

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

" يحياوي سمير "

من إعداد الطالبة:

. بوخاري مليكة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة البويرة	أستاذ	شلالي عبد القادر
مقررا	جامعة البويرة	أستاذ	يحياوي سمير
عضوا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	شرفاوي عائشة
عضوا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عرابي محفوظ
عضوا	جامعة المدية	أستاذ	سلام عبد الرزاق
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	حداد محمد

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وعرفان

الحمد لله أولاً على فضله وتوفيقه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي وأستاذي الأستاذ "يحيى سميـر" الذي لم

يبخل علي بإرشاداته ونصائحه القيمة بالرغم من انشغالاته الكثيرة.

أشكر أعضاء لجنة المناقشة على منحهم إياي جزءاً من وقتهم لقراءة وتقييم هذه

الأطروحة.

كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل إدارات بلدية ومجلس قضاء البويرة على

تعاونهم معي في إعداد الدراسة الميدانية.

إلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد بمساعدة معنوية أو مادية كي أنجز

هذا العمل في ظروفه حسنة ودون أي عراقيل، فالحمد لله على هذه النعمة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

أعز الناس على قلبي ... إلى جوهرتي الثمينتان...إلى قرتي
عيني...إلى من حفزاني على طلب العلم وأنار لي دربي...إلى اللذان
يستحقان كل التقدير والعرفان...إلى روح أجلي ما أملك في هذه الدنيا،
إلى من رباني صغير وسهرا علي الليلي لأصل إلى ما وصلت إليه الآن، إلى
من ألمني وأحزني فراقهما، إلى من فاضت عينا دمعاً على فقداهما،
إلى روح أمي وأبي رحمهما الله توفياً فانتزعا مني شيناً عظيماً وظل الفقد
يوجعني وظل الذكرى تؤلمني ولا أملك غير الدعاء لهما بالرحمة يا رب
بقدر حبي واشتياقي لهما أدخلهما فسيح جناتك.

إلى إخوتي وأخواتي "بشير، فتيحة، خيثر، كريمة، فريدة" وخصوصاً أختي "زهرة"
إلى من أحب، وإلى كل زملائي في الدراسة أخص بالذكر صديقتي وأختي
الدكتورة بطاشي هدى، وإلى كل من كان لهم الفضل
في وصولي إلى هذا المستوى أهدي هذا العمل المتواضع.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة، بحيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسستين بالبويرة، ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وجمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه لهذا الغرض، فقد تم استخدام طريقة العينة القصدية، حيث قمت بتوزيع 285 استبيان على عينة الدراسة، أظهرت نتائجهم أنه لا توجد علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى مع كل من (الجنس، سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، عدد الدورات التدريبية في مجال الأداء الوظيفي) بينما هناك علاقة بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى مع كل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، هذا بالاعتماد على (تحليل التباين ANOVA)، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تطوير الأداء الوظيفي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بلدية ومجلس قضاء البويرة.

Abstract:

This study aims to know the role of electronic management in the development of job performance in the municipality and district council of Bouira so that the field study was conducted in two institutions in Bouira, and to achieve the goal of this study, the descriptive and analytical approach was used to test the hypotheses of the study and collect data through a questionnaire designed for this purpose. The intentional sampling method was used, where i distributed 285 questionnaires to the study sample, their results showed that there is no relationship between the averages of the respondents' answers about electronic administration and the development of job performance in the municipality and the Judicial Council of Bouira, attributed to each of (gender, years of experience, level of control over automated media Participation in training courses in the field of electronic management, the number of training courses in the field of job performance) while there is a relationship between the averages of respondents' answers about electronic management and the development of job performance in the municipality and the Judicial Council of Bouira attributed with each of (educational qualification, job title), this is based on (Analysis of variance ANOVA), and the results showed that there is a statistically significant effect between

electronic management and the development of job performance at the level of significance For a statistic of 0.05.

Keywords: e-management, performance job development, E-management application requirements, Municipality and Council of Bouira District.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

العنوان:	رقم الصفحة:
كلمة شكر وعرفان.....	.I
الإهداء.....	.II
المستخلص.....	.III
فهرس المحتويات.....	.IV
قائمة الأشكال.....	.V
قائمة الجداول.....	.VI
قائمة الملاحق.....	.VII
قائمة الرموز والمختصرات.....	.VIII
مقدمة.....	(أ - ذ)
الفصل الأول:	
التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر	
تمهيد:.....	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.....	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها.....	03
المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.....	15
المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.....	17
المبحث الثاني : مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية، أبعادها، دوافعها ومراحلها.....	19
المطلب الأول: مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية.....	19
المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	22
المطلب الثالث: دواعي ودوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	23
المبحث الثالث: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية.....	27

27	المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية.....
28	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.....
41	المبحث الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
41	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
44	المطلب الثاني: مكاسب وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
47	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
51	المبحث الخامس: الإدارة الإلكترونية وخطوات تطبيقها في الجزائر.....
51	المطلب الأول: مخططات التحول الإلكتروني في الجزائر.....
54	المطلب الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
60	المطلب الثالث: تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
65	خلاصة الفصل.....
(67-111)	الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية
67	تمهيد.....
68	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
68	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
71	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.....
72	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.....
74	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي.....
76	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....
76	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.....
76	المطلب الثاني: أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
78	المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء الوظيفي وأهم خطواته.....
79	المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي وكذا أهم فوائده.....

89	المبحث الثالث: تطوير الأداء الوظيفي.....
89	المطلب الأول: مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وأهم خطواته.....
92	المطلب الثاني: مداخل تطوير الأداء.....
93	المطلب الثالث: عناصر وفلسفة ومعادلات تطوير الأداء الوظيفي.....
95	المطلب الرابع: الإجراءات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي.....
98	المبحث الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء الوظيفي.....
98	المطلب الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....
100	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي إلكترونياً.....
105	المطلب الثالث: آثار وانعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي.....
111	خلاصة الفصل.....
(152-113)	الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة
113	تمهيد.....
114	المبحث الأول: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية.....
114	المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية.....
118	المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس.....
123	المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان وأدوات التحليل وأ نموذج الدراسة.....
125	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
125	المطلب الأول: عرض النتائج الشخصية.....
127	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان.....
131	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان.....
132	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
132	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
140	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....

152 خلاصة الفصل
(158-155) خاتمة
(174-160) قائمة المراجع
(243-175) ملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
06	العلاقة والربط بين مصطلح الإدارة الإلكترونية والمصطلحات الأخرى أو بما يعرف بأنماط الإدارة الإلكترونية	01
15	خصائص الإدارة الإلكترونية	02
18	عناصر الإدارة الإلكترونية	03
18	المكونات الأساسية لعتاد برامج الحاسوب	04
20	تطور المدارس الإدارية	05
21	التطور التقني صوب الانترنت والإدارة الرقمية	06
23	مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية	07
29	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	08
35	تطور تركيز القيادة	09
38	الثغرة الوقتية بالرقابة التقليدية وبالرقابة الإلكترونية	10
70	الأداء من حيث التكلفة والقيمة	11
73	محددات الأداء	12
74	المكونات الداخلية للأداء	13
83	معايير الأداء الفعالة	14
87	خطوات الإدارة بالأهداف	15
98	مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	16
106	تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين	17
125	أ نموذج الدراسة	18

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
11	اهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	01
30	المفاضلة بينهما	02
32	التحولات الإدارية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني	03
55	مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر	04
85	طريقة التوزيع الإجباري	05
99	المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	06
107	الآثار الايجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على تطوير أداء العاملين	07
115	عدد الاستبيانات الموزعة	08
119	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول لاستبيان الدراسة	09
119	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني لاستبيان الدراسة	10
120	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث لاستبيان الدراسة	11
120	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع لاستبيان الدراسة	12
121	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الخامس لاستبيان الدراسة	13
122	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات الجزء الثاني لاستبيان الدراسة	14
122	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	15
123	نتائج اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان	16
124	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	17
125	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية	18
127	مقياس ليكارت الخماسي	19
128	درجة الموافقة عن عبارات متطلبات إدارية	20
128	درجة الموافقة عن عبارات متطلبات تقنية	21
129	درجة الموافقة عن عبارات متطلبات البشرية	22
130	درجة الموافقة عن عبارات متطلبات مالية	23
130	درجة الموافقة عن عبارات متطلبات أمنية	24

131	درجة الموافقة عن عبارات الأداء الوظيفي	25
133	نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" - الجنس -	26
134	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي -	27
136	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي -	28
137	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة -	29
138	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مستوى التحكم في الإعلام الآلي -	30
139	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية -	31
140	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي -	32
141	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي	33
143	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات التقنية على تطوير الأداء الوظيفي	34
144	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات البشرية على تطوير الأداء الوظيفي	35
146	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات المالية على تطوير الأداء الوظيفي	36
148	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات الأمنية على تطوير الأداء الوظيفي	37
150	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي	38
151	ملخص الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة	39

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
175	نموذج الاستبيان المستخدم	01
182	قائمة المحكمين	02
183	مجتمع وعينة الدراسة عند مستوى ثقة 95 %	03
184	نتائج مخرجات برنامج SPSS.V23	04

قائمة الرموز والمصطلحات:

قائمة الرموز والمصطلحات:

الرمز أو المصطلح	المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية
IBM	International Business Machines	شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات
ICT	Infomation and .Communication Technology	تكنولوجيا الاتصال والمعلومات
G-to-C	Government to consumer	علاقة الحكومة الإلكترونية بالمواطن
G-to-G	Government-to- Government	علاقة الحكومة بالحكومة
G-to-B	Government-to-business	علاقة الحكومة بالأعمال
B-to-C	Business-to-Consumer	علاقة الأعمال الإلكترونية بالمواطن
B-to-G	Business-to-government	علاقة الأعمال بالحكومة
B-to-B	Business-to-business	علاقة الأعمال بالأعمال
C-to-C	Consumer-to-consumer	علاقة المواطن بالمواطن
C-to-G	Consumer-to- Government	علاقة المواطن بالحكومة
C-to-B	Consumer-to- business	علاقة المواطن بالأعمال
MBO	Management by Objectives	طريقة الإدارة بالأهداف
ACM	Assessment Centres Method	طريقة مراكز التقييم
PIP	Performance Improvement Program	برنامج تحسين الأداء

مقدمة

أدى ظهور ما يعرف بثورة المعلومات والاتصالات من خلال التوسع في استخدام الشبكات الإلكترونية والبرمجيات، إلى التحول من الأنماط الكلاسيكية في إتمام الأعمال الإدارية إلى الأنماط الإلكترونية الحديثة، هذا مما نتج عنه ظهور منطلق الإدارة الإلكترونية، التي تعد من أبرز المسارات في الإدارة.

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم الأساليب الحديثة في الإدارة المعاصرة، مما مكن المنظمات على مختلف أنشطتها الاقتصادية وأنواعها من الاستفادة من تطبيقاتها، نتيجة لتزايد استخدام الحاسوب والثورة المعلوماتية التي أحدثتها في جميع المجالات، لما توفره من مميزات وقدرات عالية في تخزين البيانات ووتبادل المعلومات من خلال الشبكات العالمية والمحلية للمعلومات، عكس ما كان سائدا في الإدارة التقليدية من تعاملات ورقية تعطل من سيورة المعاملات الإدارية، مما جعل المنظمات تعاني من الضغط المتواصل وأجبرها على دخول هذا العصر وإبداء رد فعل اتجاه التغيير مستعينة بما تم تقديمه لها من الأدوات اللازمة لتظل في الطليعة.

فلقد أصبح التغيير في المنظمات أمر لا بد منه، لما فرضه مفهوم الإدارة الإلكترونية من قيم جديدة، لا تسمح بإهدار الوقت والاستمرار في وتيرة واحدة ووحيدة وقتل الفكر والإبداع، فلا بد من استغلال المواهب والاستثمار فيها وإعادة هيكلتها، وخلق بيئة فكرية معاصرة وجديدة من أجل النمو والاستمرار، بالاعتماد على العنصر البشري وإدراك أهميته باعتباره المورد الأهم في المنظمات، نظرا للعمل الذي يؤديه داخلها الذي يجعل منه هو الأساس في تطوير أدائها من عدمه، والعمل على تدريبه وتكوينه وإعطائه الإمكانيات اللازمة من أجل مسايرة هذه التطورات التكنولوجية لما تضيفه هذه الأخيرة على أدائه الوظيفي من ميزة توفير الوقت والجهد والتكلفة.

فرض التسارع والتطور العلمي والتكنولوجي على الإدارة المعاصرة إلزامية البحث عن الأساليب والتقنيات الحديثة التي تعمل على مواكبة تطور هذا العالم الحديث والمتجدد، فالإدارة الإلكترونية تعتبر أحد هذه الأساليب، بحيث تملك كفاءة وفعالية لمواجهة هذه التحديات صنيع ما توفره من تقنيات وشبكات الاتصال وتطبيقاتها تمكنها من تحقيق مكانة رفيعة من الأداء.

في هذا السياق، أصبح من المحتوم على المنظمات الساعية إلى تحقيق النجاح والاستقرار والتميز في أدائها، البحث عن العوامل الأساسية والمساهمة في هذا النجاح، والاهتمام بتوفير كافة الموارد التي تدرج ضمن المتطلبات الضرورية لهذه النقلة، أهمها الموارد البشرية، ولا يكون ذلك إلا من خلال إدراك أهمية ومكانة الرأسمال البشري باعتباره الرأسمال الحقيقي لتحقيق غاياتها، فإن هذا يفرض عليها إعادة النظر في استثماره وهيكلته من خلال توفير جل الإمكانيات اللازمة لتطوير بيئة العمل، وتنمية فكره وقدراته ومؤهلاته العلمية وتوليد طاقاته، وتشجيعه على روح المبادرة والإبداع الفكري للوصول إلى التماثل المنظمي الإيجابي، ومنه تطوير أدائه وتحقيق

الأهداف المرغوب فيها، بالاعتماد على فلسفة الإدارة الإلكترونية التي تمكن المنظمات من إحداث تغيير جذري في أسلوب تفاعل العاملين، والتي تعتبر مدخلا للتطوير الوظيفي من خلال اختصار الإجراءات الروتينية والتي تساهم في تبديد الوقت والجهد والتكاليف الزائدة، بالإضافة إلى إتاحة أكبر قدر ممكن من الحرية لاتخاذ القرار في مهامهم وأسلوب عملهم والاستفادة من قدراتهم ومؤهلاتهم الإبداعية.

وتعتبر الجزائر مثلها مثل بقية الدول التي لم تحد عن منطلق الإدارة الإلكترونية في ظل التحولات الهائلة، فلقد شهدت تغييرات جمة خلال حملة الإصلاحات التي قامت بها، من أجل الانتقال من المفهوم الكلاسيكي إلى المفهوم الإلكتروني الحديث الذي يهدف إلى عصرنه الخدمات المقدمة لتحقيق رفاهية المجتمع والتأقلم مع محيطها الجديد الذي يزداد تقدما يوما بعد يوم.

وعليه تبلور التساؤل الجوهرى الذي مفاده:

"ما مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة؟"

ويندرج تحت ضوء هذا الإشكال الجوهرى مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- فيما تكمن دواعى الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ؟
- فيما تتمثل طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي بالمنظمات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- ساهمت التطورات المتصلة بالحاسب الآلى والاتصالات، وسرعة انجاز الأعمال وتقديم الخدمات في التحول للإدارة الإلكترونية؛
- تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشرى بتخطي القيام بالكثير من الأعمال الروتينية؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة تعريف الباحثة بموضوع الدراسة فهناك العديد من الأشخاص عند سؤالهم عن الإدارة الإلكترونية وكيفية إسهامها في تطوير أدائهم الوظيفي لا يعرفون ذلك رغم الأهمية الكبيرة لهذين المصطلحين والإسهام الكبير الذي يلعبانه في تطور المنظمات مما يعود بالفائدة على المنظمة والمجتمع فأهمية الدراسة تنبع من خلال ما يلي:

- اعتبارا من أن الدولة تولي أهمية كبرى للدخول في غمار التحديث والاندماج مع العصرنة وتطوير أساليب الإدارة والتسيير في مؤسساتنا الوطنية الشيء الذي يدفع بها للاستمرار في البحث على الأساليب المساعدة على تطويرها والاعتماد أكثر عليها؛

- إبراز جدية وحيوية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر نتيجة التحولات والتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم؛
- اعتبار الإدارة الإلكترونية من الأساليب المساعدة على زيادة أداء المورد البشري كونها تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وتثمين عنصر الزمن والجهد المطلوب؛
- محاولة لفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية إلى أهمية تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية لمواجهة العقبات والكشف عن متطلباتها وفوائدها؛
- محاولة التوصل لاقتراحات تساهم في معالجة الفجوات بين الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية وإيجاد حلول لذلك.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى الحصول على الإجابة للأسئلة سالفة الذكر لإظهار الدور الرئيسي لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات العمومية الجزائرية، أما الأهداف الفرعية هي كما يلي:
- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتوضيح مراحل وفوائد تطبيقها؛
 - التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والتحديات التي تواجهها في هذا الميدان؛
 - معرفة مدى توفر بنية تحتية وكوادر بشرية لدى بلدية ومجلس قضاء البويرة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - التعرف على توجه إدارات البلدية ومجلس قضاء البويرة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية؛
 - توضيح المزايا والصعوبات التي تعترض الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية؛
 - تقديم عرض شامل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الوظيفي وطرق تطويره؛
 - توضيح أهمية كل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المنظمات العمومية، والتعرف على العلاقة الترابطية بينهما؛
 - تضمين الفهم والرؤية الهيكلية لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي؛
 - تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

حدود الدراسة:

بغية الإلمام بإشكالية البحث واستيعاب أجزائه المتعددة، حدد مضممار الدراسة كالاتي:

1. الحدود الموضوعية: تقيدت هذه الدراسة بتحقيق الهدف الرئيسي لها، والذي يتمحور حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي في كل من بلدية ومجلس قضاء البويرة، حيث اقتصر على قياس الاتجاهات ومعرفة أهمية العناصر الموجودة في المنظمين محل الدراسة.

2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة عينة من موظفي بلدية ومجلس قضاء البويرة.

3. الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من فيفري 2018 إلى جوان 2022.

منهج الدراسة:

عملية حصر منهجية البحث تتوقف على الوصول إلى الهدف الرئيسي من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، واختبار الفرضيات المقترحة، فمن أجل معالجة إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للتعريف بالإدارة الإلكترونية ومعالجة مختلف أطرافها والأفكار المتعلقة بها وإبراز مختلف جوانب العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي، والتحليلي في الجانب التطبيقي.

