6,45755372	1	مرتفع
	٪	00,00	03,84	23,08	61,54	11,54				
تقوم الوحدة بتسجيل دخول وخروج الموظفين إلكترونيا (تسجيل الرقمية.)	التكرارات	0	6	5	10	3	5	3,7013511	6	متوسط
	٪	00,00	23,08	19,23	38,46	11,54				
تتوفر الوحدة على العدد الكافي من scanneur (الماسحات الضوئية)	التكرارات	1	2	3	13	7	3	4,91934955	4	مرتفع
	٪	03,84	07,70	11,54	50,00	26,92				
تستخدم الوحدة الأقراص المدمجة أثناء تأدية المهام الادارية	التكرارات	0	4	7	11	4	4	4,08656335	5	مرتفع
	٪	00,00	15,38	26,92	42,31	15,38				
توفر الوحدة الإنتاجية حاسوب شخصي كل عمال الادارة	التكرارات	0	2	4	15	5	4	5,80517011	3	
	٪	00,00	07,70	15,38	57,69	19,23				
نتيجة أجهزة الحاسوب ولواحقها							**3,83**	**3,4832**	**مرتفع**	

الجدول رقم (02-07) : تحليل أجهزة الحاسوب ولواحقها

البعد الثاني: البرمجيات وقواعد البيانات

العبارات		التكرار والنسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
لدى الوحدة البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الادارية	التكرارات	1	2	5	12	6	5	4,3243	3	مرتفع
		07,69	07,7	23,07	46,15	15,4				
تتوفر المؤسسة على برنامج لتسير العملية الإنتاجية	التكرارات	2	6	1	14	3	3	5,2630	2	مرتفع
	٪	07,7	23,07	3,84	53,84	11,54				
تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات	التكرارات	2	2	5	11	6	5	3,7013	5	متوسط
	٪	07,7	07,7	15,4	42,30	23,08				
تحرص الوحدة الإنتاجية على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها.	التكرارات	1	3	4	19	2	3	7,4632	1	مرتفع
	٪	03,84	11,54	15,38	73,07	07,7				
تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها	التكرارات	2	3	6	12	3	3	4,0865	4	مرتفع
	٪	07,7	11,54	23,08	46,15	11,54				
نتائج برمجيات وقواعد البيانات							3,80	4,9677		

البعد الثالث: شبكات الاتصال

العبارات		التكرار والنسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
يوجد في الوحدة شبكة داخلية (الأنترانت) تربط الادارة بالموظفين	التكرارات	1	2	6	12	5	5	4,3243	4	مرتفع
		07,69	07,7	23,07	46,15	15,4				
يتم استخدام البريد الإلكتروني في عمليات التواصل داخل المؤسسة وخارجها.	التكرارات	2	6	1	14	3	3	5,2630	2	مرتفع
	٪	07,7	23,07	3,84	53,84	11,54				
تقوم اجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس، الأنترنت...) المتوفرة في الوحدة بتغطية جميع احتياجات العمل.	التكرارات	2	2	5	11	6	5	3,7013	5	متوسط
	٪	07,7	07,7	15,4	42,30	23,08				
يوجد موقع الكتروني للوحدة على شبكة الأنترنت.	التكرارات	1	3	4	19	2	3	7,4632	1	مرتفع
	٪	03,84	11,54	15,38	73,07	07,7				
توفير الوحدة صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي.	التكرارات	1	3	6	13	3	3	4,7116	3	مرتفع
	٪	03,85	11,54	23,08	50,00	11,54				
نتائج شبكات الاتصال							**3,80**	**5,0927**	**مرتفع**	