عينة ومجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية ومجلس قضاء البويرة الذين لديهم إطلاع كبير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أما فيما يخص حجم العينة فإن هناك العديد من البحوث والدراسات التي أظهرت العديد من الطرق في تحديد حجم العينة، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تصميم استبيان والقيام بتوزيعه على عينة من موظفي بلدية ومجلس قضاء البويرة، بحيث تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للمؤسسات محل الدراسة البالغ عددها مؤسستين وحجم مجتمع الدراسة (1100)، فقد أخذنا عينة من (285) موظف اعتمادا على الملحق الخاص بمجتمع وعينة الدراسة عند مستوى ثقة 95%، وبعد ذلك تم توزيع العينة اعتمادا على طريقة العينة القصدية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والكتابات التي بحثت في هذا الموضوع، بحيث تظهر أهمية الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري، كما ساهمت بشكل كبير في تحديد الدراسة التطبيقية بحيث نذكر منها ما يلي:

1- الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: أحلام محمد شواي، " الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة بابل - العلوم الإنسانية- المجلد 24، العدد 04، 2016، بحيث قامت الباحثة بمعالجة الإشكالية المتمثلة في ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟، بحيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة المقصود بالإدارة الإلكترونية وتبيان مكانتها وامكانياتها في ترك الأثر الهادف على وظائف الإدارة وكذا التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في المنظمات الاجتماعية بالإضافة إلى تسليط الضوء على الصلة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، بحيث قام الباحث بالتوصل إلى عدة نتائج نذكر منها أنه من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه هو زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والتكلفة المادية للعمل، كما أحدث نظام الإدارة الالكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة الكلاسيكية، من خلال إعادة

هندسة البناء التنظيمي، صنع القيادة الذاتية، مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات؛

الدراسة الثانية: بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، حيث قام الباحث بمعالجة الإشكالية المتمثلة في لأي حد تقبلت المنظمات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟، ومن بين الأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية ومعرفة أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية مع محاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية والتعرف على درجة استخدام تطبيقاتها في هذه المؤسسات وكذا التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل استخدام الإدارة الإلكترونية والتعرف على أهم البرامج والإمكانات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية وفي آخر الدراسة توصل لمجموعة من النتائج نذكر منها الإدارة الإلكترونية تعد إحلالا جديدا يغير النظرة في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والانتقال إلى العلاقات التي تبنى على الواقع التقريبي أو المحاكاة، مما يحسن من مرونة التجاوب ويضعف من فعالية الإدارة والمؤسسات المختلفة بينما تقدم خدماتها، كما أنها ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة (إدارية تقنية) تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة وأن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تطلبها التقليل من حدة امتناع الأفراد عن التغيير الذي فرضته العقلية التقليدية البيروقراطية في الإدارات، خصوصا عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، هذا ما يجعل الإدارة الإلكترونية تتبع خطى ثقافة الإدارة التقليدية، وتواجه الإدارة الإلكترونية بالجزائر عدة عقبات أبرزها الأمية الرقمية ولا ننسى عجز البنية التحتية للمعلومات والاتصالات وعدم إدراك أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين جودة الخدمات وضعف الامكانيات لاستخدام شبكة المعلومات العالمية؛

الدراسة الثالثة: أيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-، 2018/2017، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية ممثلا بوظائفه ومهامه والرفع من مستوى أدائها الوظيفي، بحيث أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، كما تم توزيع استبان على شكل مقياس، فلقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير فعال وجوهري للإدارة الإلكترونية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن إدارة المورد البشري مدعومة بتجديدات الإدارة الإلكترونية، والتي غيرتها من إدارة لشؤون الموظفين فقط إلى إدارة تهدف إلى تنمية موظفيها، والتطلع للنهوض بهم، ودفعهم نحو الأفضل، كما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر من الحلول الناجعة، للرقى بمستوى مختلف المؤسسات الإدارية، من حيث الأداء والتنظيم والإنتاجية، وأن التركيز على تامين دور الموارد البشرية كعناصر فاعلة في هذا التحول يعود بالنفع على المؤسسة، وكذا تحويل الموارد البشرية

من مجرد قوى عاملة إلى رأس مال بشري عن طريق التدريب والتكوين والتطوير وتوفير كافة الشروط المادية والمعنوية، من حوافز ومكافآت، ودعم وتمكين، سيخلق دافعا قويا لهذه العناصر، نحو بذل الجهود للوصول لأفضل مردود؛

الدراسة الرابعة: سميح عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية-، مذكرة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2018/2017، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بحيث نتج عن الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة ليس مرتفعا، حيث كان متوسطا، والشيء نفسه بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة إذ وجد أنه مستوى متوسط، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء الجامعات الجزائرية المعنية بالدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء متغير اسم الجامعة؛

الدراسة الخامسة: بصاشي هدى، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة جامعات الجزائر وسط-، مذكرة الدكتوراه، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2020-2019، بحيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الرئيسي للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء بالمؤسسات الجزائرية دراسة حالة جامعة الجزائر وسط، وكذلك توضيح شروط وفوائد تطبيقها، كما استهدفت إلى التعرف على مزايا والصعوبات التي تعترض الإدارة الإلكترونية، وكذلك تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد متخذ القرار في الجامعات بصفة عامة وجامعات الجزائر وسط بصفة خاصة على تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية والاستفادة المثلى منها، وأوضحت الباحثة خلال الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء فالتجاهات المحوئين كانت إيجابية، كما توصلت الدراسة إلى أن كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية له أثر على تحسين الأداء، وفيما يخص التوصيات فقد أوصت الباحثة بتبني طريقة التسويق الداخلي في الجامعات حتى يتقبل عمل الإدارة للتحويل من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية، وكذلك تهيئة الذهنيات بالدرجة الأولى للبحث على التعامل بالإدارة الإلكترونية، فالواقع يبرز ويوضح مقاومة التغيير حتى في وسط الأساتذة.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: Hassan. N. Rawash، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية، البحث العلمي الدولي المجلد 5، (5) سبتمبر 2014، بحيث هدف الدراسة هو مكانة الوظائف الإدارية وزيادة فعاليتها باستعمال تكنولوجيا المعلومات، والتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية بـ "جدارا"، وتحديد حد تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وتشاركها في تطوير الوظيفة الإدارية، وفي الأخير تقديم التوصيات المواتية للميدان،

النتيجة المتحصل عليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استخدام الأجهزة واستخدام وتطوير البرمجيات وصناعة المعرفة) وبين تطوير الوظائف الإدارية عند مستوى الدلالة 0.05.

الدراسة الثانية:

Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH « Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University » , 2017.

أجريت هذه الدراسة في الجامعة التقنية الطفيلة بالأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجامعة التقنية الطفيلة (TTU)، خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع وفقاً لتصورات وحدات المعاينة حيث المتوسط الحسابي بلغ (4,10) والأهمية النسبية (82%). تظهر الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، وتوصي الدراسة على ضرورة تطوير التشريعات والأنظمة المعمول بها حالياً لمواكبة التعاملات الإلكترونية الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، - توفير المزيد من الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري في الجامعة التقنية الطفيلة، - دعم وتشجيع الموظفين على التحول السريع لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومنح الحوافز المادية والمعنوية للممتازين في تطبيق وممارسة الإدارة؛ - عقد ورش عمل تدريبية للموظفين وحثهم على متابعة كل المستجدات في الإدارة الإلكترونية من أجل الارتقاء بأدائهم نحو التميز والإبداع.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها: مع عرض الدراسات الأنفة الذكر التي تم اجرائها في أوساط عربية وأجنبية، استفدنا منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية والأداء ككل واستنباط أسئلة الدراسة وأدواتها وبالتالي إغناء النطاق النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها من خلال المساعدة في انتقاء المنهج الملائم للدراسة وطريقة بناء أداة الدراسة، وتشكيل عباراتها وترجمة المحصلات التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية لكل من بلدية ومجلس قضاء البويرة، بالإضافة إلى عدم توفر دراسات تناولت الموضوع توضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي، إلا الدراسة الأولى فإنها مماثلة لبحثنا في جزئية توضيح الدور الفاعل للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، وتتشابه مع الدراسة الحالية في شقها النظري فقط.

صعوبات الدراسة:

تتمثل صعوبات الدراسة فيما يلي:

الصعوبات النظرية: من بين الصعوبات التي واجهتنا في الجانب النظري نذكر:

- صعوبة الحصول على مراجع حول كيفية تطوير الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التداخل بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، وتكرر المفاهيم نفسها في الكثير من المراجع واستخدام نفس المراجع الأصلية المعتمدة للمفاد على معاني مختلفة، مما نتج عنه صعوبة التفرقة بين المصطلحين.

الصعوبات الميدانية: والتي يمكن تلخيصها في:

- صعوبة تحديد مؤشرات الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؛
- صعوبة الحصول على وثائق لإثراء الموضوع من المؤسسات محل الدراسة بحجة سرية المعلومات؛
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب عدم تعاون المعنيين بالاستبيان معنا؛
- صعوبة إجراء المقابلة مع المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة وتهربهم من الإجابة.

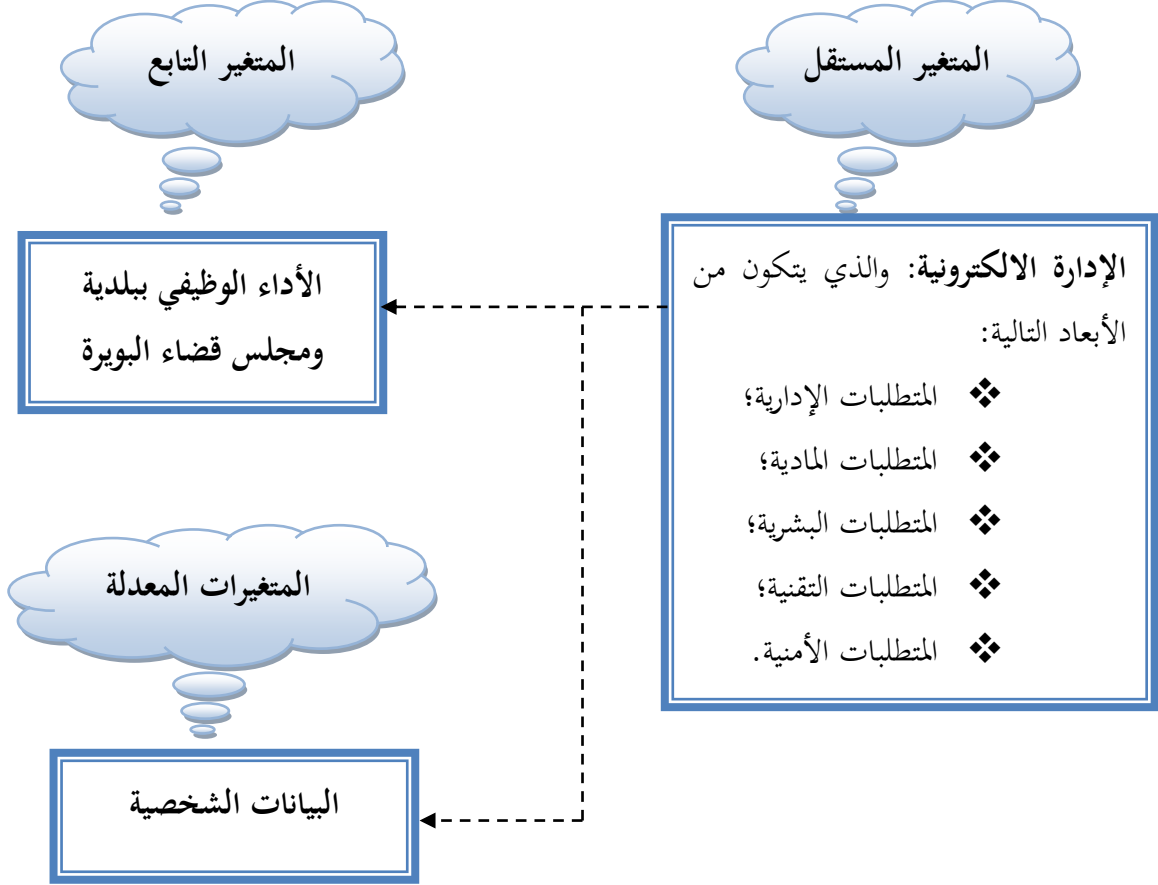
هيكل الدراسة:

قصد الإمام بمختلف جوانب الموضوع والمحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى مقدمة، فصلين نظريين، فصل تطبيقي وخاتمة، بحيث تم بلورة الإشكالية والرؤية الشاملة للموضوع في مقدمة البحث، ففي الشق الأول تطرقت إلى التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية، أما الفصل الثاني فقد قمت بتناول المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وفيما يخص الفصل الثالث فهو عبارة عن الفصل التطبيقي دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة وفي الأخير تقديم خاتمة بحيث تتضمن بعض النتائج والتوصيات وعرض بعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية .

نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد شخصي

الفصل الأول:

التأصيل النظري للإدارة

الإلكترونية والتطبيق العملي في

الجزائر

تمهيد:

شهد المجتمع الإنساني موجة من التطورات الهائلة في مجالات عدة، أدت إلى تطورات في أساليب التفاهم وتبادل المعلومات بين الأفراد، بدأت بالتواصل اللفظي والكتابي وصولاً إلى ظهور الحاسوب، ثم الشبكات المعلوماتية إلى ظهور الانترنت، واستمرت هذه التطورات إلى أن تم التوصل إلى مفهوم جديد يطلق عليه اسم ثورة المعلومات والاتصالات، معلنا عن ميلاد الثورة الإلكترونية أو التقنية، حيث سمحت هذه الثورة بتقصير المسافات والزمن من خلال تبادل كميات ضخمة من المعلومات في وقت قصير وبشكل سريع في جميع المجالات وميادين النشاط البشري، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى التسارع لاستخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري.

وفي ضوء ذلك كان لزاماً على المنظمات من تغيير نمط تفكيرها، والتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية، مواكبة للتطورات التقنية واعتماد أساليب حديثة وطرق، من بين هذه الأنماط نمط الإدارة الإلكترونية الذي برز مؤخراً كمفهوم معاصر متلائم مع التطورات التكنولوجية المحدثه.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية من أبرز الاجراءات الإدارية التي شغلت فسحة كبيرة من الاهتمام في التنظيمات الإدارية، لتسهيل تبادل ونقل البيانات والمعلومات والاستفادة من عنصري السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإنما تطبيقها يقتضي إدراكاً لحتمية الانتقال، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات البشرية والمادية والفنية والإدارية، لتلائم مقومات البيئة الداخلية والإدارية والمقومات البيئية المحيطة وطبيعتها المتغيرة باستمرار.

وقد تبنت الجزائر على غرار العديد من الدول المتقدمة منها والنامية هذا المفهوم، وذلك على مستوى الهيئات المركزية وعدم التمركز والهيئات المرفقية، وقامت بمجموعة من الإصلاحات القانونية من أجل ترسيخ تطبيق الإدارة الإلكترونية على غرار قانون التصديق الإلكتروني والتعديلات التي مست القانون المدني والمتعلقة بحجية الإثبات بالمحررات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، وامتدت آثار تبني هذا المشروع إلى مختلف فروع القانون بما فيها قانون الأحوال الشخصية، واستحدثت طرق لم تكن معهودة في زمن الماضي وصور جديدة للتعاقد بما فيها عقد الزواج الإلكتروني وكذلك الطلاق الإلكتروني.

وتأسيساً لما سبق فسيتناول هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وخصائصها، وعناصرها وكذا مظاهر تطورها، بالإضافة إلى خطوات وفجوة تطبيقها في الجزائر.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجالات الاتصال في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في ذات المجال إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في تغيير أنماط إنجاز الأعمال، بالاستفادة من منجزات الثورة التقنية، خاصة بعد ظهور الانترنت والحاسوب والبرمجيات وكذا الشبكات الإلكترونية لتقديم خدمات أفضل للمواطنين بطريقة الكترونية، والإسهام في حل العديد من المشكلات التي تواجه الأفراد، فضلا عن غيرها من العوامل التي ستقف حائلا دون تطور الأنظمة الإدارية الحالية.

والمفهوم الشائع عن الإدارة الإلكترونية هو التحلي عن الأضابير واستبدالها بالمكتب الإلكتروني بالاستعمال الشاسع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، أي تحويل المعلومات الورقية لتدابير مكتبية يتم تناولها وفق وسائل تقنية وخطوات مسلسلة بصفة فعالة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية من النظريات الحديثة المتمخضة من الثورة التقنية في علم الإدارة، ظهر نتيجة لعدة تطورات منذ الانتقال إلى التعاملات الإلكترونية، بعيدا عن التعاملات الورقية، وقبل الخوض في تعريف الإدارة الإلكترونية سنقدم بعض المفاهيم الخاصة بها.

الفرع الأول: مفاهيم ومصطلحات ذات علاقة بالإدارة الإلكترونية

1. تعريف الإدارة الإلكترونية: تعد الإدارة الإلكترونية من الاصطلاحات العلمية المستجدة في ميادين المعارف المعاصرة، كما انه لم يتم لحد الآن الاتفاق على تعريف دقيق للإدارة الإلكترونية من قبل الباحثين والخبراء، فيما يلي نستعرض بعض التعاريف التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية:

- **التعريف الأول:** "الإدارة الإلكترونية هي سيرورة ميكنة جميع المهام وفعاليات المنظمة الإدارية بالتحويل على جل تقنيات المعلومات اللازمة لبلوغ أهداف الإدارة الحديثة في خفض استعمال الأوراق وتيسير التدابير والتخلص من الروتين والانجاز الحثيث والمضبوط للواجبات والمعاملات لتصبح كافة الادارات جاهزة للوثق مع الحكومة الإلكترونية مستقبلا"¹.

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص34.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

و أنها عملية تلقائية تتبنى تقنيات المعلومات من اجل تحقيق أهداف الإدارة المعاصرة، كما أن من مميزات كسر حاجز الزمان والمكان والقضاء على الروتين وربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الإدارة من أجل تبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات.¹

- **التعريف الثاني:** "تعتمد على استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأخص شبكة الانترنت، في حل الممارسات الإدارية الخاصة بمنشأة ما لتحسين الانتاج ورفع فعالية الأداء بذات المنشأة".²

من الواضح في هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية تقوم على أساس:

✓ استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الانترنت التي هي سبب قيام الأعمال الإلكترونية؛

✓ الهدف من إدخال شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية هو تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمة.

- **التعريف الثالث:** "عملية حركية متلاحقة لتحسين إتمام الأعمال باستخدام شبكة الانترنت، إن السمة الحركية المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من ماهية تكنولوجيا المعلومات التي تنمى بدالة خطية متواصلة"³.

أتى التعريفان السابقان بشيء جديد للمفهوم الآنف حيث أن الإدارة الإلكترونية لها ذات وظائف الإدارة التقليدية إلا أنها اعتمدت على تقنية المعلومات بالأخص شبكة الانترنت في إنجاز الاعمال.

- **التعريف الرابع:** "عملية أتممة جميع واجبات وأنشطة التنظيم الإداري، بالتعويل على كل التكنولوجيا اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة المستحدثة المتعلقة بالتقليص من الاستعمال الورقي في أداء الأعمال وتسهيل التدابير للحد من الروتين واتمام المهام و المعاملات بصفة سريعة ودقيقة، هذا ما يخلق إدارة مهيأة لوثقها مستقبلا بالحكومة الإلكترونية"⁴، أو هي: "مجموعة الكيانات التي تؤدي الاعمال بطريقة منظمة ودقيقة وصفة فاعلة وكفاءة وذلك باستخدام نظم وآليات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة"⁵.

ومن هنا تتبدى لنا أهم معالم الإدارة الإلكترونية الحديثة في:⁶

¹ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 06.

² محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 42.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، صفحة 27.

⁴ فداء حامد، نفس المرجع السابق، ص 203.

⁵ JACOBS, kai , Trying to keep The Internets Standards Setting Process in Perspective, Computer Science Department, Informatics IV, Technical University Of Aachen Ahornstr, Germany, 2003, p11.

⁶ حسين محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

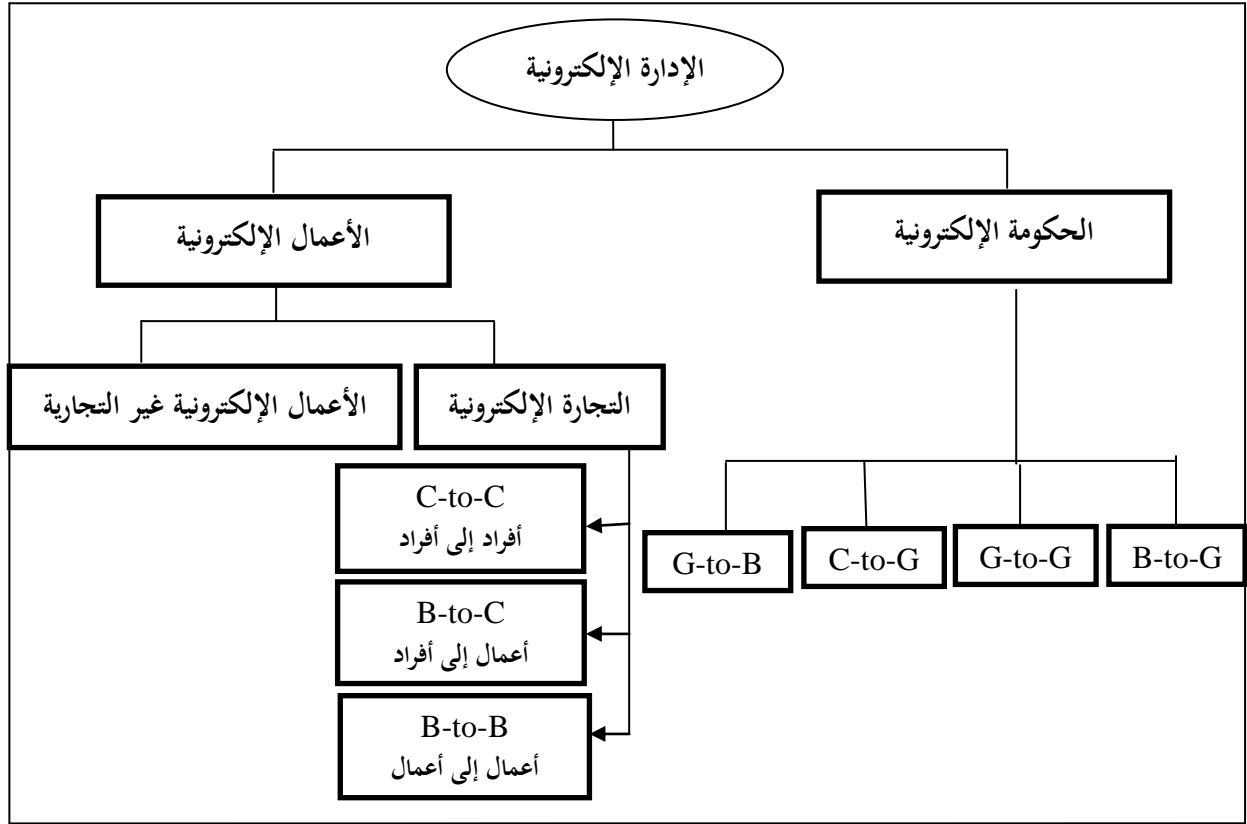
الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- التعويل على التكنولوجيا كويسلة رئيسية في أيادي مستخدمي التقنية ؛
- استثمار تلك التكنولوجيا في أداء المهام الجهاز التنفيذي ووظائفه؛
- تحسين خدمات الإدارة المستحدثة ووثقها بكل ما هو جديد لزيادة فاعلية أدائها من خلال الانتفاع بتكنولوجيا المعلومات؛ أتممة جل أنشطة الإدارة، بالعمل على تجديدها بصفة مستمرة، شريطة تسهيل استعمالها لكل المتعاملين، لما يكفل سرعة وكفاءة إتمام المعاملات؛
- التحكم في الوقت و الجهد المبذول وتقليصهما ما أمكن من خلال الاعتماد على البرامج التكنولوجية الجديدة؛
- إدراج عامل السرعة في الجودة عند عرض المخرجات النهائية للتنظيم الإداري .

الفرع الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية:

يتم في كثير من الأحيان الخلط بين بعض المفاهيم ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية وذلك نظرا لحدائثة هذه المصطلحات ومن هنا فلا بد من توضيح الفرق بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والمفاهيم الأخرى نستعرضها من خلال:

الشكل رقم (01): أمارت الإدارة الإلكترونية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عامر إبراهيم قنديلحي، الحكومة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص 124.

1. الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية:

لقد كانت مؤسسة IBM من بين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها، وقد عرفت ببساطة على أنها إنجاز الأعمال عن طريق التكنولوجيا، تتوسع حدود الأعمال الإلكترونية طوال الوقت وتشمل تنفيذ العمليات التجارية التفاعلية الداخلية.¹ وتعرف الأعمال الإلكترونية أيضا على أنها: النطاق العام الذي يحدد كيفية العمل عن طريق ربطها بالتقنية أو الشبكات مع المتعاملين بها، بشكل فعال و كفى للوصول إلى أهداف المؤسسة، يؤكد هذا التعريف على النظرة الشاملة للقيام بالأعمال بعد إدخال التكنولوجيا، رغم ذلك فالأعمال الإلكترونية لا تعتبر عملية

¹ Peter Cunningham, Friedrich Fröschl, **Electronic Business Revolution: Opportunities and Challenges in the 21st Century**, springer-verlag Berlin Heidelberg, New York, 1999,P 09.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

ربط الأعمال بالتقنية لإنجاز العمل المنظمة مع المتعاملين فقط ولكنها نظرة استراتيجية بالاضافة إلى أنها ممارسة الاعمال بشكل افضل مما كان عليه أحسن وضرورة لإحراز أهداف المؤسسة .

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الأعمال الإلكترونية هي نتيجة ارتباط بين أنظمة المعلومات القديمة بشبكات الاتصال لتصبح أكثر مرونة وفعالية مما يمكنها من الوصول والتعامل مع الأطراف الأخرى.¹

ومن هنا فإن مفهوم الأعمال الإلكترونية هو إدارة أعمال المنظمات إلكترونياً، بينما تعني الحكومة الإلكترونية الإدارة الحكومية والإلكترونية، أي الخدمات الحكومية التي يتم تطبيقها بالوسائل الإلكترونية للمواطنين بغية تقديم الخدمة الحكومية.

2. الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية من أنواع الإدارة الإلكترونية ، وهي تعني كل ما تقدمه الحكومة من خدمات من وإلى الحكومات الأخرى و المواطنين و منظمات الاعمال عن طريق الوسائط الإلكترونية كالانترنت، حيث تعمل على تحسين هذه الخدمات باستخدام التكنولوجيا و القضاء على الأعمال الروتينية والبيروقراطية بكل شفافية و فعالية.

تعريف الحكومة البريطانية للحكومة الإلكترونية على أنها: " أن الحكومة الإلكترونية هي قيام المنظمات الحكومية الوطنية بعرض الخدمة من خلال وسائط إلكترونية وتحتوي على وسائل اتصال كالهاتف و الفاكس .

كما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: انجاز المعاملات الحكومية الرسمية بين الجهات الحكومية، أو بين هذه الجهات والمستفيدين منه بشكل يعتمد على التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى معارف محددة، باستخدام برامج حماية وأمن للمستفيدين ومقدمي الخدمة.

هذا وللتمييز بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية التي تعد أول مراحل الحكومة الإلكترونية وابتسط تطبيقاتها وأساس الانتقال إليها يمكن أن نحدد تعريف شامل لهذه الأخير بهدف التمييز بين المفهومين، إذ تعرف بأنها: " يشمل العمل الإداري مبادلة المعلومات بشكل سريع وبأقل تكلفة عند تقديم الخدمات للمواطنين والشركات من خلال استعمال أجهزة الحاسوب و شبكة الانترنت مع حماية المعلومات المتناقلة وضمان سريتها"². أي بالمعنى الإجرائي هي استخدام التقنيات الرقمية في الأجهزة الحاسب الآلي من مكوناته المادية وبرمجياته وشبكاته وأجهزة إدخال ومعالجة واسترجاع المعلومات وصيانتها.

¹ سعد ياسين غالب، نفس المرجع السابق، ص25.

² أحمد طيلىب، الأبعاد الفنية الإجرائية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، المؤتمر الدولي حول الإدارة الإلكترونية، الأردن، 2017، ص 04.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

ينظر بعض الباحثين أنهما مصطلحان مرادفان لبعضهما البعض، وينظر البعض آخر أنهما معاكسان، يعتقد أحد الفريقين أن الإدارة الإلكترونية هي "شطر من الحكومة الإلكترونية ويقصد بها أنها عملية الانتقال من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الإلكترونية وذلك بإدخال التكنولوجيا الحديثة على الأعمال الإدارية وهي تساعد في تنمية هيكل المعلومات بالمنظمة"

وبالنسبة للحكومة الإلكترونية فهي العموم، والإدارة الإلكترونية هي قسم منها، وتعتبر بأنها" الممارسات الإلكترونية التي تعمل على الوثق بين المنظمات التي تتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك باستخدام التكنولوجيا العالية للحواسيب ، أي أن الإدارة الإلكترونية هي إحدى المراحل الآتية للحكومة الإلكترونية"، وتنظر الجهة الأخرى على أنه عبارة عن ترجمة حرفية للمصطلح من دون مراعاة المعنى الحقيقي له، ولهذا رؤوا إلزامية تبني مصطلح الإدارة الإلكترونية عوضا عن الحكومة الإلكترونية، لأن مفهوم الحكومة الإلكترونية في تفكير القارئ مرتبطة بالسياسة مما لا يتوافق مع شموليته، فلفظ الحكومة الإلكترونية لفظ محدود يعبر عن مجموعة من الأفراد، ولا تكون العلاقة مع كل الأفراد بل مع منظمات محدودة ومعروفة¹.

وعلى العكس مفهوم الإدارة فهو شامل وعمام ويمثل حيزا واسعا ومنفرد يصل إلى الجميع وكل أركان الدولة، وأي حكومة في الكون لا تستطيع إدارة أعمالها وتسيير مواردها عبر الأنترنت، وفيما يلي نستوضح المزيد:

- يعني الأعمال الإلكترونية القيام بالأعمال إلكترونيا بالمنظمات الخاصة، وهو نوعان: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل الاستيراد والتهئية والتسويق؛
- تهتم الحكومة الإلكترونية بالخدمات الحكومية المنفذة بواسطة وسائل إلكترونية إلى المواطن بغية عرض خدمة حكومية؛
- تعتبر التجارة الإلكترونية جزء من الاعمال الإلكترونية فهي إذن ارتباط الكل بالجزء؛
- تمثل الإدارة الإلكترونية جهاز الأعمال و الأنشطة المنجزة بشكل إلكتروني عن طريق الشبكات؛
- يشكل كل من الاعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية جانبان مهمان وأساسيان في الإدارة الإلكترونية؛
- تشترك المصطلحات السابقة في استخدامهما للتقنية ووسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تعتبر الخيار التقني الوحيد لها، بدونها لا يمكن لها تطبيق حقل معلوماتي حقيقي وتفاعلي.

¹ نجم نجم عبود، نفس المرجع السابق، ص22.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

3- الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية: "هي كل التبادلات الإلكترونية للمعلومات ما بين المنظمة وأصحاب المصالح الخارجيين، لإحراز تنمية اقتصادية سريعة، ويتم الدفع الكترونياً أي عبر بطاقات بنكية وهي أول تطبيق للإدارة الإلكترونية".

وهي (تجارة إلكترونية) أداء الأعمال بصورة مباشرة على شبكة الإنترنت، والتي تعبر عن عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما فيها الإنترنت.

ويمكن تحديد تعريفاً للتجارة الإلكترونية على أنها عملية القيام بالأعمال التجارية عن طريق استخدام وسائل إلكترونية وهي بيع وشراء السلع والخدمات عبر الإنترنت، وأما التسويق الإلكتروني الذي يقصد به ترويج للسلع والخدمات باستخدام الإنترنت، عن طريق الحملات الترويجية والإعلانات والمواقع الإلكترونية التسويقية التي يزورها عدد كبير من الرواد من خلال شركات من أهمها شركة قوقل، بعد دراسة الرواد من جميع النواحي و إجراء احصاء شامل عنهم لاستهدافهم في اعلاناتها.¹

ويمكن تقسيم نشاطاتها بشكلها الحالي إلى قسمين رئيسيين هما:

- أ- تجارة إلكترونية من المنظمات إلى الزبائن **B2C**: وهي تجسد المبادلة التجارية بين المنظمة و الزبائن، وقد تكون هذه المنظمات حكومية **G2C**، أو أفراد **C2C**؛
- ب- تجارة إلكترونية من المنظمات إلى المنظمات **B2B**: تمثل التبادل التجاري الإلكتروني بين منظمة وأخرى.

إضافة إلى مفاهيم جديدة ارتبطت بالإدارة الإلكترونية:

- **الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية؛

- **التعليم الإلكتروني:** إن التعليم الإلكتروني هو جزء من التعلم الإلكتروني، والذي يقدم من خلال جهة تعليمية تكون نشاطاتها وفعاليتها في الغالب مكرسة لهذه العملية، أما التعلم الإلكتروني فهو ذلك النوع من

¹ عمر احمد ابو هاشم الشريف، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

التعلم الذي يعتمد اعتماداً كلياً في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها وتشاركها، واكتساب المهارات المختلفة وتطوير القدرات، على توظيف التقنية لإلكترونية، ممثلة في استخدام برمجيات وتطبيقات الحاسوب القائمة على استخدام شبكات الاتصالات المختلفة العالمية والمحلية منها، والتي تتضمن استخدام الانترنت، والانترانت والإكسترانت، لتحقيق حالي التعليم والتعلم.

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات وتقديم الدروس والاختبارات التجريبية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة أو عبر شبكة الانترنت الإلكتروني.

- **النشر الإلكتروني:** هو إصدار عمل مكتوب بوسائل الكترونية بالحاسوب مباشرة أو عن طريق شبكات الاتصال.

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

يتجلى من خلال التعريفات الآتية أنه هناك وثاق وطيد بين المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، حيث أنها تتشارك في استخدام الانترنت كرباط بين النظم، وتجدر الإشارة إلى ان الإدارة الإلكترونية لم تنشأ مع ظهور الانترنت بل كانت موجودة في عصر استخدام الفاكس والهاتف ووسائل التخزين الآلية، ومع بروز الأنترنت بدت أكثر تقنية منها مادية¹.

الفرع الثالث: المفهوم التقليدي للإدارة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وبأقل التكاليف، كما تهدف أيضاً إلى تطوير الإدارة العامة من خلال خفض الأعمال الورقية، وتحسين الخدمات من خلال خفض التنقل والتوصيل في أي وقت وأي مكان وسهولة الوصول للمعلومات، وتحسين التنافس الاقتصادي من خلال استخدام الإنترنت للتجارة العالمية وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.

1. تعريف الإدارة وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية: إن الإدارة بمفهومها التقليدي بوجه عام هي:

¹ نجم، نجم عبود، نفس المرجع السابق، ص 66.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- العمل مع أشخاص آخرين أو من خلالهم من اجل تحقيق أهداف كل من المنشأة وأعضائها ويتضمن مفهوم الإدارة العديد من الأنشطة أو الوظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه والرقابة.¹

كما ورد في تعريف الإدارة من المنظور التقليدي ما يلي:

- الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للتسييرات (الإمكانيات) المتاحة.²

بالرغم من كثرة التعاريف التي وردت فيما يتعلق بمفهوم الإدارة بشكلها التقليدي إلا انه يفضل هنا ذكر التعريفين السابقين عن غيرهما لما لهما من علاقة وثيقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

فالمقارنة بين التعريف الثاني للإدارة بنظرتها العامة والإدارة الإلكترونية نلاحظ مايلي:

- أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا استخدام أحسن الوسائل وهي نظم المعلومات والاتصالات التكنولوجية للوصول إلى أهداف المنشأة وأعضائها بالتكاليف الملائمة³؛

- كما أن الإدارة الإلكترونية والادارة التقليدية تشتركان في نفس الوظائف والموضحة في التعريف الأول لها، وهي التخطيط، التنظيم، التحفيز، التوجيه والرقابة.

ومما سبق يتضح بن مفهومي الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية مفهومين متقاربان في كونها مجموعة من الوظائف التي يقوم بها أعضاء المنظمة لإنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكن الاختلاف يكمن في الطريقة أو الوسيلة التي تنجز بها هذه الأعمال للوصول إلى تلك الأهداف.

2. أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

للادارة الإلكترونية ميزة تفرقها عن التقليدية وهذا ما يؤثر سلبا على أداء هيكلها⁴، ومن اهم الفروقات بينهما نستظهرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بينها

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	النظام الإلكتروني مؤمن ضد التخريب و الاهتلاك ووبالمكان

¹ Montana, P. And chornov, B (200) « management », 3rd édition, USA ,Baronis Educational séries Inc , 2003.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2003، ص 13.

³ محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص 46.

⁴ حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص 50.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

توفيره من خلال عدة وسائط تخزين إلكتروني		
تعسر حسارة المعلومات المحفوظة في النظام الإلكتروني	المعاملات وأوراق مهمة احتمال ضياع	الحفظ
تيسر إيجاد المعاملات في الأرشيف الإلكتروني	عسر الاسترداد.	الضياع
غير مكلفة إلا تكلفة وسائط التخزين أو الشبكات المحملة منها	عملية حفظ السندات و المعاملات مكلفة .	الاسترداد
بحاجة لمساحات جد صغيرة للحواسيب المحملة عليها الملفات.	بحاجة مخازن كبيرة.	الكلفة
تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات وإجراء أي تغيير عليها	تتأثر بالعامل البشري.	المكان
تسجيل الاجراءات بالوقت من خلال برامج إلكترونية	يؤثر عليها المورد البشري	المحافظة
يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه.	التوثيق والضبط
التقاء فرضي	خضوعها للضيق أو الكد أو وساطة الجانبيين.	التدابير
استقبال وارسال البريد في وقت قصير ولعدد كبير	تحتاج لمدة	شكل اللقاء
تتجاوز بعجلة مع المختصين	تحتاج لمدة.	التجاوب
دوام متواصل 24/24	محدودية توقيت الشغل.	السرعة
تيسير اتمام الواجبات	تعسر اتمام الواجبات الخاصة حصيلة الإجراءات المتداخلة.	فترة الواجب
تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها.	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية.	المهام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009 السعودية.

بالإضافة إلى ذلك فقد حدد: "غنيم" تشكيلة من المبادئ التي تحدد معالم الاختلاف الأساسية بين المصطلحين كما يلي¹:

أ- شكل الأدوات المستخدمة في تعامل الأطراف: فالإدارة التقليدية فيكون التعامل بين الأفراد فيها عن طريق الاتصالات، في حين الإدارة الإلكترونية تعتمد على الشبكات الإلكترونية؛

¹ جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 15-17

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- ب- شكل الارتباط بين المتعاملين: تكون في الإدارة التقليدية طبيعة التعامل مباشرة أما في الإدارة الإلكترونية فإنها تعتمد على التعامل غير المباشر أي عن طريق الانترنت؛
- ت- شكل التفاعل بين أطراف التعامل: التعامل بين الأطراف في المفهوم التقليدي يتسم بالبطء النسبي وبينما الإدارة الإلكترونية تتسم بالسرعة؛
- ث- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة الكلاسيكية بصفة رئيسية على الوثائق الورقية أما الإدارة الإلكترونية فتتم الممارسات فيها بلا استخدام أية وثيقة تنفيذية؛
- ج- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: سهولة استعمال وسائل اتصال في العمل الإداري في ضوء تطبيقات الإدارة الإلكترونية في حين صعوبة ذلك في ظل الإدارة التقليدية؛
- ح- نطاق خدمة العملاء: توفر الإدارة التقليدية خدمات للأفراد ضمن عامل الوقت مدة 05 خمسة أيام فقط في الأسبوع، بينما يستمر العمل لمدة أسبوع كامل و24/24 سا بالنسبة للإدارة الإلكترونية؛
- خ- مستوى التعويل على الامكانيات البشرية و المادية: تعول الإدارة التقليدية على استخدام كل الامكانيات البشرية و المادية في ممارساتها الإدارية بينما تعول الإدارة الإلكترونية على استخدامات التقنية .