الجدول رقم (02-09) : استجابات العاملين محل الدراسة لبعد شبكات الاتصال

البعد الرابع: الكوادر البشرية

العبارات		التكرار والنسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الادارة الإلكترونية	التكرارات	0	2	4	16	4	4	**6,2609**	3	**مرتفع**
	٪	00,00	07,7	15,4	61,54	15,4				
يتوفر لدى الوحدة التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة	التكرارات	0	6	1	18	3	3	**7,3006**	1	**مرتفع**
	٪	00,00	23,08	3,84	69,23	11,54				
تعمل الوحدة على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الإلكتروني	التكرارات	0	6	2	12	6	6	**4,6043**	5	**متوسط**
	٪	00,00	23,08	07,7	46,15	23,08				
يستفيد الموظفون في الوحدة من الدورات التدريبية في مجال استخدام عناصر الادارة الإلكترونية.	التكرارات	1	4	3	19	4	4	**7,2594**	2	**مرتفع**
	٪	03,84	15,4	11,54	73,07	15,4				
لدى الوحدة الموظفون المتخصصون في مجال الادارة الإلكترونية	التكرارات	6	2	1	14	3	3	**5,2630**	4	**متوسط**
	٪	23,08	07,7	03,85	53,84	11,54				
نتائج تحليل الكوادر البشرية							**3,70**	**6,1377**	**متوسط**	

الجدول رقم (02-10) : استجابات العاملين محل الدراسة حول أداء العاملين.

تحليل المحور الثاني: أداء العاملين

العبارات		التكرار والنسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
تحدد المؤسسة المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق.	التكرارات	1	2	3	13	7	3	**4,9193**	2	**مرتفع**
	٪	03,84	07,70	07,7	50,00	26,92				
تعمل المؤسسة على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة	التكرارات	3	6	5	11	3	5	**3,2863**	5	**متوسط**
	٪	07,7	23,08	15,4	42,30	07,7				
تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة إليهم.	التكرارات	3	3	2	10	7	3	**3,3911**	4	**متوسط**
	٪	07,7	11,54	07,7	38,64	26,92				
يتوفر لدى العمال القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط اجراءات العمل.	التكرارات	4	5	3	15	4	4	**4,9699**	1	**مرتفع**
	٪	15,4	15,4	11,54	57,69	15,4				
يقوم الموظفين بتأدية الأعمال الموكلة اليهم وتحقيق النتائج المطلوبة بفعالية.	التكرارات	6	3	2	11	4	3	**3,6742**	3	**متوسط**
	٪	23,08	11,54	07,7	42,30	15,4				
نتائج تحليل أداء العاملين							**3,60**	**4,0481**	**متوسط**	

الجدول رقم (02-10) : استجابات العاملين محل الدراسة حول أداء العاملين.

يشير الجدول أعاله إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتحسين أداء العاملين، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3،4) حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة " يتوفر لدى العمال القدرة على

ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط اجراءات العمل " بانحراف معياري بلغ **(4,9699**)وبمتوسط حسابي بلغ (4)وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4,0481)بينما ،وبذلك فقد تحصل هذا المحور على درجة قبول متوسطة من طرف افراد العينة بالوحدة.

الجدول رقم (02-11) : ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية و أداء العاملين.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
أجهزة الحاسوب ولواحقه	**3,83**	**3,4832**	**1**	**مرتفع**
برمجيات وقواعد البيانات	**3,80**	**4,9677**	**3**	**مرتفع**
شبكات الاتصال	**3,80**	**5,0927**	**2**	**مرتفع**
الكوادر البشرية	**3,70**	**6,1377**	**4**	**متوسط**
أبعاد الإدارة الإلكترونية	**3,78**	**4 ,9203**	**2**	**مرتفع**
أداء العاملين	**3,60**	**4,0481**	**1**	**متوسط**

من خلال الجدول أعاله يتضح لنا أن بعد **أجهزة الحاسوب** و **شبكات الاتصال** احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في متغير الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي قدره (3,83) و بانحراف معياري **3,4832** وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على بعد **الكوادر البشرية أداء العاملين** ، تليها في المرتبة الثالثة بعدها **برمجيات وقواعد البيانات** بمتوسط حسابي قدره (3,80) و بانحراف معياري قدره (4,9677) ، وهذا يعني أن أفراد عينة لبحث يوافقون بدرجة مرتفعة على بعد شبكات الاتصال، تليها بعدها الكوادر البشرية حيث تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3,60) و بانحراف معياري بالغ (4,0481) وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة متوسطة على بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه، و أداء العاملين

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها.