الفرع الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية

ومن بين خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- أنها بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشارع، ووصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، فقط مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض الأجهزة الحاسوبية ومتعلقاتها يصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات الكترونية وليس أما الموظفين، حيث تقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجب على أسئلة المراجع وأيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية¹؛

¹ عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "ميك"، مصر، 2005، ص 136.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- لا تقوم على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تعتمد على مجهودات الافراد اليدوية في إنجاز الأعمال، بقدر ما تعتمد على إدارة معلوماتها تقنيا وفق برامج محددة مما يتيح الفرصة للمراجع إنجاز العمل من خلال الحاسوب وتبسيطها لتشبه التعليمية¹؛

- الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منح تلك المعاملة أو رفضها، وأيضاً تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل مجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.

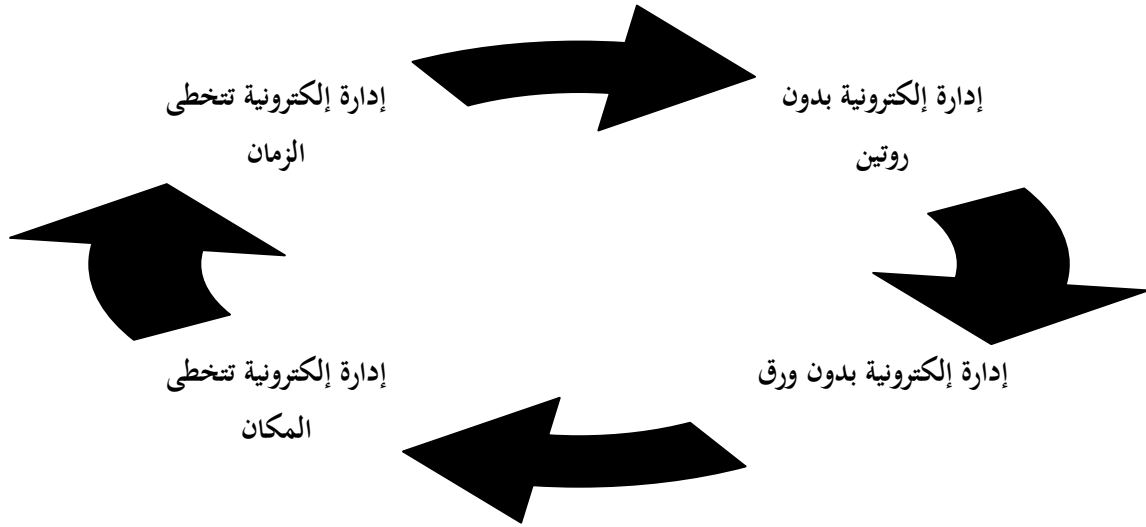
يمكن استعراض بعض الخصائص في النقاط التالية²:

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- إدارة بلا مكان: وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية؛
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛
- إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المنظمات الشبكية والمنظمات التي تعتمد على صناعة المعرفة.

الشكل رقم (02): خصائص الإدارة الإلكترونية

¹ حسين محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 77.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 214.



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 189.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من بين الأساليب الحديثة والمعاصرة في التسيير، فهي تهدف إلى تحسين عمل الإدارات وتساعد على إعادة هيكلة أساليبها ومعاملاتها وتحسين أدائها، كما لها أهمية كبيرة وواضحة في الحياة العملية، إذ أنه ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية بشكل أوضح.

الفرع الأول: أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنبها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- ❖ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
- ❖ تصغير المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية؛
- ❖ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- ❖ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
- ❖ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- ❖ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار؛

¹ محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص 73.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

❖ زيادة حجم الاستثمارات التجارية؛

❖ الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها؛

بالإضافة إلى أهداف أخرى نفضلها كما يلي¹:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأتمها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بما مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية ذات أهمية كبيرة نلخصها في النقاط التالية:²

1. الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص: يمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الظفر بتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:
 - وجدت الجهات الإدارية لدى الشركات والمنظمات نفسها أما خيار الإدارة الإلكترونية التي تسهم في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا ؛
 - تعين الإدارة الإلكترونية شركاتها على التلبية الخاطفة للتغير بغية استوفاء حاجيات الاسواق منكل مايلزمها من منتجات معينة ؛
 - تتمتع الادارة الالكترونية بقدرة كبيرة في تخفيض التكاليف المرتفعة التي تتحملها الشركات على تجهيز المتاجر وتشغيلها، وعلى رواتب العدد الكبير من العاملين، وعلى المباني، وعلى مخزون السلع، وعلى الإجراءات الإدارية، وهذا الترشيح في النفقات الذي تحققة الإدارات الالكترونية لمؤسستها وشركاتها؛

¹ فداء حامد، نفس المرجع السابق، ص 218-219.

² محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997، ص 221-225.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- تعين الإدارة الإلكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الوقت و الموقع والظرف التي تحد تواجهها بالسوق العالمية، وضعها في قلب المشهد الاقتصادي، وضمن منظمات السوق الخارجية.

2. الأهمية بالنسبة للقطاع العام: يمكن عرضها فيما يلي¹:

- تحدر درجة الخدمات التي تستجلب الحاجة إلى توضيح تدابيرها ؛
- عوز الإدارة الحكومية لفيض من الاستئمان التبادلي مع المتعاملين، وابتغائها تجهيز مناخات من الجلاء في حلقات الشغل الحكومية، وذلك باتباع منطلق الإدارة الإلكترونية، لما يحويه من التجرد والنزاهة ما يقتضي تبدل صورة المواطن للإدارة الحكومية في ذهنه؛
- سعي الحكومة إلى انماء طواقمها المحلية، وتنشأتها على التقنية الحديثة للاتكال عليها في اعداد المناهج التنموية والخطط المستقبلية للدولة ومواكبتها للدول الأخرى، ولا يتحقق ذلك الا بتهيئة البنية التحتية والحث على تطوير الذات لتلك الطواقم والعناصر البشرية و الاستثمار في مجال التقنيات، التي يجب ان تكون مناخ تنبعث منه تلك الطواقم.

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

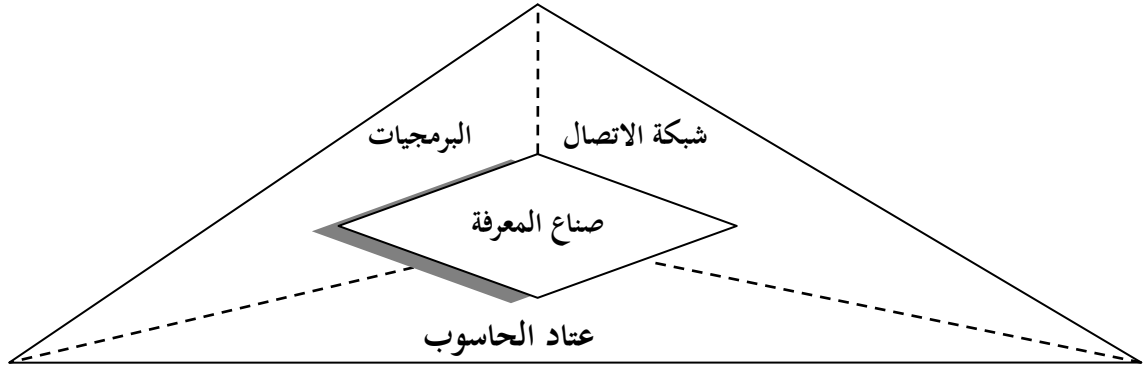
يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير بعض العناصر اللازمة لقيامها وهذه العناصر هي²:

- عماد الحاسوب Hardware؛ - البرمجيات software؛ - شبكات الاتصال Communication Network.
 - ويقع في قلب هذه المكونات من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية:
- شكل رقم (03) عناصر الإدارة الإلكترونية:

¹ حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص 25.

² صبيحي شهنيناز، تجربة الإدارة الإلكترونية بالجزائر، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية... بين الواقع والحمية أيام 06-08 نوفمبر 2017، الأردن، ص 7.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

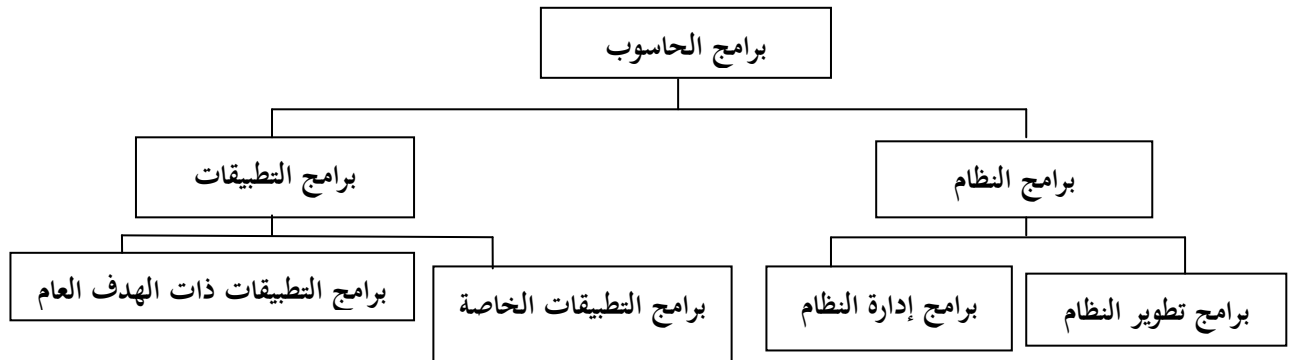


المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 31.

1. أجهزة الحاسوب: أي معدات الحاسوب وامتداداتها، بالنظر لانماء برامج الحاسوب وارتفاع عدد مستعملي الحواسيب بالمنظمات فمن الأجدر للمنظمة أن تتحصل على أحدث المعدات والأجهزة المصنعة من قبل الشركات العالمية لكي تحرز صفتين جوهريتين¹: - تأمين كلفة الصيانة وتكلفة التطوير المتواصل؛ - مواكبة أجهزة الحاسوب لتطور البرامج المعلوماتية و البرمجية.

2. برامج الحاسوب: تعرف البرمجيات على انها كل البرامج التي تستعمل في تشغيل الحاسب الآلي والارتفاع من قدراته المتعددة، تعني أيضا الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم إدارة نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة...)، برامج التطبيقات (العامة وتضم e-mail، قواعد البيانات، الجداول الالكترونية... الخاصة وتضم البرامج المحاسبية المالية...)²:

شكل (04) المكونات الأساسية لعتاد برامج الحاسب الآلي



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، صفحة 33.

¹ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمنظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 89.

² بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

3. شبكة الاتصال: تعد الشبكة الموصلات الإلكترونية التي تمتد خلية اتصالية لشبكات المعلوماتية والتي تمثل شبكة ذات قيمة رفيعة بالمنظمة وبإدارة الرقمية¹.

4. صناع المعرفة: يعتبر الوسيط المهم في تنظيم الإدارة الإلكترونية من القيادة الإلكترونية و المحللون للمصادر المعرفية والموارد البشري الفكري بالمنظمة². فضلا عن ذلك فإن صناع المعرفة يتولون تحقيق التعاضد البيوي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة لتحقيق أقصى حد من الحوسبة وسرعة تدفق المعلومات والبيانات في داخل وخارج المنظمة، وضمان الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة للبيئة التنافسية من جانب آخر.

وانطلاقا مما آنف ذكره فالإدارة الإلكترونية

يمكن القول بأن الإدارة الرقمية هي الإدارة التي توفر عناصرها (البرامج، العتاد، الشبكات، وصناع المعرفة) أو تزاوول وظائفها طبقا للمتطلبات المزامنة واستغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل فعال³.

المبحث الثاني : مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية، ابعادها، دوافعا ومراحلها

تسعى كل منظمة في وقتنا الآني للتحول والميكنة أو بما يكنى بالإدارة الرقمية لتحقيق مستوى أفضل للخدمات الإدارية، في ظل تغير حاجات الجهات الإدارية وكذا تطلعات المجتمعات الحديثة، هذا كله دفع بها إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث بالإضافة إلى ابعادها ودوافعها وكذا مراحلها .

المطلب الاول: مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية:

تصنف كالتالي:

أولاً: الإدارة الإلكترونية هي تمدد للمدارس الإدارية وتعددي لها: إن الإدارة الإلكترونية (E-Management) هي امتداد للمدارس الإدارية، التي بدأت من بداية الخمسينيات وصولا إلى منتصف التسعينات⁴.

¹ سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص 32.

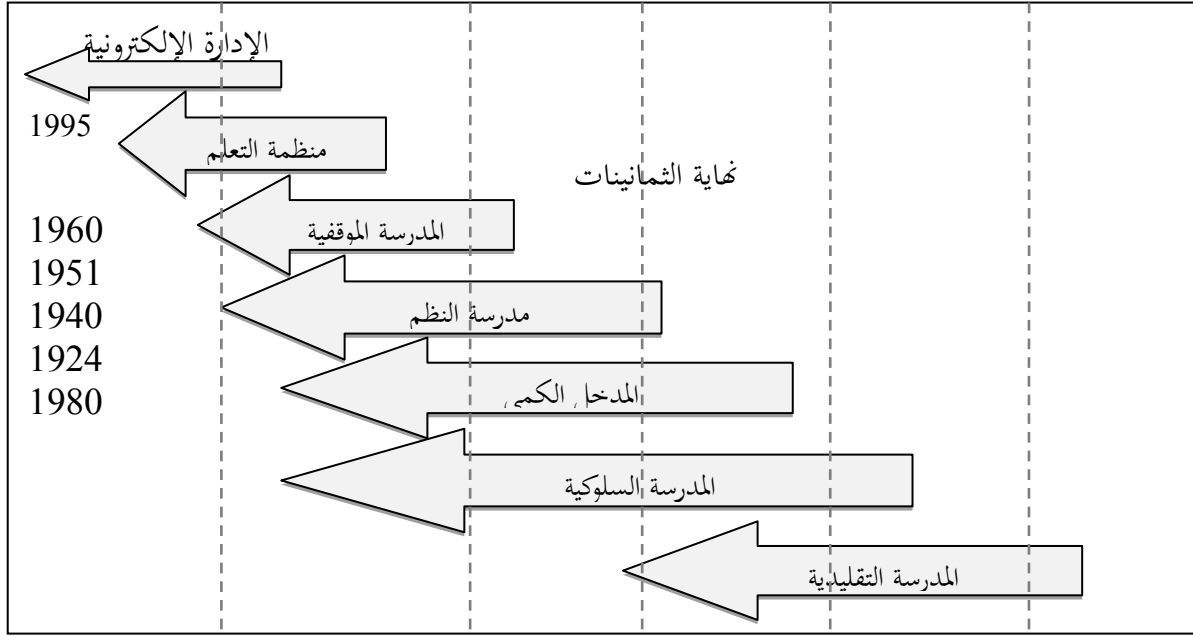
² صبيحي شهيناز، نفس نفس المرجع السابق، ص 8.

³ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، نفس المرجع السابق، ص 89-90.

⁴ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومنظمة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2012، ص 47.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

شكل (05): تطور المدارس الإدارية



المصدر: عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ... بميك، 2015، ص43.

حدد المتخصصين في الإدارة منحنا تاريخيا تصاعديا لتقدم الفكر و المدارس الإدارية عبر الزمن، فالنظرة من المدرسة التقليدية إلى مدرسة العلاقات الانسانية التي أصبحت المدرسة السلوكية، مروراً إلى المخبر الكمي اثناء الحرب العالمية الثانية مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية .

ثانياً: الإدارة الإلكترونية هي تمدد للتقدم المعلوماتي في الإدارة: من مفاهيمه منذ البداية وضع الألة محل العامل، ومن ثم تحول إلى وظيفتي التخطيط والرقابة الممكن برمجتها، ليتحول للعمليات الفكرية المواكبة لذهن الانسان، بفضل الذكاء الصناعي المحاكي لفطنة الإنسان في النظرة الأتوماتيكية أو اللغة أو النظم الخبيرة، إلى غاية دخول الانترنت ومختلف الشبكات التي جعلت لها ابعاد تقنية اكثر من المراحل التاريخية السابقة التي تعاملت فيها الادارة مع التقنية¹.

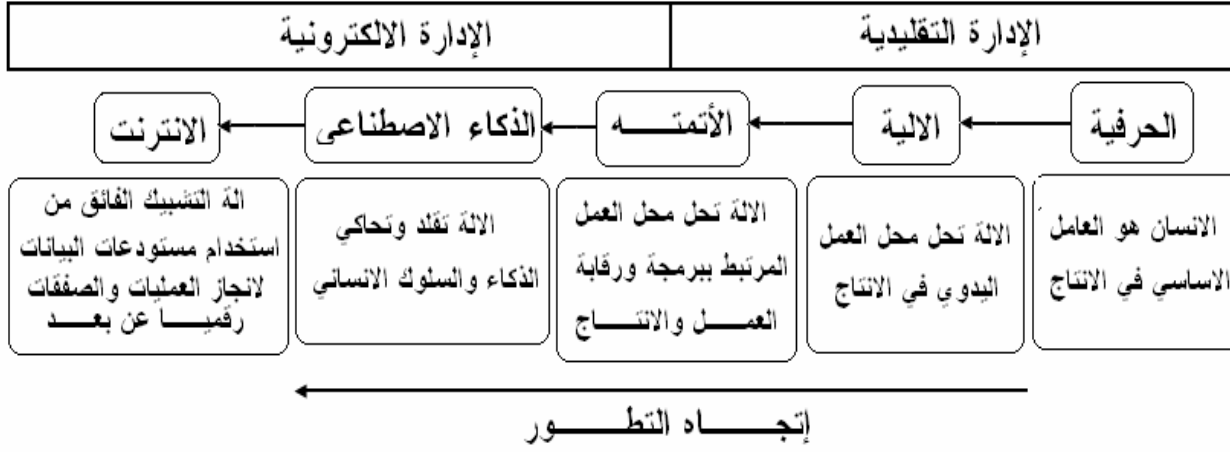
ثالثاً: إن الإدارة هي نتاج تطور تبادل البيانات الالكتروني: كان تبادل البيانات في ظل الإدارة التقليدية في إطار جد ضيق ليتسع مع ظهور التجارة الإلكترونية، لتصبح نتيجة المبادلات الالكترونية للبيانات بين

¹ نجم، نجم عبود، نفس المرجع السابق، ص169.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

الحواسيب، وارتباطها بشبكات الاتصال الداخلية و الخارجية، وانفتحت باستخدام الويب مع جميع المتعاملين عبر العالم¹.

شكل (06): التقدم التقني صوب الانترنت والإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية-الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص163.

رابعاً: من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: يقصد بالادارة الرقمية تحويل كل المعاملات الورقية إلى معاملات الكترونية من خلال استغلال التقنية الحديثة، بما يكتن بالعمل الإلكتروني، ينتج عنها تنمية النظام المعلوماتي داخل منظمتها، ففضلها تكسب المنظمات صفات تتمثل في ادارتها للمور البشريو المالي والمعلوماتي والنهوض بالأداء المنظمة و الفرد، فهذا ما يحفز التحول نحوها لما تضيفه من سمات تميزها من خلال سعيها لاجراء تغييرات فعالة تواكب المنظمات المتقدمة، مما ينتج عنه جملة من المكاسب منها تحسي أدائها وتسهيل التدابير².

¹ رزاز العياشي، مقال بعنوان: الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة إدارة المنظمات الحديثة، دار المنظومة، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، المجلد 2016، العدد 05، المغرب، 2016، ص 194.

² العجماي عمرو، الإدارة الحكومية العربية في عصر التقنية الفائقة بين المفهوم والواقع، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس، دبي، 2007، ص33.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه تبين بان الإدارة التقليدية قد أصبحت حملاً ذا ثقل تسبب في فقدان القيمة وعرقلة سيرها بينما تشكل الإدارة الإلكترونية نموذجاً متكاملًا للإدارة من خلال مزج وجمع الأبعاد المادية الموجودة بالإدارة التقليدية مع الأبعاد التكنولوجية الموجودة بالإدارة الإلكترونية¹.

المطلب الثاني: مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

تتم عبر المراحل التالية²:

- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالحكومة:** ينبغي على الحكومات القناعة التامة بضرورة التغيير ويكون لديهم الرؤية الواضحة لتحويل التعامل الورقي إلى التعامل الإلكتروني، بغية تقديم التأييد الشامل والامكانيات الضرورية لهذا التحول؛

- **تدريب واعداد الموظفين:** يعتبر المورد البشري أحد ركائز الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، لذا ينبغي تدريبه وتأهيله ليتماشى ومتطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مما يتيح له انجاز الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة؛

- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** تحتوي كل منظمة على تشكيلة من العمليات الإدارية التي تسمى بتدابير العمل، فتلك التدابير البعض منها ليس مدون على الورق أو البعض الآخر مسجل لعدة أعوام ولم تطرأ عليه حتى تغير ؛

- **تأمين التركيبة التحتية للإدارة الإلكترونية:** نعني بالتركيبة التحتية توفير الحاسب الآلي، والربط بشبكة الحواسيب ، وتأمين انماط التواصل الحديثة؛

- **العمل على توثيق الوثائق الورقية القديمة إلى الإلكترونية:** المستندات القديمة والمحفوظة في الأضابير يجب حفظها إلكترونياً عن طريق المساحات الضوئية (Scanners) وتبويبها لتسهيل استظهارها عند الحاجة إليها؛

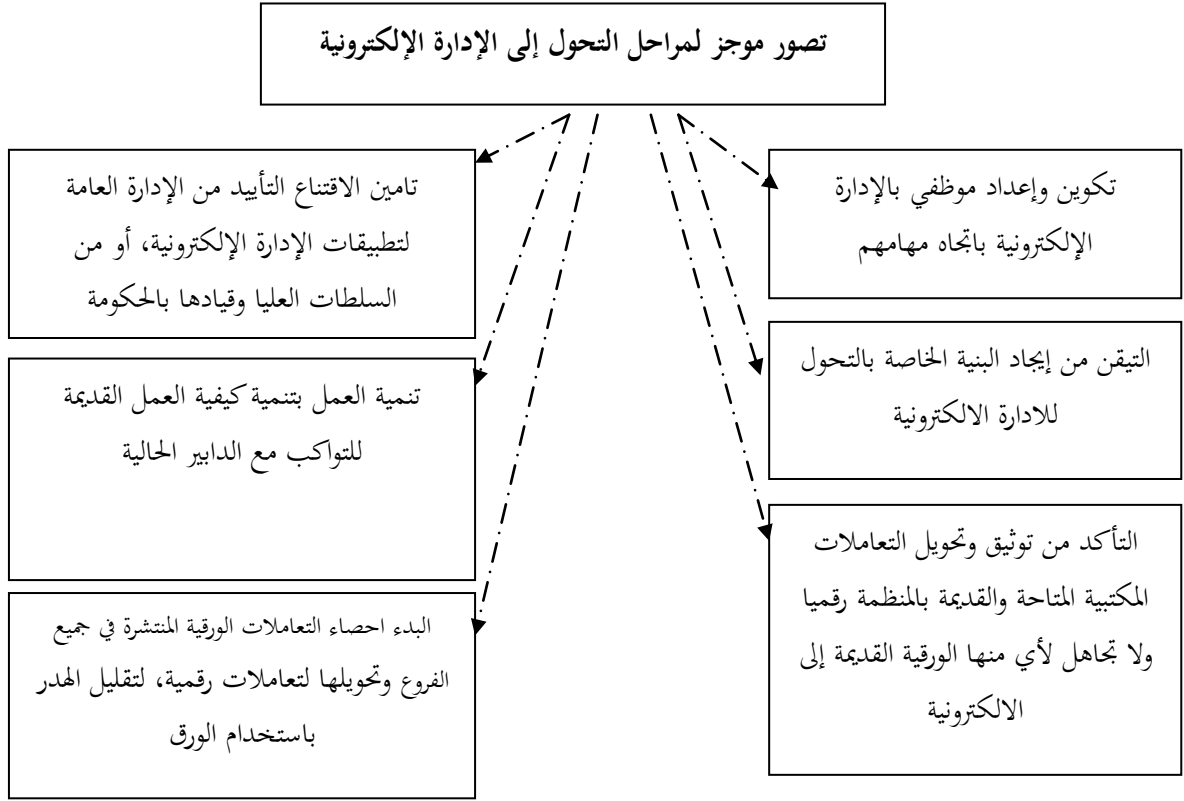
- **العمل على برمجة الوثائق الورقية إلى الإلكترونية:** الشروع في التعاملات المكتبية الأكثر تداولاً في كل الفروع وتحويلها إلى تعاملات رقمية لتقليص الإهراق من استعمال الورق. ويوضح الشكل الموالي مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (07) يوضح مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

¹ روى على كساب، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص 45.

² صدام الحماسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 84.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عامر إبراهيم القنديلجي، الحكومة الإلكترونية، عمان، 2015، صفحة 136.

المطلب الثالث: دواعي ودوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

يعتبر التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة فرضتها الثورة التكنولوجية وتطور احتياجات المنتفعين، من خلال توفير الحواسيب وشبكات الاتصال ومختلف الجوانب الفنية كونها عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، كما يعتبر هذا التحول مسالة إدارية تعول على قدرات فكرية إدارية حديثة ورؤساء إداريين قادرين على التنمية المستمرة وتقديم خدمة للمنتفعين وتحقيق رغباتهم مع مراعاة مستوى عالي من الجودة والإتقان في العمل.

الفرع الأول: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية

هناك عدد من المبررات التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتسببت مجموعة من التطورات والعوامل على مستوى العالم- وبخاصة مع بداية الألفية الثالثة- في ظهور ما يعرف اليوم بالإدارة الإلكترونية، والتي ينظر إليها الكثير من المتخصصين بأنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وأهم تلك المبررات¹:

¹ منصورى الزين، سفيان نقماري، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية -بين المتطلبات ومبررات التحول، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض الدول-، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2013، ص 11.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية؛
- ساهمت ظاهرة العولمة في التوجه نحو الانفتاح والترابط والتكامل في مختلف المجالات والأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وكانت الوسيلة الأساسية لهذا التوجه وتطوره ونمائه، حيث وفرت الأدوات اللازمة لربط المجتمعات الإنسانية عبر شبكات الاتصالات المختلفة، وعلى وجه الخصوص شبكة الانترنت العالمية، مما أدى إلى تطوير مختلف الأساليب من أجل رفاهية الإنسان؛
- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم مواكبة ذلك التقدم والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية؛
- ساهمت حركات التحرر العالمية والتي تطالب بمزيد من الحرية والمشاركة والانفتاح واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي، ورافق ذلك ارتفاع في مستوى الوعي، والتوقعات الاجتماعية، وظهور رؤى جديدة للقطاع العام فيما يتعلق بتحسين مستوى أدائه في تقديم خدماته العامة؛
- الاستجابة والتفاعل مع متطلبات البيئة الحديثة للحاق بركب التطور وتجنب العزلة ومواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

كما يمكن اختصار دواعي التحول كما يلي¹:

- سرعة التقدم التكنولوجي والتطور المعرفي مع رواج الثقافة الالكترونية، وتطور الحاسوب وبرامجه وطفرة الاتصال التي ربطت الأواسر بين المجتمعات بفضل التوجه نحو العولمة أو القرية الصغيرة.
- الانتقال من منهج الادارة التقليدية إلى من منهج حديث مبني على فكر إداري حديث مرتبط بتقنية المعلومة ويعمل على تحديد الرؤى الاستراتيجية والعثور على الوسائل التقنية التي تساهم في تحقيق الاهداف؛
- التوجه نحو استغلال تقنية المعلومات لأداء الأعمال بأكثر دقة.

الفرع الثاني: دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تنحصر الأسباب فيما يأتي²:

- عامل الوقت: طالما كان عنصر الوقت عقبة كبرى قدام المنظمات التي تخوض غمار التنافس العالمي أو المحلي لعرض منتجاتها، فلا لايتصر الأمر في ضوء التنافس العالمي على عرض منتج جديد فقط بل يتعداه إلى

¹ عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 75-76.

² حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص ص 104-110.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

عرض منتجات أفضل، فثم عامل ثاني في كثير من الأحيان يحسم الأمر لصالح مؤسسة ، وهو عامل الوقت، وإن حسن الجميع من منتجاتهم، فمن يحل أولاً فإنه يجوز قسبة السباق، وعندما تسعى أي دائرة إلى الظفر بهذا السبق، والانطلاق إلى أفق الأحداث التقني الذي يساعدها في إيجاد حلولاً جديدة يومياً لتقليص الوقت، وتسيير اتخاذ القرارات الخاصة بها، ونشرها بشكل سريع، وإتمام معاملاته بالزمن المناسب، إذ ليس هناك إدارة يمكنها العمل بمعزل عن التقنية، حتى ولو لم تكن في دائرة التنافس، فلا احد يمكنه التضحية بعنصر الزمن؛

- **قفزة الحاسوب:** بقدر ما أذهل العالم بروز الحاسوب في الخمسينات، بقدر ما تبدد ذلك الإذهال عاجلاً أمام التطورات الخاطفة والطفرات المتعاقبة التي عرفتها تلك التقنية، حتى شهدت الثمانيات من العقد السابق ظهور الجيل الرابع من الحواسيب سمي بالحاسوب الذاتي، ماجعله متوفر للجميع؛

- **تطور الاتصالات:** ونعني هنا الاتصالات الإلكترونية التي مرت بقفزة كبيرة، مما وفرت كل ماتحتاجه الإدارات الحكومية أو الخاصة ، بأقل تكلفة وأدنى جهد بين الدول، الشيء الذي كان يحتاج في وقت سابق إلى إنفاق ما لا حصر له من التكاليف الباهظة، بالإضافة للوقت الكبير الذي كان تأخذه حركة المعلومات مما يؤدي بعدم فائدة بعضها في حالة تخطي زمن انتقالها؛

- **الإجماع على التقنية (انتشار الثقافة الإلكترونية):** هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حوله، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات. كما أن الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، والحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب، والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعة متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل؛

- **العوامل السياسية:** كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والتأكيد من

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

جراء انجاز هذا الحلم لكل شعب، مما دفع هذه الأنظمة للتطلع لترقية إشراك الجمهور في اتخاذ القرارات الحكومية، مما جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها؛

- **أزمات القطاع العام:** إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة عمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام، فقد بدأ أداءه نمطيا تقليديا ليس على مستوى طموح المواطن، بل حتى طموح إدارات القطاع العام نفسها، فكانت المخصصة خطوة أولى على سبيل سعي القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات؛ وغرس ثقافة الترشيد والمسؤولية عند المواطن، ولم يبقى أمام الإدارات العمومية سوا تبني التقنية ونشر تطبيقاتها على كل الدوائر الإدارية لثمين مجهوداتها ونفقاتها، ولغلق الفجوات من أجل عدم تضييع المصادر، وبخاصة بمقابل ندرة هذه المصادر الحكومية وزيادة مطلب الخدمات في إطار التزايد السكاني، ما يزيد من تكاليف الحكومات، ويكلفها أموال متصاعدة؛

- **ترابط المجتمعات الإنسانية في ضوء اتجاهات العولمة (القرية الكونية):** أسهمت اتجاهات العالم المتصاعدة نحو التحرر والارتباط و المجتمعات المتكاملة فيما بينها بنشأة العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة واجتماعية، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة شروط العولمة وتحقيق أهدافها وبلورتها إلى حقيقة عملية محسوسة؛

- **الحوار والتواصل:** إن الرغبة الجماعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر، وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمعات، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم التطبيقات التقنية بوصفها تلك النافذة التي ستمكن مجتمعها من أن يطل على العالم ويتواصل معه إنسانيا ومعلوماتيا، واقتصاديا وفي ظل غياب إداري الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل إلى جانب أنها أداة إنتاج.

بالإضافة إلى أسباب أخرى نجيزها فيما يلي: هناك الكثير من المبررات التي جعلت من الدول والمنظمات تتسارع لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها، حيث من بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:

¹ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 45.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- العجز على توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال؛
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات؛
- ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

وبذلك يتضح بان الانتقال من التقليدي إلى الإلكتروني لا يقتصر على البرمجيات ونظم شبكات الاتصال... الخ فحسب بالرغم من كونها أهم دعائم الإدارة الإلكترونية، بل يتعداه ليصل إلى حتمية تطور الفكر الإداري وقيادة إدارية واعية تلتزم بإتقان الأعمال لتحقيق مسؤوليتها اتجاه المستفيدين لتلبية حاجاتهم وتطلعاتهم بجودة عالية.

المبحث الثالث: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية

فرضت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال استحداثاً لوظائف الإدارة مغايرة نوعاً ما عن تلك المتعلقة بالإدارة التقليدية التي لم يكن في مقدورها انتهاجها، فهناك مهام جديدة ونمطاً حديثاً تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها وفقاً لمبادئها، وعليه يأتي هذا المبحث ليتطرق إلى مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية

نذكر من أسس الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:

أ. عرض أفضل خدمة للمواطن: يتطلب ذلك إنشاء بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة ومعبرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي للنشر، لبنان، 2006، ص ص: 189-191.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- ب. التركيز على الحصائل: عن طريق تحويل المفاهيم لخصائل متجسدة في الحقيقة، وأن تحقق مأرب الأفراد متمثلة في تخفيف الحمل على المواطن حين المجهود والمال والزمن، وفرصة استمرارية الخدمة في كل وقوات؛
- ج. تيسر الاستخدام والتوفير للكل: بمعنى توفير التقنية الخاصة بالإدارة والحكومة الإلكترونية للكل في البيوت والمدارس والمكتبات... كي يتمكن المواطن من التواصل؛
- د. تخفيض الكلفة: بالاستثمار في استراتيجيات التي توصل لتحقيق الفعالية المستمرة، ما يكفل تخفيض الكلفة¹؛

هـ. التغيير المستمر: هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو التفوق في التنافس².

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

أسفر عن الانتقال من القديم الى الحديث تحول وظائف الإدارة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، فأصبحت الإدارة تستعمل في وظائفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف النظم للقيام بوظائفها والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، ويمكن مناقشة هذه الوظائف وإبراز مميزات كل واحدة منها كما يلي:

الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني E-Planning

1. تعريف التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني: لا يوجد اختلاف في تعريف التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي إلا في الصياغة اللفظية فحسب بحيث كل منهما ينصب حول تحديد الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط التقليدي يعرف على انه: "عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف"³. ويعرف أيضا على انه: "كما أنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق

¹ عبد المومن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر: المعوقات - الأفاق، المركز الديمقراطي العربي، 5 أكتوبر 2016، الموقع الإلكتروني: <https://democraticac.de/?p=38171>، تاريخ الاطلاع: 2020/05/08، الساعة 10:22.

² كرماش هاجر، مفهوم المرفق العام الإلكتروني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية بالمسيلة، يومي 26 و 27 نوفمبر 2018، ص 06.

³ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 85.

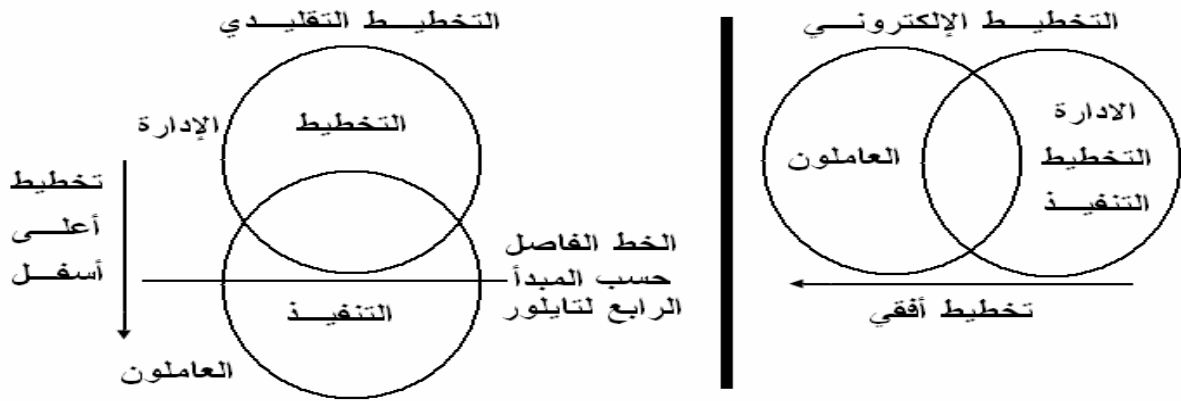
الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف"¹. وباختصار شديد فإن التخطيط هو التفكير قبل العمل والتطلع إلى المستقبل².

أما فيما يخص التخطيط الإلكتروني فهو عبارة عن: "تحديد ما يراد عمله آتيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة وتجزئة واضحة لخطط آتية وقصيرة الأمد"³. ويعرف بأنه "إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي ديمومة على كل شيء في المنظمة بما فيها وضع الخطط، مما يحوله من الخطط الزمنية المتوقفة (وضع التصريحات الموسمية) إلى الخطط الدائمة"⁴.

ويمكن المفاضلة بينهما كما يلي:

شكل (08): مفاضلة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 298.

يوضح الشكل رقم (08) أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى-أسفل في حين أ،

التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين⁵.

2. الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي: وعموما فإنه لا توجد اختلافات بين التخطيط

الإلكتروني والتخطيط التقليدي، لكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات، ففي التخطيط التقليدي

¹ عدي غانم الكواز وآخرون، البناء العملي لمقياس التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية في نينوى، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، المجلد 7، العدد 3، 2008، ص 327.

² مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 25.

³ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 85-89.

⁴ نجم عبود، نفس المرجع السابق، ص 226.

⁵ نجم عبود، نفس المرجع السابق، ص 227.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

كانت الخطط توضع لأمد طويل، وبعدها تحديد السبل وتخصيص الامكانيات لتطبيق الخطة، ومع ظهور الانترنت فهذا كله تغير، وفي واجهة ذلك ما يلي¹:

- **الحاجة للتخطيط:** في زمن وبيئة الانترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث تقوم المنظمات بالعمل في الزمن الآني وبالسرعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل؛

- **أفق التخطيط:** إن الخطة طويلة ومتوسطة المدى قد تكون في المنظمات التي تشتغل في حقبة الانترنت لا تزيد عن مبدأ ارشادي شامل مقلص العبارات، كامل الغايات يتميز بالتغير العالي الذي يشمل حيزا كبيرا من الخيارات والنصوص المرجحة وغير المرجحة؛

- **قيود التخطيط في الممارسة:** إن التخطيط الإلكتروني يتسم بالتغير والاجابة للتطورات المتسارعة في المحيط، وتحول مهمة وضع الخطط من المستوى التخطيطي إلى المستوى التنفيذي. ونستوضحه فيما يلي:

جدول (02): المفاضلة بينهما

وضع الخطط رقميا	وضع الخطط تقليديا
تنوع المخططات اجابة لواقع المتغير	مخطط واحد يقود نشاط وغاية المؤسسة
مخطط حالي يدوم يوم أسبوع أو موسم أو شهر	مخطط طويل متوسط وقصير الأمد (لا يقل عن عام واحد)
الخطة اسس مبدئية أو ركيزة شاملة وحيدة دال للتوجه غير مقيد له	الخطة تحدد غايات وأطوار وموارد تنفيذها
الخطة جد لينة للتقيد والاجابة الحركية للتطورات.	التقيد بالخطة واجب على جل المستويات لغرض الترتيب وتوحيد الاتجاه
الخطة تقوم على حاجات ورغبات الأفراد الحالية والمرجحة بالاضافة إلى الأسواق المتقلبة	الخطة تستند على امكانيات المؤسسة
المجازفة توفد من عدم تحمل الخطة البديلة	المجازفة توفد من اللاتقيد بتطبيق الخطة
الابتداع لازم حين تطبيق المخطط للاجابة للتحويلات	الابتداع لازم لأجل وضع الخطة الأفضل

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 92.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

المسؤولون هم المدبرون والفاعلون هم المنفذون	المدبرون هم المبادؤون من المسؤولين والفاعلين (باب الكل - بجميع مسالك الشبكة)
الغايات محددة جلية، وامكانية قياسها	الغايات شاملة، مبهمة، ومرجحة كليا
الطرق محددة بشكل دقيق لكفل التفوق	الطرق منفرجة للفرص في الاسواق و المتعاملين
مقاييس الخطة وسيلة رئيسية في تثمين الأداء وتعزيزه	الوثوق هو الوسيلة الجوهرية لتفوق المؤسسة

المصدر: نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات -، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

3. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط: تسهم الإدارة الإلكترونية في إنماء سيرورة التخطيط من خلال¹:

- تحويل سيرورة التخطيط من مهمة محتكرة من قبل الرؤساء إلى مهمة موجهة للمرؤوسين، وهذا ما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛

- جعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المنظمة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء؛

- إلزام المنظمات على تحقيق سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن كأحقية للمنافسة يعرض على نهجها الزبون باتخاذ قرار لاستمرارية تعامله مع المنظمة أو لا، لمكانته الإلكترونية سيوفد حاجاته حالا للمنظمة التي بدورها تجيب حالا لتلبيها؛

- رفع تمكن المنظمة من إيجاد المشكلات لمقدرتها على تحصيل البيانات؛

- تأييد تمكن المنظمة على تحديد الخلائف المتباينة، وتحليل كل خليفة، والقدرة تاييد وتنشيط القرار؛

- امكانية مسايرة صغر الوقت للمقرر في حقبة المعلوماتية باستغلال مزاياها.