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

- يوجد أثر و دور هام للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0.05$
- لا يوجد أثر و دور هام للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0.05$

و الاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية و المتمثلة في كل من (أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات و قواعد البيانات و الكوادر البشرية) على مستوى أداء العاملين.

بينما يمكن صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد أثر و دور هام لبعد الأجهزة الحاسوب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0.05$
- لا يوجد أثر و دور هام لبعد الأجهزة الحاسوب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر و دور هام لبعد شبكات الاتصال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0.05$
- لا يوجد أثر و دور هام لبعد شبكات الاتصال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر و دور هام لبعد البرمجيات و قواعد البيانات في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha. \geq 0.05$

- لا يوجد أثر و دور هام لبعد البرمجيات و قواعد البيانات في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد أثر و دور هام لبعد الكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- لا يوجد أثر و دور هام لبعد الكوادر البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج تحليل اختبار الفرضيات

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن ما يلي

- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض الفرضية البديلة أجهزة الحاسوب و لواحقه التي تنص على " يوجد أثر أجهزة الحاسوب و لواحقها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الداللة $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد أثر و دور هام لبعد الأجهزة الحاسوب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة مستغانم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

-رفض الفرضية البديلة لشبكات الاتصال التي تنص على " يوجد أثر لشبكات الاتصال على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية الصفرية " ال يوجد أثر لشبكات الاتصال في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

-رفض الفرضية البديلة لبرمجيات وقواعد البيانات التي تنص على" يوجد أثر لبرمجيات وقواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية الصفر ية: لا يوجد أثر لبرمجيات و قواعد البيانات في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، "

- قبول الفرضية للكوادر البشرية التي تنص على" يوجد أثر للكوادر البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي:

- ✓ يوجد ارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين حيث كان ارتباط متوسط بين بعد الكوادر البشرية و أداء العاملين .
- ✓ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر أجهزة الحاسوب ولواحقه على أداء العاملين
- ✓ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر لشبكات الاتصال على أداء العاملي
- ✓ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر لبرمجيات وقواعد البيانات على أداء العاملين
- ✓ كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للكوادر البشرية على أداء العاملين

توصيات :

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة في ذاتها من بينها:

- ✓ تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظفين من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أدائهم.
- ✓ أن تدعم الإدارة العليا وحدة تكنولوجية المعلومات بطاقم بشري يختص ببرامج تقديم البالغات و الشكاوى الإلكترونية وتوفير الدعم اللوجستي الازم للوصول إلى الخدمة المساعدة و الدعم عبر الموقع.
- ✓ محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية و نشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة و الوسائل الحديثة.
- ✓ الاستعانة بالمهندسين والخبراء في مجال العالم الآلي من أجل تطوير برامج وشبكات الاتصال الداخلية الخاصة بكل إدارة و كذا إنشاء قاعدة البيانات تخص موظفين و مواطنين

الخـــاتـــمـــة

خـــاتـــمـــة :

وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى جملة من النظريات ذات الصمة بالموضوع والتي تبحث عن تحقيق الأداء عبر تطبيق الإدارة الإلكترونية بدءا من النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بضرورة إتباع أسلوب عملي لتنفيذ العمل، في حين حاولت النظريات الكلاسيكية المحدثة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر دائما بحاجة إلى معاملة خاصة وذلك من أجل بذل الجهد فتح المجال للإبداع والابتكار، وجاءت بذلك النظريات الحديثة التي اهتمت بضرورة تفاعل العناصر مع بعضها البعض من تحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل المساهمة في نجاح عملية الأداء

تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية تتطلبها التغيرات الاقتصادية الحاصلة، حيث تسعى المؤسسات إلى مواكبة هذه التغيرات من خلال توفير العديد من إمكانيات المادية و البشرية و التقنية من أجل النجاح في هذا التغيير بهدف تقديم خدمة متميزة ورفع مستوى الأداء و الكفاءة لدى العاملين.

ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الإلكترونية على أداء العاملين ، فقمنا بمعرفة ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين بمؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم ، و في نهاية هذه الدراسة سنستعرض ملخصا أهم النتائج.

بأن بعد أجهزة الحاسوب و لواحقه هو الذي له تأثير بارز على أداء العاملين(المتغير التابع) أما باقي الأبعاد الإدارة الإلكترونية والشبكات و قواعد البيانات، البرمجيات، الكوادر البشرية فإنها لا تؤثر على مستوى أداء العاملين

وبهذا يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية ليا دور كبير في تحقيق أداء جيد ومتميز ، بل و أكثر من ذلك فقد أصبح الحديث عن الإدارة التقليدية الورقية التي تفتقد إلى التكنولوجيات الحديثة ضرب من الماضي يذكر من باب التأريخ للإدارة

.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. ياسين أسعد الغالب، الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، دار المناهج ، عمان، 2005 ، ص22
2. .السالمي علاء عبر الر ا زق محمد، الادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007 ، ص32
3. .رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، . 2009 ص45
4. إبراهيم محمد المحاسنة :إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، عمان، 2013 ، ص 114
5. إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 115
6. إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 117
7. أحمد سيدي محمد ، مرجع سابق. ص، 354
8. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص303 ص296
9. أسامة عبد المنعم :التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013 ، ص 101
10. أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجيستير لإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2002 ص34
11. بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب :د ا رسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ، رسالة ماجيستير :علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006،ص03
12. بيتر داركر، تحديات الادارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999، ص 166
13. التكريتي سعد غالب و العلاق بشير العباس، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2222، ص111
14. حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، دار الو ا رق، عمان، 2011 ، ص 122
15. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة :إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007 ، ص154
16. دعاس عادل ، مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة :د ا رسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز أطروحة دكتو ا ر: علوم التسيير، دامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018، ص100

17.الدويلة فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجيستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2008 ، ص 79

18.ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (د ا رسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة - الملك عبد العزيز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية 2013، ص45

19.زهري ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار فناء للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت ، 1996، ص203

20.السالمي علاء عبد الر ا زق، مرجع نفسه، ص64: ص 65

21.سحر قدوري، **الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، كلية المنصور الجامعة ، بغداد العراق، ص159 ، ص 160 :

22.السعيد بموم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة متنوري، قسنطينة، د س، ص51.)

23.سمير محمد سمير :الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009 ، ص255

24. سمير محمد سمير :مرجع سابق، ص266

25.سمير محمد سمير: مرجع سابق، ص 60

26.الشيخ الدواي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد السابع ، الج ا زئر ، 2009، ص218

27.صلاح الدين محمد عبدالباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعة، الاسكندرية، : 2001 ص257 ص259

28.الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفك الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 208

29.عاشور عبد الكريم :مرجع سابق، ص 30

30.عاشور عبد الكريم :مرجع سابق، ص31

31.عبد الله حسن مسمم :إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعمومات، دار المعتز ، عمان، 2010 ، ص2

32.عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة د ا رسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر ، جوان 2007 ، ص65 :

33.عتيقة حرايريرة، مرجع سابق، ص72 ص: 73

34.علاء عبد الر ا زق : المرجع السابق ، ص73

35.علاء عبد الر ا زق السالمي :الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008 ، ص72

36.علاء عبد الر ا زق السالمي :مرجع سابق، ص74

37.علي عبد الله ، ص69

38.علي عبد الله ، ص 70

39.عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة القرن الواحد و العشرين دار الغرب الاسلامي بيروت، لبنان، 2006 ،ص189 ص 191

40.عمار طارق عبد الرؤوف ، الادارة الالكترونية، النموذج المعاصر، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007،ص85

41.عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة(البعد الاستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2005، ص 448