بناء على ما تقدم نستنتج بان التخطيط الالكتروني هو تخطيط آني وبسيط، يتميز بالمرونة للاستجابة الديناميكية للتغيرات، مما يتيح للمنظمة الفرص لمجاراتها، بحيث يعتمد على المخططون وعلى الوسائل المفتوحة حسب ما يتطلبه السوق، بالإضافة إلى العنصر الضروري عند التنفيذ وهو الابتكار للاستجابة للظروف المتغيرة باستمرار.

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 94.

الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني E- Organizing

1. تعريف التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:

- إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، ولكن نتيجة التحولات الجسيمة للمعلوماتية والاتصال أصبح لازماً البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، وهنا نقصد بالتنظيم المعاصر "التنظيم الإلكتروني" الذي يمثل توزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الانسجام الآني¹.

- أما التنظيم الإلكتروني فهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم².

2. مقارنة بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي: نحدد فيما يلي:

جدول (03): التحولات الإدارية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني

المعيار	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي عمودي.	التنظيم مصفوفي (شبكي) أو مشروعوي والهيكل التنظيمي أفقي.
الهرمية	هرمية تنظيمية عالية	أقل هرمية (مفلطح)
المستويات التنظيمية	مستويات تنظيمية متعددة، العلاقات التنظيمية معقدة وبيروقراطية	مستويات تنظيمية أقل، علاقات تنظيمية افتراضية ومرونة.
اتخاذ القرارات	المركزية: يعني السلطة (اتخاذ القرارات) في القمة	اللامركزية: اتخاذ القرارات من الأعلى إلى أسفل المستويات الإدارية.
المهام	مهام روتينية	تمكين العاملين
مشاركة المعلومات	تمركز المعلومات في أعلى الهرم الإداري وحصول العاملين على أدنى قدر منها.	مشاركة الإدارة المعلومات مع العاملين، تقسيم المعلومات على جميع أجزاء التنظيم، التنسيق الأفقي المعلومات
أنواع الهياكل	هياكل تنظيمية تقليدية، الهيكل الوظيفي عمودي.	هياكل تنظيمية جديدة، الهيكل الشبكي الديناميكي، الهيكل المصفوفي الأفقي، الهياكل قائمة على الفرق، الهيكل الشبكي الافتراضي.

Source: Vlado DIMOVSKI, Sandra PENDER, Virtual Management Across-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Function Of Planning,

¹ TRUBAN E and Others, *Electronic Commerce: Managerial Perspective*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA, 2000, P340.

² بوزكري الجليلي، نفس المرجع السابق، ص 69.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

Organization, Leading And Controlling In A New Era Organization, international business & economics research conference, las vegas, nevada, 2002, p05.

نستنتج مما تقدم بأن التنظيم الإلكتروني هو عبارة عن تنظيم شبكي وافقي، يقوم على المرونة واتخاذ القرارات يكون من الأعلى إلى أسفل المستويات الإدارية، ضف إلى ذلك مستوى المشاركة في تقديم المعلومات بين الإدارة والعاملين، مما أتاح التوزيع الواسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يضمن نوعاً من الانسجام الآني الذي ينتهي بتحقيق الأهداف.

3. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم: لعبت الإدارة الإلكترونية دوراً هاماً في تنمية سيرورة التنظيم فيما يلي¹:

- تحول الترتيب من ترتيب تقليدي إلى تنظيم إلكتروني لين يرخس بالتواصل والتعاقد لمختلف الأفراد؛
- الربط الشاسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، ما يحقق العلائق الفائقة بالتوقيت الحقيقي في جميع اماكن المؤسسة، وبالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي؛
- تحقيق تبادلات هامة في وزن العمل ما ينقلب على المنظمة، فهذه التبادلات توجد في اتجاهان:
 - ✓ استغلال عاملين متخصصين ويمتلكون مهارات وصناع المعرفة؛
 - ✓ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمنظمة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.
- تحويل واشراك المتعاملين السلبيين في تحضير المنتج وفقاً لطلباتهم وانتقاء الخصائص والتركيبات المحددة خلال الحاسوب فتنتج المنظمة.

بصفة عامة يمكن القول بأن التنظيم الذي كان ينظر إليه على أنه لازم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ضوء الإدارة الإلكترونية قيوداً ضاغطة تعطل حركة الإدارة وتشكل عبئاً على عملها وترغب في إلقاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها.

الفرع الثالث: القيادة الإلكترونية E-Leader

1. تعريف القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية:

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 109.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- القيادة التقليدية تعرف على أنها " تعرف تقليديا هي المقدرة على تقبل الاطراف المختلفة تحقيق الغايات وتلمهم وتحفزهم . كما تعرف على أنها مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من اجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة¹ .

وهذا يعني بان القيادة عملية تواصل بين القائد والمرؤوس، تعتمد على تبادل المعارف والاتجاهات والتعاون على إنجاز المهام، ويعني أيضا أن القيادة هي أن يتمتع الفرد بقوة التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك، بحيث يوصف بالقائد.

- أما القيادة الإلكترونية فتعرف على أنها: "عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أجل إحداث تغيير في اتجاهات، أحاسيس، أفكار، تصرفات و/أو أداء الأفراد، المجموعات و/أو المؤسسات"².

2. تغيير نمط القيادة التقليدية إلى الاللكترونية: مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث وهو القيادة الاللكترونية وهذين المدخلين هما:

- مدخل المهام The entrance of the taks (القيادة الصلبة)؛

- مدخل العاملين The entrance of the workers (القيادة الناعمة) .

✓ المدخل الأول: فمدخل المهام يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثل بقوة المركز، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة.

✓ أما المدخل الثاني: فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، الفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل، ويمكن القول : أن القيادة التقليدية وضمن هذين المدخلين قد حققت نجاحات وإنجازات كبيرة في مجال كفاءة الأداء والفاعلية.

✓ ومع تطور المنظمة والتغيرات التكنولوجية الهائلة في المجتمع، كان لابد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغيير أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على إدارة الكترونية، وظهور مدخل القيادة القائمة على الزبون أو العميل، أي قيادة قائمة على التفاعل بين القائد والزبون عن بعد وهو ما يسمى القيادة الذاتية وهي الأكثر بروزا في القيادة الاللكترونية، فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائدا زمنيا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، قادرا

¹ حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية، مصر، 1980، ص 563.

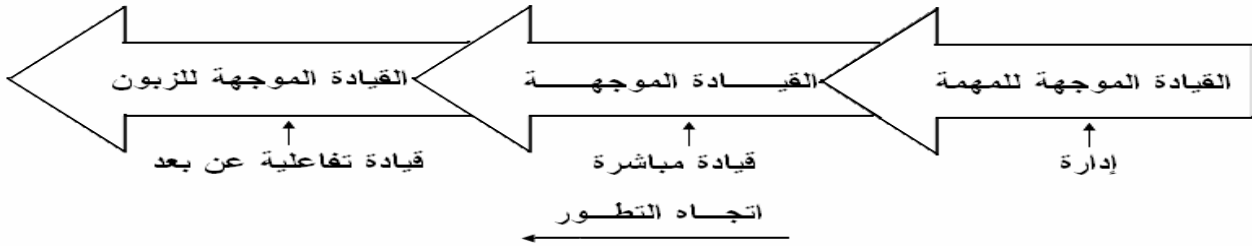
² AVOLIO Bruce J, KAHAI Surinder, DODGE George E, **E-Leadership Implications For Theory-Research-And Practice**, Leadership Quarterly, Vol 11, No 04, 2000, p 617.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

على فهم المنظمة، ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها. وإذا ما أخذنا في الاعتبار انه مع تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة والمختلفة، تصبح الحاجة أكثر إلحاحاً لقيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية، تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه¹.

ونظيره كالتالي:

الشكل (09): يظهر تطور تركيز القيادة



المصدر: أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 327.

3. أنماط القيادة الإلكترونية: للقيادة الإلكترونية ثلاثة أنماط والتي تتمثل في:

أ- القيادة التكنولوجية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا².

تتسم القيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا الانترنت بالسمات التالية³:

✓ **الشعور بالتقنية:** التغيير التقني المتفاوت في ميدان التكنولوجيا الانترنت (معدات، نظم، برمجيات وتطبيقات) يصبح الرائد الإلكتروني أساساً قادراً على تحسين توجهات التغيير والعمل لاستثمار مكاسب التميز التنافسي للمؤسسة؛

✓ **الشعور بالمواقيت على الإنترنت:** يعد الرائد الرمي هو رائد موقتي خاطف النشاط والاستجابة والمبادرة (الشغل المستمر)، وحس الوقت على الإنترنت لا بد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات بالعمل الزمني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدي وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآني بين الجميع الذين يشاركون في المعلومات الإلكترونية واتخاذ القرار التشاركي إلكترونياً أيضاً؛

¹ نجم عبود، نفس المرجع السابق، ص 230.

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 114.

³ رم الألفي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 64.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

✓ **حس الطوارئ:** أدت الأنترنت إلى تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية، كما أدخلت نماذج أعمال جديدة التي تأتي بالداخلين والخدمات والأساليب الجديدة، وهذا يحتاج إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية تحتاج بدورها إلى إدارة جديدة لا تعمل وفق الطرق التقليدية تعتمد على النظرة التي تحقق الوفاء الرقمي مقارنة بالعملاء والعاملين.

ب- الريادة الانسانية الناعمة: رغم ائتمان القيادة الرقمية على التكنولوجيا بشكل كبير، رغم ذلك فلها محتوى إنساني، ويرجع ذلك إلى¹:

✓ إن التكنولوجيا المتمثلة في الانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين (Intellects) والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات وإنما استشارية أفقية - لا هرمية، تفاعلية - شبكية، واتصالات في كل الاتجاهات والأهم من كل هذا إدراك أن القيمة المرفقة الواقعية تكتسب بنشاطهم العلمي كما كان الأمر سابقا أي بالماكينات وروابطها؛
✓ العمل يكون عبر الانترنت اي عن بعد والذي يجمع الكثير من الافراد تحت حدود جغرافية داخل الموطن وإنما القيادة ذات الرؤية (Visionary Leadership) التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني (E-loyalty) بين العاملين (كذلك بين الزبائن).

ج- القيادة الذاتية: يقصد بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت²، مما يجعل القائد الإلكتروني بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، ومن بين الخصائص التي يتصف بها قادة الذات نذكر³:

- ✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وابقاء التركيز على إنجاز المهام؛
- ✓ الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها؛
- ✓ وعي المنظمة ومساهماتها في فض العقبات؛

¹ محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص271.

² حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص98.

³ محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص274.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات، بالإضافة إلى البراعة، التفوق والليونة في التأقلم مع المحيط المتغير؛

✓ المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

4. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة: تساهم الإدارة الإلكترونية في تنمية نظرية القيادة في¹:

- الحصول على عدد كبير من المعطيات في اليوم وفي كلتوقيت لارشاد نشاط العاملين ومجهوداتهم؛
- تأمين التواصل المتواصل بين الرائد و المرؤوس عبر شبكة الاتصالات المحلية الانترنت؛
- تأمين التواصل المتواصل بين الرائد و العملاء عبر شبكة الاتصالات الخارجية؛
- جذب العاملين المتباعدين جغرافيا وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها؛
- زيادة القدرة على الابتكار وانجاز المهام؛ - زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

الفرع الرابع: الرقابة الالكترونية E-Controlling

1. الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية:

- يقصد بالرقابة التقليدية: بأنها عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين بغية التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت². كما تعرف بصيغتها القديمة بأنها مراقبة النشاط وكيل الأداء والاحراز الحقيقي له ومفاضلته بما هو مخطط باستعمال مقاييس متابعية، بحيث تحدد الاحرازات الموجهة التي يلزم تعزيزها والانحرافات السالبة التي يلزم تناولها واجتنابها لاحقا، وبالتالي تحقيق الغايات المتاحة.

- ويقصد بالرقابة الإلكترونية: "اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسب في ممارسة العملية الرقابية، وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر"³.

¹ فريد كورتل، آسيا تيش، نفس المرجع السابق، صص 117-118.

² موسى عبد الناصر، نفس المرجع السابق، ص 93.

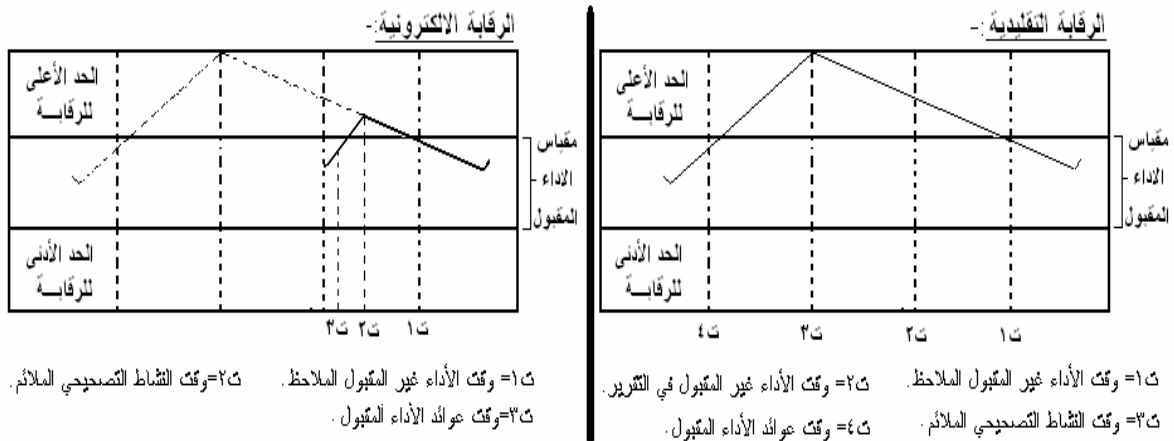
³ بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري: دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2015، ص 353.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

2. خصائص الرقابة الإلكترونية: لعل من أبرز الخصائص التي اتصف به الاشراف القديم هو اشراف متجه نحو ما سبق وهو ما ينجلي صراحة كونه المرحلة الأخيرة بعد وضع الخطط و التطبيق، وفيما يخص اشراف الرقمي وهو متكمن من التعرف على التطورات التي تطرأ على التطبيق باستمرار وفي التوقيت الحقيقي، فالمعطيات المسجلة عند التطبيق تصل إلى المدير في نفس التوقيت ما يسمح له بالتعرف على التطورات أنفاً أو في أثناء التطبيق و الامام بالتالي على توجهات العمل خارج الهيمنة لاتخاذ ما يجب فعله في تدابير التقييم الواصلة للمنفذين، وبالتالي القضاء على الثغرة الوقتية وتحقيق الاشراف المتلاحق، ما يحقق مكاسب نذكرها في الآتي¹:

- الحد الاصغر من اللامتوقع في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من المنتظمة؛
 - تحفيز الصلات المبنية على الوثوق، مما ينقص من مجهود الادارة الرقابي؛
 - نشر الرقابة وادخالها في الشراء، و الاطراف المشتركة بالشبكات الخارجية؛
 - تهتم بالاشراف عبر النتائج وهي بعيدة عن مراقبة المدخلات للحصول على النتائج؛
 - تساهم في تدخل الكل في جوانب المنظمة و معرفتها .
- وسنظهر الثغرة الوقتية للمراقبة الكلاسيكية و الرقمية:

شكل (10): الثغرة الوقتية بالرقابة القديمة وبالرقابة الرقمية



المصدر: نجم عبود الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 344 .

نستنتج مما تقدم بأن الاشراف تحول من مراقبة فصلية في ازمنا متفرقة إلى مراقبة متواصلة ما يسمح بوجود معطيات رقابية مستمرة ، وتحققت المراقبة الحالية عوضا عن الرقابة القبلية، فانقصت من اللامتوقع لانها

¹ هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

تعمل على تعريف الكل بما يدور في المنظمة، ودعمت تواصل جميع الاطراف فيما بينها ورسخت الثقة بين الرئيس و الرؤوس، واتسعت لتشمل عملية الشراء والاطراف الاخرى عن بعد عبر الشبكات الخارجية، ما يمكن المنظمة من التعامل مع الموردين والزائن بصفة عاجلة بدون أي قيود مكانية، لتسمح بمقدرة كبيرة على المراقبة، و تمكن الزائن من متابعة سيرورة طلباتهم بصفة متواصلة، ما يجعلهم طرف في عملية الرقابة.

3. مزايا الرقابة الإلكترونية: تعد الرقابة الإلكترونية قريبة جدا من المراقبة عن طريق الثقة المتبادلة عوضا من المساؤلة و المعاملات الرسمية ما يشرح التوجه المتواصل نحو التوكيد على الثقة الالكترونية والوفاء الالكتروني فيما بين المدير و العامل، مما يحول الرقابة كرسيد للرقابة كعملية وفيض متواصل، ومن مزاياها¹:

- أنها تحقق المراقبة متواصلة وليس منتظمة؛
- تحقيق المراقبة بالتوقيت الحقيقي وفي الحين الحقيقي بدلا عوضا عن الرقابة القبلية فهي فانها تحرز الرقابة بالثغرات وليس الرقابة بالتصريحات؛
- الحد الصغير من اللامتوقع في الرقابة؛
- تحفز الصلات ذات الوثوق مما يقلص المجهود الاداري في الرقابة؛
- هي رقابة بالنتائج لانها لا تركز على مراقبة المدخلات و العمليات لتحقيق النتائج؛
- تساهم في انخراط الكل للتعرف على ما يوجد في المنظمة.

4. مآخذ وصعوبات الرقابة الإلكترونية: ترافق الرقابة الإلكترونية مجموعة من المآخذ والصعوبات والتي يمكن تلخيصها في²:

- الرقابة الإلكترونية في معظم الأحيان ما تعوز للتجاوب الإنساني باعتباره القاعدة الخاصة بكل تنمية حقيقية بالمنظمة سواءا لتطوير للعمال أو النظم أو المعايير ؛
- يمكن أن تقتن لدى البعض بالمنظمة فكرة أن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الانترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإيجار في مواقع بحثا عن العمل أو مواقع التسلية؛
- مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المنظمة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزائن؛

¹ جمعة إسماعيل العياط، نفس المرجع السابق، ص 32-33.

² نجم عبود، نفس المرجع السابق، ص 350-351.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها؛
- مخاطرة التعويل المفرط على الانترنت: فالقليل يرى بانه إذا تحصل على برامج معيارية لربط المنظمة بالشبكات والرقابة الرقمية لها سيكون وافيا، هذا غير صحيح لان الرقامة هي نشاط ذكي من قبل الادارة ليس تقدير المراقب عليه و المقاييس التقييم، انما مزج ماسبق مع ماهو موجود في الخارج وهذا ما يستحق بذل مجهود مضاعف لانه يآثر على عملية الرقابة ككل وعلى محصلاتها.

مما سبق نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نظام يتميز بالتكامل والديناميكية من حيث وظائفه الإدارية، التي تعمل على تلبية متطلبات المنظمات في ظل بيئة تتسم بحالة عدم التأكد.

المبحث الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والخدمات الإلكترونية، جعل من الإدارات تتبنى المآخذ الجديد للإدارة الإلكترونية وتقبل عليه بمختلف أشكالها، لما له من تأثير على عمل الإدارة نتيجة لإدخال المعلومات الإلكترونية عليها، ويحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية كغيره من المشاريع إلى تهيئة البيئة المناسبة له، وذلك لتحقيق نتائج إيجابية، وتحقيق التفوق وتجنب الفشل الذي سيؤدي إلى خسائر في جل الجوانب.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتمثل في:

1. المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- أ. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة¹؛
- ب- القيادة والدعم الإداري: الإدارة العليا في الدائرة الإدارية هي التي تتخذ قرار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بدءاً واستكمالاً لدورها فإن على هذه القيادة ألا تتخلى عن مشروعها، وان تقف على تفصيل مراحل إنجازها كاملة لمعرفة إذا كان هناك عوائق تعترض المشروع لتذليلها مواصلة العمل²؛
- ج- الهيكل التنظيمي: اعتمدت الإدارة الإلكترونية الهيكل التنظيمي المصفوفي ملائم للتكنولوجية الحديثة ونظم الخلايا الحية المنسبة بخلية اتصال مخالفة للإدارة التقليدية التي كانت تعتمد الهيكل التنظيمي الهرمي الذي أصبح غير موفق لعصر التقنية³.

ويستلزم تنفيذ الإدارة الإلكترونية تغيير نواحي عديدة من الهيكل التنظيمي المعتمد سابقاً بالإضافة إلى مختلف التدابير، حيث تتلائم وتطبيقات الإدارة الرقمية ما يمكنها من انهاء أو تجديد الإدارات ومزج بعضها، وتهيئة الظروف المواتمة بتطبيقها بسرعة وفعالية والتفكير بالعامل الوقي للانتقال؛

¹ عوماري عائشة، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية... بين الواقع والحتمية أيام 06-08 نوفمبر 2017 الأردن-الأردن، ص 06.

² حسين محمد الحسن، نفسه، ص 145.

³ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، نفسه، ص 90.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

د- تعليم وتدريب، توعية وتثيف المتعاملين: يستلزم تطبيق الادارة الالكترونية تغير نوع العناصر البشرية الموائمة له، ما يعني تغير الانظمة التلقينية والتمرينية الحالية لملائمتها و الضروريات الانتقال الجديد بما فيها من تحيئة نظم و طرق حديثة في كل الفروع وتنوير المجتمع بشكل الادارة الرقمية وتجهيزهم النفسي و التقني و المعنوي... الخ من ضروريات التأقلم مع تطبيقات الادارة الرقمية .

2. المتطلبات البشرية: المورد البشري يعد بمثابة عصب المنظمة الحالية التي تحرز التفوق لها، ويمتلك مكانة مهمة في تنفيذ الادارة الرقمية حيث أنه هو من يبينها، وهو الذي وجدها ونماها ووفرها لاحراز الاهداف، فالادارة الرقمية تنطلق من وإلى المورد البشري فيعتبر الخبير و صانع المعرفة، و المتخصص في مجال المعارف، و الممثل للتركيبة البشرية وراسمال الفكري و المعرفي للمنظمة، مهمته ادارة التكافل الاستراتيجي لعوامل الادارة الرقمية ومنهم: الرؤساء، و المتعاملون، والمساهمون المبرمجين، مدخل البيانات، و المدون.

3. المتطلبات التقنية: وتمثل التركيبة السفلية للادارة الرقمية الشاملة لتنمية شبكة الاتصال لكي تكون متوافقة ومهيئة للاستعمال وتدارك العدد الكبير للاتصالات في نفس الوقت، لاحراز الغاية من استغلال الانترنت، زيادة على توفير التقنية الرقمية من الحواسيب و البرامج والانظمة الرقمية و قاعدة البيانات. واستخدام البريد الالكتروني أو الاميل، وهي تتجزأ إلى :

أ. التركيبة السفلية القوية للأعمال الإلكترونية : تمثل الايصالات السفلية والخلوية عن بعد والحواسيب و شبكة الاتصالات .

ب- التركيبة الشبكية الناعمة للأعمال الإلكترونية : وتتضمن كل الخدمات و المعطيات والمختصين و البرامج التنفيذية للشبكة التي تمكن من اتمام الاعمال الرقمية.¹

ج - توليفات التواصل: وهي:

- توليفة الانترنت (Internet) : هي مجموعة من الحواسيب المتداخلة حول الكون وتوثق المجتمعات بكل ما فيما، تسمح لمستخدميها بالولوج للمعلومات المتعددة بفضل تلك الحواسيب²؛

- التوليفة الداخلية أو الانترانت (Intranet): هي الشبكة الخاصة للمنظمة التي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويقتصر التعامل بها على موظفي المؤسسة، بحيث لا يمكن لغيرها الدخول إلى مواقع الشبكة، ويتم

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات - دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 54 .

² عبد الناصر موسي، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011، ص 41.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

حماية شبكة المنظمة الداخلية باستخدام جدران النيران (Fire Walls)¹. جدران النيران هو عبارة عن نظام يستخدم لحماية جهاز كمبيوتر أو شبكة من أجهزة الكمبيوتر من التطفل من شبكة طرف ثالث (بما في ذلك الإنترنت). وهو نظام لتصفية حزم البيانات المتبادلة مع الشبكة؛

- الشبكة الخارجية (EXTRANET) : شبكة انترنت محلية، افضت إلى مستعملين بالخارج محولين للوصول واستخدام محدد للأجهزة الداخلية، كالموردين والزبائن والشركاء.²

وتجدر الإشارة إلى ان التوليفتين الانترانت و الاكترانت تربط المنظمة بالادارة الرقمية بمحيطها الداخلي، و تسير علائقتها بمحيطها الخارجي، ففي الحين الذي تقوم الاكترانت بوثق عروق المنظمة بداخلها فالاكترانت فتقوم بوثق علائق الكترونية الطرف الخارجي المتعامل مع المنظمة.

4. المتطلبات الأمنية : تعتبر قضية حماية المعلومات من اعظم مشكلات العمل الرقمي، ما يعني المعطيات والمستندات المحفوظة و المارشفة ونعالجتها الكترونيا تتطلب حمايتها و المحافظة على أمنها، ولزم على المنظمات توفير الأمن و سرية المعلومات على منحنى مرتفع لحماية المعطيات الوطنية و الشخصية وتميرها عبر برامج الاتفاقية واستعمال التوقيع الرقمي و عبارة العبور لحماية الملفات الالكترونية من أي تلاعب.

و للوصول إلى حماية و أمن المعلومات والتقليص من الأثار غير المرغوبة في استخدامات الانترنت، ووجب على المنظمة اتخاذ التدابير الآتية:

- تطوير السياسات الامنية لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك خدمات الانترنت؛
- تبني استراتيجية محلية لحماية المعلومات تمنح التعاون بين هيئات القطاعين العام و الخاص؛
- سن التشريعات التي تحد من السرقة الالكترونية وانتهاك لخصوصية المعطيات في التنظيم الالكتروني.

بالاضافة إلى متطلبات أخرى وهي:

- لزم على الادارة العامة بالمنظمة تاييد أمن نظم المعلومات الخاصة بها، واسناد هذه المهمة لأفراد محددين؛
- تحديد الحماية الضرورية لأنظمة التطبيق المتعددة؛
- تحديد طرق الرقابة و البحث لانظمة المعلومات و الشبكة الحاسوبية؛
- ارشفة المنقولات الاضافية بصفة أمنة؛
- ترميز المعطيات التي يحتفظ بها وتخزينها وتحويلها لمختلف الأطراف.

¹ Jean –Paul LAFRANCE, Danielle Verville, L'internet par l'exemple, IQ éditeur, Canada, Montréal, 1998, p 22.

² Joe Harbraken et Matt Hayden, Les réseaux, 3^{ème} édition, PEARSON Education, PARIS, 2007, P 16 .

المطلب الثاني: مكاسب وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن اختلاف البيئة التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية و نوعية مخطط المشروع التي تسعى كل دولة إلى تطبيقه ينتج عنه مكاسب وسلبيات تختلف من مشروع إلى آخر، فمثل هذه المشاريع تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وكذلك كفاءة المورد البشري، والإجراءات المتخذة في سياق تطبيق الإدارة الإلكترونية، كل هذا سنوضحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مكاسب تطبيق الإدارة الإلكترونية

تشارك الإدارة الإلكترونية في تحقيق التفوق و الريادة للمنظمات من خلال اسهامها في تحقيق تحولات رئيسية في أشكال تنظيم العمل وتطبيق العمليات نعداها كالاتي :

1. المكاسب بالنسبة للمؤسسة:

- تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالكمبيوتر والتنفيذ بهذا الأخير؛
- تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال حيث يعمل أفراد من عدة أماكن في مشروع واحد ومن مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني؛
- التوسع في استعمال الحاسوب يسمح في تقليل العمالة في جل المستويات¹؛
- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية؛
- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس التدفقات الوظيفية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية.

2. المكاسب بالنسبة للعاملين²:

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية ؛
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية؛
- سهولة أداء الأعمال نتيجة توحيد نماذج إجراءات العمل إلكترونيا؛
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة؛

¹ Locke, C, **Smart Customers Dumb Companies**, HBR, Vol78, No6, 2000,P276.

² نجم العزاوي، رشاد خضير الدين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة: دراسة مصرف الرافدين، المؤتمر العلمي الثامن حول الأعمال الإلكترونية والتحول في اقتصاديات الأعمال، 15-17 مارس 2011.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة؛
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز.

3. المكاسب بالنسبة للمواطن:

ترتسم بالتالي¹:

- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع، مما يوفر للمواطنين خدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل؛
- تقدر الافراد الحصول على ما يحتاجونه من معلومات وخدمات في مكان تواجدهم من دون التنقل الى الادارة؛
- تساعد على زيادة ولاء الزبائن، نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

الفرع الثاني: السلبيات الفعلية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يستوجب تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها بسبب ما، أو بسبب سلبية من السلبيات المحتملة والمصاحبة لها، ومن بين هذه السلبيات نذكر²:

1. التجسس الإلكتروني: بعد طفرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي اكتسحت البشرية، تم تقليص الاعتماد على المورد البشري بشكل ملحوظ، على الرغم من الأهمية والأولوية التي تظهر في كثير من المجالات، والتجسس إحدى هذه المجالات، فمن الطبيعي أنه بعد ان تقوم دولة ما بتبني مشروع الإدارة الإلكترونية وجب عليها الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني، وهو الأمر الذي يعرضها إلى خطر كبير يكمن في رصد هذه المستندات بطريقة غير مشروعة وافشائها وحتى إفسادها، لذا فالمعلومات والوثائق وحتى أرشيف الإدارة معرض للخطر سواء تعلق بالأشخاص، المؤسسات، الإدارات وحتى الدول، فمصدر الخطر لا يكمن في الإدارة الإلكترونية وإنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني لها، فإهمال هذا الجانب يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، فمصدر هذا الخطر يأتي غالبا من الفئات التالية³: الأفراد العاديون، الهاكرز (القرصنة) وأجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 46.

² فداء حامد، نفس المرجع السابق، صفحات 231-232.

³ مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص 173.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

2. **زيادة التبعية للخارج:** تعتمد الإدارة الإلكترونية بشكل كبير على التكنولوجيا الغربية، مما يزيد من شدة التبعية للدول الصناعية، وهو ما يولد انعكاسات سلبية كثيرة خاصة فيما يتعلق بالجانب الأمني لها، إذ أن الاعتماد الكلي على التقنيات الأجنبية للحفاظ على أمن وسلامة المعلومات، وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية يعرض أمنها الوطني للخطر، ووضعه تحت سيطرة الدول الغربية بغض النظر عن صفة هذه الدولة (صديقة أو عدوة)، فالأمر لا يقتصر على التحسس عليها لأهداف عسكرية وسياسية بل تعدى ذلك ليصل إلى القطاع التجاري، والغرض من كل هذا هو حصول المنظمات الكبرى على معلومات تعطيلها الأفضلية على منافستها في الأسواق، لذلك وجب دعم وتشجيع الإنفاق على الدراسة العلمية فيما يخص التقنية عامة والحماية الرقمية خصوصاً، بالإضافة إلى وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب في استخدامها تحت الاختبارات المكثفة والدراسات المعمقة، والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية¹.

3. **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير السليم والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون الاعتماد على التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، لأن التخلي عن النمط التقليدي للإدارة دون إنجاز نمط الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، يؤدي إلى خسارة الأولى دون ربح الثانية، والذي يؤدي بدوره إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة، أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا الأمر الذي لا تسعى أي دولة للوصول إليه².

4. **المنافسة على الانترنت:** تواجه المنظمة منافسة شديدة خاصة من قبل داخلين جدد من كل البيئات، فبغض النظر عن إمكاناتهم فهم يقدمون نماذج أعمال جديدة تمكنهم من احتلال الصداة في السوق، بحيث أن ارتفاع تكاليف شراء الأجهزة والمعدات والوسائل الإلكترونية الحديثة، وكذا تكاليف تدريب العاملين واستقطاب الأفراد أصحاب الخبرات العالية، واعتماد المنظمات بشكل متزايد على التكنولوجيا في مختلف نشاطاتها وعملياتها مما يفقدها الحس الإنساني، فعلى المنظمة عدم إهمال الفرد باعتباره مورد رئيسي ولا نهائي لها مهما كانت التطورات، بالإضافة إلى أن عدم الثقة هي الأكثر شيوعاً في الأعمال الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بعلاقة الزبون بالمنظمة لذا عليها اتخاذ سياسة محددة لحماية زبائنهم وتعزيز ثقتهم بها³.

¹ جمعه اسماعيل العياط، نفس المرجع السابق، 59-60.

² فداء حامد، نفسه، ص 234-235.

³ فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2017، ص 155.

بالإضافة إلى السلبيات السابقة يمكن إضافة ما يلي¹:

- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة؛
- رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف صيانتها، وعدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية؛
- البطالة: حيث يتم الاستغناء عن عدد من الموظفين نتيجة ميكنة الخدمات؛
- المساس بالصحة العامة: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف النظر.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأنه من الواضح أن إيجابيات الإدارة الإلكترونية متعددة مقارنة بسلباتها، لما تحققة إدخال التقنية من فوائد وآثار إيجابية على المنظمات والدول معا.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

تتمثل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي²:

1. **المعوقات الإدارية:** تستخدم الدول في طور النمو الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية³، بالرغم من أن بعض المنظمات أعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها⁴. وهناك عدة معوقات إدارية من بينها⁵:

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 46-47.

² فاطمة الزهراء طلحي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية بالجزائر، الملتقى الدولي الأول: المنظمة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية، البلدة، 2015، ص 6-10.

³ غنيم أحمد علي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، 2006، ص: 342.

⁴ Turban, Efraim & Leidner, Dorothy, **Information Technology for management (transforming organization in the digital economy)**, 2008, p: 521.

⁵ سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010، ص: 49.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- **الرؤية والهدف:** إن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن هذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا¹.

- **التخطيط:** بالرغم من أهمية التخطيط وما يحققه من مزايا للمنظمات إلا أن معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط استراتيجية محكمة تساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

2. المعوقات السياسية: تكمن المعوقات السياسية فيما يلي²:

- غياب السياسة الفاعلة والداعمة لإحداث هذا التحول الإداري، بضرورة تطبيق التكنولوجيا ومواجهة العالم الرقمي؛

- غياب هيئات حكومية تتخذ القرارات اللازمة لرفع مستوى الجاهزية الالكترونية؛
- عدم وجود بيئة عمل محمية وفق اطر قانونية، كغياب التشريعات القانونية التي تعاقب على اختراق برامج الإدارة الإلكترونية، وكل ما يتعلق بالخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية³.

3. **المعوقات التقنية:** إن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات البيئية الإلكترونية وهناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقد حددت فيما يلي:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها .
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط فيها.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
- ارتفاع تكلفة الاشتراك أحيانا.
- معوق اللغة، خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الاجنبية المعتمدة ما يقابله شح في المواقع باللغة العربية الموجودة بها.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، منظمة حورس الدولية، 2008، ص 99.

² حسان سعاد، معوقات التحول نحو إرساء الإدارة الإلكترونية - عرض التجربة الجزائرية - مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية... بين الواقع والتمنية أيام 06-08 نوفمبر 2017، الأردن، ص 4.

³ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د ، جامعة محمد خيضر، 2015-2016، صفحة 79.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

4. **المعوقات الديمغرافية:** تتمثل التغيرات الديمغرافية في زيادة القوى العاملة الشابة على وجه الخصوص، نظرا للتركيب العمري الفتى، مع ارتفاع في مستوى التعليم والمهارات بين القوى العاملة، ونتيجة لهذه التغيرات الديمغرافية ستزداد الضغوط على إدارات الموارد البشرية من اجل التعامل مع معضلة توفير فرص العمل للمؤهلين وإيجاد فرص للترقية في مسارات وخطوط معينة .

5. **المعوقات الاجتماعية:** ستنشأ هذه التحديات نتيجة التغيرات التي ستطرأ على النظرة الاجتماعية نحو العديد من الظواهر والمفاهيم في شتى اطر الحياة بشكل عام، والنظرة نحو العمل بشكل خاص، ويحتم ذلك العمل على التكيف مع هذه التغيرات وإلا ازدادت حدة المشكلات التي تواجهها الموارد البشرية وصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتناسب الاختلاف في نظم الاتجاهات الاجتماعية، ونتيجة للتغير في هيكل الاتجاهات الاجتماعية، وفي أنماط الحياة اليومية والأدوار الاجتماعية سيتحتم على نظم الموارد البشرية زيادة الاهتمام "بنوعية الحياة الوظيفية" والاهتمام بشكل عام، بحقوق العاملين وتحقيق المساواة بينهم، والعدالة في إدارة شؤونهم، ومن التغيرات المشاهدة الآن، والتي يتوقع أن تشهد توسعا في المستقبل القريب الجدل الثائر في كثير من أنظمة الموارد البشرية في العالم حول حقوق العاملين في بعض المجالات، مثل: خصوصية العاملين، وتقديم بعض المزايا المادية العينية للعاملين، والاهتمام بمساعدة المعوقين وإتاحة الفرص الوظيفية لهم، والمطالبة بتبني جدول دوام العمل المرن، وأسبوع العمل المكون من أربعة أيام.

ويمكن عرض مجموعة من المعوقات كما يلي¹:

- التحول من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني سيأيد الحرص عليه من طرف الموظفين، والخوف من التحول للمسؤولين والموظفين؛
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال إلى الإدارة الجديدة؛
- قلة الاعتمادات المالية اللازمة للتطبيقات الحديثة؛
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة؛
- عدم توفر خدمة الإنترنت بشكل موسع واقتصرها على نوع محدد وليس على آخر؛
- حاجز اللهجة والمصطلحات بالقليل من الأوقات؛
- غياب الوثوق التام بالتقنيات الحديثة ومدى تواصل أدائها؛

¹ احمد محمد شواين، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016،

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- شح المهارات الانسانية اللازمة لاستغلال التكنولوجيا؛

- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقاً يدفع للتغير ؛

- غياب التشريعات اللازمة.