42.العمري عبد الفتاح ، الادارة العلمية و التوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرون، المكتبة العصرية مصر، 2006 ، ص 77

43.العواملة نائل عبد الحفيظ، الحكومة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة الد ارسات، الجامعة الأردنية المجلة 29، العدد1،2000

44.العواملة نائل عبد الحفيظ، المرجع السابق،، ص269

45.غنيم أحمد محمد ، مرجع نفسه، ص347 348

46.غنيم أحمد محمد، الادارة الالكترونية ،أفاق الحاضر و تطبيقات المستقبل، المكتبة العنصرية، دار السحاب للنشر و التوزيع القاهرة ، 0222 ، ص- - ص212 212 :

47.الغوطي ابراهيم، متطلبات النجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوا زا رت الفلسطينية، رسالة ماجيستير غير منشورة،- الجامعة الاسلامية غزة، 2006،ص40

48.الغوطي ابراهيم، متطلبات النجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوا زا رت الفلسطينية، رسالة ماجيستير غير منشورة، -الجامعة الاسلامية غزة،2006 ،ص 40

49.فطمي سعاد، العمري أحمد، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دارسة ميدانية لمؤسسة البريد ورقلة(مذكرة ماستر غير منشورة)،جامعة قاصد مرباح، ورقلة ، 2015 ، ص10

50.فطمي سعاد، العمري أحمد،مرجع نفسه ، ص10

51.كمثم محمد الكبيسي :مرجع سابق، ص 43

52.المانع ، محمد، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة الماجيستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006 ص80:

53.المانع ، محمد، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة الماجيستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006 ص80 :

54.المانع ، محمد، مرجع نفسه، ص: 81

55. محمد سمير أحمد، الادارة الالكتر ونية، دار المسيرة ، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 27 :

56. محمد، سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص43

57.محمد، محمد الهادي ، التعليم الالكتروني عبر شبكة الأنترنت، الدار المصرية ، القاهرة، ص: 401

58. محمود قدوة :الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010 ، ص203

59.مراد كواشي، أهمية الحكومة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال ، مجلة بابل العلوم الصرفية و التطبيقية ، العدد1 المجلد 25 ، العراق، 2017 ، ص 179

60.مريم عبد ربو أحمد الشميري :درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير،

61.المزهر شعبان الغاني، شوقي ناجي جواد ، الادارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2013، ص 33

62.منتدى عبد الرحمان الدود ، د ا رسة حول الادارة الالكترونية ، بتاريخ 06 جانفي ، 2016 توقيت الزيارة 14:27 متاحة على الرابط www .abdo.1990 .watanea. com :

63.منير عبد الله عثمان الطائش ،علاقة الادارة الالكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي د ا رسة حالة وصفية تحليلية ، رسالة ماجستير–قسم الادارة الاسلامية ، جامعة مولانا مالك إب ا رهيم الاسلامية الحكومية بمالانج، 2016 ، ص45

64.نجم عبود ، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية، الوثائق و المشكلات ، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص238

65.نجم عبود ، مرجع نفسه، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية، الوثائق و المشكلات ، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2004 ص: 238

66.نجم عبود ، مرجع نفسه، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية، الوثائق و المشكلات ، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2004 ص: 238

67. نفس المرجع، ص 123

68.نفس المرجع، ص73

69.الهايتي صلاح الدين و الربيحات، بعنوان "أثر التهديدات الأمنية في ضوء تطبيق الحكومة الالكترونية"، مجلة المحاسبة والادارة و التأمين، كلية 2005 ، التجارة، جامعة القاهرة، العدد65

الملاحق

استبيان حول تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...،

يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)... ، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجابتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال،تحت عنوان" اثر الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة بولاية مستغانم"،تحت إشراف الأستاذة د. حاجة قبايلي ، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات ستستعمل بغرض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

الشكر الجزيل عل تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة □

من اعداد الطالبين

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: أقل من 30 ☐ [30-40[☐ 40فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبرة:

أقل من 5سنوات ☐ بين 5 و10سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐

5- المركز الوظيفي:

عون تنفيذ ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

المحور الثـــاني :أبعـــــاد الادارة الالكترونية(المتغير المستقل).

أولا: أجهـــــــــزة الحاسوب ولواحقهـــــــــــا						
الرقم	العبـــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	- توفر الوحـــــدة الإنـــتاجية العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في مختلف مصالحها.					
2	- توفر الوحدة الإنتاجية العدد الكافي من الطابعات في مختلف مصالحها.					
3	- تقوم الوحدة الإنتاجية بتسجيل دخول وخروج الموظفين إلكترونيا (تسجيل الرقمية).					
4	- تتوفر الوحدة الانتاجية على العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanneur).					
5	- تستخدم الوحدة الإنتاجية الأقراص المدمجة أثناء تأدية المهام الادارية.					
6	- توفر الوحدة الانتاجية حاسوب شخصي لكل عمال الادارة.					

ثانيا: شبكـــــــــات الاتصـــــــــال						
الرقم	العبـــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	- يوجد في الوحـــدة الانتاجية شبكـــة داخلية(الأنترانت) تربط الادارة بالموظفين.					
2	- يتم استخـــدام البريد الالـــكتروني في عمليات التواصل داخل المؤسسة وخارجها.					
3	- تقوم اجهزة الاتصال(الهاتف، الفاكس، الانترنت...) المتوفرة في الوحدة الانتاجية بتغطية جميع احتياجات العمل.					
4	- هناك ربط الكتروني بين الوحدة الإنتاجية بـ"فرجيوة والمؤسسة الأم "قسنطينة" .					
5	- يوجد موقع الكتروني للوحدة الانتاجية على					

ثالثـا : البرمجيـــــات وقـواعد البيانات						
الرقم	العبـــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق بشدة
1	– لدى الوحدة الانتاجية البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الادارية.					
2	_ تتوفر المؤسسة على برنامج لتسير العملية الإنتاجية.					
3	– تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل والارشادات.					
4	– تحرص الوحدة الانتاجية على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ على سريتها.					
5	– تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها .					

رابعـــا : الكـــــوادر البشريـــــــة						
الرقم	العبـــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	- توجد رغبة لدى العاملين في التغيير نحو الادارة الالكترونية .					
2	- يتوفر لدى الوحدة الانتاجية التقنيون القادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة.					
3	-تعمل الوحدة الانتاجية على استقطاب ذوي الخبرات في مجال العمل الالكتروني.					
4	- يستفيد الموظفون في الوحدة الانتاجية من الدورات التدريبية في مجال استخدام عناصر الادارة الالكترونية .					
5	- لدى الوحدة الانتاجية الموظفون المتخصصون في مجال الادارة الالكترونية .					

المحور الثالث: أداء العـــــــــاملين(المتغير التابع).

الرقم	العبـــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	-تحدد المؤسسة المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق.					
2	-تعمل المؤسسة على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة.					
4	-تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة إليهم.					
7	- يتوفر لدي الموظفين القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الأخرين.					
11	- يقوم الموظفين بتأدية الأعمال الموكلة اليهم وتحقيق النتائج المطلوبة بفعالية.					


ALGERIE TELECOM
DIRECTION GENERALE
S.P.A.
1. Organisation de la Direction Opérationnelle :
Directeur Opérationnel
Service Sûreté
Chargé de la communication
Ecoles Régionales Télécommunications (Constantine, Bouïra et Ouargla)
Etablissements Régionaux des Systèmes d'Information (Constantine, Oran et Ouargla)
S/D Technique
S/D Commerciale
S/D Fonctions
Département planification et suivi
Département Réseau d'accès
Département Réseau de transport
Département Planification et suivi
Département Vente GP
Département Corporate
Département Support commercial
Département Achats et Logistique
Département Finance et Comptabilité
Département RH
Département Patrimoine et Moyens
Service Juridique
Service support SI