بالإضافة أيضا إلى التخوف من عدم سرية العملية أو فقدان المعلومات المهمة أو حتى نسيان أماكن

التخزين باعتبار أنها جديدة وغير معتاد عليها.

المبحث الخامس: الإدارة الإلكترونية وخطوات تطبيقها في الجزائر

إن التغيرات التكنولوجية دفعت بالجزائر إلى ضرورة الدخول في مصاف الدول المتقدمة، من خلال إقحام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في كثير من المجالات، حيث انتهجت عدة سياسات للتقدم بالعمل الإداري ولتدارك التأخر الذي مس كل القطاعات، وتجسد ذلك من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2009-2013 .

المطلب الأول: مخططات التحول الإلكتروني في الإدارة بالجزائر

1. التعريف بمشروع الجزائر الإلكترونية: في إطار الإصلاحات الانشائية الكبيرة التي تخص هياكل، وواجبات الدولة، واقتصاد الجزائر، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية باصدار ورشة كبرى لرقمنة الإدارة المركزية، والجماعات المحلية، وذلك بإعداد مشروع العصر، وهو "مشروع الجزائر الإلكترونية" (من خلال وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال).¹

2. محاور الجزائر الإلكترونية: تتمثل في²:

- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية: . استكمال البنى الأساسية المعلوماتية . وضع نظم إعلام مندمجة . نشر تطبيقات قطاعية متميزة . تنمية الكفاءات البشرية . تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات: استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المنظمات ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية:

- دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المنظمات الصغيرة والمتوسطة؛

- تطوير تطبيقات لتحسين أداء المؤسسات؛

¹ صبرينة مقناي، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكاتب والمعلومات حول: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، قطر، 18-20 نوفمبر، 2012.

² Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (e-COMMISSION), e-Algérie 2013, Document de synthèse de la stratégie e-Algérie 2013, Décembre, 2008, P28

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال: إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات متعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة .. الخ؛
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمنظمات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" توفير الظروف الملائمة لتشجيع الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال نحو التصدير؛
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة: تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات تأمين الشبكات نوعية خدمات الشبكات التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ"؛
- تطوير الكفاءات البشرية: يكمن الهدف الرئيسي فيها في تنفيذ برنامج ذي أولوية في التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، من خلال توفير مهندسين وتقنيين وخبراء فنيين في هذا المجال، بالإضافة الى تلقين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية¹؛
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار: يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال؛
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات؛
- الإعلام والاتصال: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي؛

¹ Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (e-COMMISSION), e-Algérie 2013, Document de synthèse de la stratégie e-Algérie 2013, Décembre, 2008, P28

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- **تثمين التعاون الدولي:** المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات؛
- **آليات التقييم والمتابعة:** إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية، إعداد قائمة مؤشرات ملائمة؛
- **إجراءات تنظيمية:** تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة؛
- **الموارد المالية:** يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.
- 3. أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية 2013:** إن الهدف الاساسي من مشروع الجزائر الإلكترونية هو ¹:
 - ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وأن تكون متاحة للجميع، وذلك لتسهيل وتبسيط المراحل الادارية التي تسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات؛
 - التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات العمومية؛
 - مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد؛
 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا، والمساهمة كذلك في تجسيد على ارض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة، كذلك تحقيق السياسة الوطنية الحوارية عن طريق تقريب الادارة من المواطن؛
 - حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة، وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الارهاب والتي تستعمل غالبا تزوير الوثائق والهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.
- 4. برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية:** يأتي هذا البرنامج ضمن المشاريع والمبادرات التي تتبناها الحكومة لتحقيق التنمية المستدامة ويتمثل هذا البرنامج في ²:
 - **برنامج تطوير التشريعات:** والذي يتضمن اعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة؛

¹ بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيم، مغبر فاطمة الزهراء، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى الدولي العلمي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر، بدون سنة، ص 08.

² هتتان مراد، اسماعيل صاري، المتطلبات الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ومعوقاتها - تجربة الامارات وحالة الجزائر-، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 01، 2014، ص 95

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- برنامج تطوير البنية المالية: يعمل هذا البرنامج على تطوير المنظمات ماليا لتصبح أكثر مرونة؛
- برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: يشمل هذا الأخير تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية؛
- برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يتضمن هذا المشروع تحسين الكفاءة التشغيلية؛
- برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية واعداد خطط مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في المشروع؛
- برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الإدارة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه؛
- برنامج الإعلام والتوعية: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة جدا في ظل التطورات التي مست المجال التكنولوجي، والذي بات يشمل مختلف العمليات والمستويات الإدارية، وإن نجاعة الإدارة الإلكترونية مقتصر على مدى توفير هذه التقنيات والتكنولوجيا والبنية التحتية للشبكات وتوفير البرامج والتطبيقات الإلكترونية بالإضافة للمورد البشري الكفاء، وهذا من أجل تقديم خدمات عمومية إلكترونية للمواطن، كما تسمح هذه التكنولوجيا بتخفيف العبء والضغط على الإدارات العمومية، لكن ما يصعب اليوم على الحكومات والإدارات العمومية هو كيفية قياس مدى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وخصوصا في شقها المتعلق بتحسين أداء الإدارة العمومية، لأنه أسلوب جديد لا ينطبق عليه الأسلوب التقليدي لقياس الأداء، مما يستوجب وضع مؤشرات خاصة بهذا الجانب، وفي هذا السياق جاءت تقارير الأمم المتحدة في سنة 2002 والذي سعت من خلاله إلى عرض مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمعرفة كيفية تقييم ومتابعة تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث شهدت هذه المؤشرات عدة تطورات في كل تقرير حتى سنة 2014، التي وضعت فيه آخر صيغة

¹ خالد ممدوح إبراهيم، أمن المستهلك الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 56.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

مستحدثة وكاملة للمؤشرات التي يمكن من خلالها معرفة كيفية تقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي أطلقت عليها تسمية مؤشرات الجاهزية الحكومة الإلكترونية، وفي السياق نفسه تم تبني مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية من قبل الجزائر في مشروعها "الجزائر الإلكترونية 2013" والذي ضم هو كذلك مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس مدى تنفيذ هذا المشروع.

الفرع الأول: مؤشرات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرزات تطبيق الإدارة الإلكترونية، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد، وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق الآتي¹:

الجدول رقم (04): مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

قطاع البريد والاتصالات	قطاع التعليم العالي	قطاع العدالة	التكوين المهني والتربية الوطنية	قطاع البنوك
إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر	التسجيلات الجامعية	النظام الآلي لتسيير الملف القضائي	المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري، التجهيزات والموارد البشرية والمالية	بطاقة الخصم
منظمة بريد الجزائر والخدمة الإلكترونية	ملأ وإرسال البطاقة الإلكترونية	النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي	مستوى التعليم النظامي	بطاقة الائتمان
الشباك الإلكتروني	مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه	نظام صحيفة السوابق القضائية	مستوى التعليم عن بعد	البطاقة الذكية
بطاقة السحب الإلكترونية	مرحلة تأكيد التسجيل	النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي	المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي	-
خدمات الاطلاع على الرصيد	مرحلة الطعون	نظام تسيير الأوامر بالقبض	-	-
خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية	-	الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية	-	-
خدمات الحصول	-	نظام تسيير المسار	-	-

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع الجزائر:

جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 93-103.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

على كشف العمليات الحسابية	المهني للقضاة والموظفين			
-	خدمة الشباك الالكتروني عبر الانترنت	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م، الجزائر، 2015-2016، صص.93-102.

اولا: البريد والمواصلات: ان ادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع البريد والمواصلات كان له الدور الفعال في تحسين خدمات هذا القطاع، وتبرز هذه الأهمية في الحد من احتكار الدولة لهذا القطاع وادخال شركاء اخرين في تسيير القطاع، كما يبرز ايضا في ايجاد سلطة الضبط، كما ادى الى تقسيم البريد الى قطاع البريد وقطاع المواصلات أي توزيع العمل الى قطاعات مختلفة وهي بريد الجزائر واتصالات الجزائر وسلطة الضبط.

• **الخدمات الالكترونية في قطاع البريد والمواصلات:** أدى الاستعمال الالكتروني في وزارة البريد والمواصلات والاعلام والاتصال الى ظهور خدمات الكترونية متعددة تتمثل:

- الشباك الالكتروني؛
- بطاقة السحب الالكتروني والتي تخول لكل زبون بسحب المبالغ المالية من اي شبك بريدي او موزع اوتوماتيكي عبر الوطن الجزائري، كما تمكن للزبون الخدمات التالية :

✓ **خدمات الاطلاع على الرصيد:** اذ توفر خدمات الانترنت للمواطن الاطلاع على رصيد حسابه البريدي من منزله دون الانتقال الى مراكز البريد.

✓ **خدمات الحصول على الصكوك البريدية:** وذلك بملا استمارة تحتوي على مجموعة من المعلومات بشكل الكتروني.

ثانيا: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر على عصنة ادارتها، مواكبة مع التطور العلمي وذلك قصد الارتقاء بنظام التعليم العالي وكذا بإدارة الوزارة، بما يتماشى والاهداف المرتقبة من الجامعة، فتكنولوجيا المعلومات بالنسبة للتعليم العالي والبحث العلمي تعد اهم الاولويات واساس التطور العلمي قصد الارتقاء بمستوى التعليم بالنسبة لكل من الطالب والاستاذ، خاصة بعد ان اصبحت اهمية الإدارة الإلكترونية في طرق ادارة الجامعة والتعليم أكثر مما سبق نتيجة الظروف الاقتصادية

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

والاجتماعية والواقع السياسي والاجتماعي، خاصة في ظل التحول نحو مفهوم التعليم الالكتروني والجامعات الافتراضية والتعليم عن بعد وبالرجوع الى ما تم من التحولات والتطورات في مجال الاستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية للجامعة الجزائرية، نجد مشروع اللجنة الاوروبية والذي يهدف الى دعم مبادرة الجامعة الافتراضية والارتقاء بمستوى التعليم في حوض البحر الابيض المتوسط عن طريق الروابط الشكلية بين هذه الجامعات.

ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الجامعي بصفة عامة ادى الى تغيير في نمط التسيير التقليدي الي تسيير سريع، كما ساهم في تطوير الاليات والانصهار في مجتمع المعلومات والاستفادة من الخبرات الاجنبية وتمثل اهم هذه الاعمال الالكترونية فيما يلي:

■ **التسجيلات الجامعية** حيث وفرت الجامعة الجزائرية عن طريق مواقعها الالكترونية لفائدة طلبة حاملي شهادة البكالوريا، آلية تسجيل الكترونيا عن طريق الانترنت بملا استمارات بطاقة الرغبات ثم ايداعها المواقع الالكترونية، وتتم عملية التسجيل وفقا للطريقة الاتية:

- **مألاً الاستمارة وارسالها الكترونيا:** إذ بواسطتها تسجيل الطالب تسجيل اولي عبر مواقع واب المحددة، وعن طريق الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط، لتتم عملية التوجيه على المعالجة الالكترونية لمعلومات الطالب ليتلقى الطالب قائمة باسم الشعب الممكنة والمتاحة له وحسب المعدل المتحصل عليه في البكالوريا، كما يقوم البرنامج المعلوماتي بتنبية الطالب في حالة الخطأ او محاولة التسجيل في غير الخيارات المتاحة له؛

- **الاطلاع على النتائج:** بعد ايداع استمارة التسجيل الاولي تتم معالجة المعلومات وطنيا وضمن هذه المعالجة يتم ترتيب وتوجيه الطالب حسب احدى الخيارات المتاحة في استمارة الرغاب، وتتميز هذه العملية بميزة الحياد والشفافية، اذ ان التعامل يتم اليا ودون تدخل من الاشخاص او صاحب المصلحة؛

- **مرحلة تأكيد التسجيلات:** بعد اتمام العمليات السابقة ينتقل الطالب الى مرحلة التأكيد من عملية التسجيل وذلك عن طريق مألاً استمارة التأكيد من عملية التسجيل وايداعها الرابط الالكتروني؛

- **مرحلة الطعون:** في حالة عدم توجيه الطالب الى الخيارات الواردة في بطاقة الرغبات له الحق في توجيه الطعن، والتي تتم عبر الخط ومن خلال نموذج التسجيل الاولي عبر الانترنت، ولقد ساهمت هذه العملية في القضاء على الكثير من المعوقات والمخالفات خاصة السرعة والشفافية والحياد والدقة وتخفيض التكاليف

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

والتنقل، كما ساهمت هذه العملية في تعريف الطالب بشروط الاستفادة من الخدمات الجامعية كالمنح والايواء والنقل؛

ثالثا: الخدمات الالكترونية في قطاع العدالة من أهم الاستراتيجيات في برنامج الحكومة الجزائري برنامج تطوير العدالة الجزائرية وعصريتها لتواكب في ذلك التطور الشامل ولكل قطاعات الدولة، هذا الاصلاح يشمل اصلاح في الهياكل وفي التسيير وفي الاشخاص وكذا في المنظومة الشرعية، وقد شهد قطاع العدالة الجزائري في مجال التسيير قفزة نوعية باستخدام التكنولوجيا وانظمة الاتصال والمعلومات، وذلك قصد تقديم خدمات الكترونية وتمثل هذه الإنجازات في الآتي:

➤ **انظمة المعلومات:** وهي موجهة لخدمة المواطن والمتقاضى من خلال تحسين الخدمات القضائية وذلك من خلال التسيير الآلي للملف القضائي، بدءا من تسجيل الملف بمصلحة رفع الدعاوي الى غاية صدور الحكم او القرار، ومن تاريخ تحريك الشكاوي في المادة الجزائية الى غاية الفصل في الدعوى وتنفيذه، اذ يمكن للمواطن الاطلاع على ملفه من خلال الشباك الموحد، اذ يكفي تقديم الاسم واللقب ليتحصل المعني مباشرة على المعلومات المتعلقة بالملف ومساره وماله في الحين ودون التنقل للمكاتب المختلفة، كما حقق انظمة المعلومات من متابعة وتسيير اوضاع السجون والمساجين من المنظمات العقابية بدءا من تاريخ دخوله الى غاية خروجه، كما ساهم هذا النظام في تنظيم صحيفة السوابق القضائية وكذا شكاوي الجنسية في وقت سريع، بل ان المواطن بإمكانه الحصول على شهادة الجنسية من منزله ودون اللجوء الى المحكمة او تكوين ملف بذلك، يكفي تشكيل ملف اول مرة ليتم حفظه في قاعدة البيانات ثم يعطى له فيما بعد رقم سري بموجبه سيقوم باستخراج شهادة الجنسية من قريته او من اي مكان، كما ساهم ايضا هذا النظام في حفظ الارشيف وكذا انظمة تسيير اوامر الضبط والاحضار، وذلك من خلال وجود قاعدة وطنية للمعطيات تسمح بالتعرف على جميع المبحوث عنهم وكذا اللذين تفيد امر البحث عنهم.

➤ **الانظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية في قطاع العدالة**

- **الخريطة القضائية:** وهو نظام يشمل كل الموظفين التابعين لوزارة العدل من قضاة وامناء ضبط وكافة الموظفين الاخرين العاملين بقطاع العدالة، اضافة الى الهياكل القضائية والمنظمات العقابية.
- **الجدول التحليلي:** وهو نظام احصائي لجميع القضايا والملفات.
- **نظام السير:** السير المهني للقضاة والموظفين.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- نظام سير ملفات مساعدي القضاء والموظفين والقضاة: وهذا خاص بمساعدي القضاء من محضرين قضائيين ومحامين وخبراء ووسطاء ومحكمين المترجمين، محافظي البيوع وغيرهم وذلك من خلال التعرف على عملهم ونقلهم واماكن ممارسة نشاطهم، وكذلك الحال بالنسبة للموظفين والقضاة من خلال التسيير الألي للموارد البشرية.

ثالثا: خدمة الشبكات الالكترونية عبر الانترنت: لقد وجد نظام الخدمة الشبكات الالكترونية عبر الانترنت لتقديم الخدمات للمواطنين والمتقاضين، وهو عبارة عن بوابة لتوجيه الرسائل الالكترونية والتي بموجبها يتحصل المستفسر عن الاجابة فورا، كما يقوم هذا الشبكات بتوجيه المواطنين فيما يخص استفساراتهم من خلال ارشاده الى الاركان المتخصصة لذلك على مستوى الموقع، ويقدم الشبكات عددا من الوثائق القانونية تظم تشكيلة مكتملة متعلقة بالشرع الجزائري، والقوانين المختلفة والاتفاقيات اضافة الى اكتساب دلائل توضع تحت تصرف المواطن، كما تم تزويد الموقع بمنتدى يتم في اطاره تنظيم نقاش عاما ودوريا حول مسائل الساعة الهامة وذلك بغية نشر الثقافة القانونية، ووضع مصلحة للاستعلامات والتوجيه في مختلف الجهات القضائية.

رابعا: قطاع البنوك: ان التطور الذي عرفته تكنولوجيا الاعلام والاتصال العالي أدى بالقطاع الاقتصادي في الجزائر الى ضرورة الاندماج في هذا النظام الجديد، الذي يقوم على اساس استبدال الطرق التقليدية بنظام جديد يقوم على اساس الرقمية التي تهدف الى قيام نظام الصرافة الالكترونية، وذلك من خلال تقديم البنوك خدماتها وفقا لشبكة الكترونية، بحيث يقتصر الوصول اليها من خلال المشاركين فيها تبعا لشروط العضوية فيها، بذلك قامت البنوك بوضع مجموعة من الاليات والخدمات الإلكترونية مثلة في بطاقات متنوعة والمتمثلة اساسا في بطاقة الخصم وبطاقة الانتماء وكذا البطاقة الذكية، ولقد عرفت هذه الاخيرة انتشارا كبيرا لمرونتها واحتوائها على نظام تخزين الاموال وذلك من خلال البرمجة الامنية، وتهدف هذه البطاقة الى امكانية استخدام المستهلكين لأموالهم البنكية من المحلات التجارية ومراكز التجارة، والتي تقتل النقد الالكتروني "بوسيلة للسداد وهذا ما اعتمدته الجزائر بدءا من سنة 2015، ومن اجل تحقيق اهداف البنك الالكتروني قامت الجزائر بإنجاز ما يعرف بمشروع « RIS » وهي شبكة متخصصة تربط بين مختلف البنوك عبر كامل تراب الوطن.

خامسا: قطاعي التربية والتكوين المهني: لم يتخلف قطاعي التربية والتكوين المهني في الجزائر عن ركب الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال الربط بشبكات التطور التكنولوجي والاستفادة من الثورة التكنولوجية التي تهدف الى الربط بين مختلف هياكل القطاع والمصالح الادارية، وبذلك فقد استطاع قطاع التكوين الى بث

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

دروس افتراضية عبر الشبكة المحلية، اما في قطاع التربية فقد شهدت الإدارة الإلكترونية تطور ملحوظ من خلال الربط بين مختلف المنظمات والادارات، وكذا فتح مواقع للتوظيف والتسجيلات و اعلان نتائج الامتحانات الرسمية وسحب الاستدعاءات وغيرها، كما تقوم ادارة التربية والتعليم على تقديم خدمات التعليم عن بعد (بالمراسلة) وذلك من خلال امكانية التسجيل والحصول على الدروس والاطلاع على نتائج الامتحانات.

سادسا: الانتقال من الإدارة الإلكترونية نحو الرقمنة¹: تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرتها الدولة، ولتحسين الخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية، اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرح الموجود بين الإدارة والمواطن، وفي انتظار المراجعة القريبة لقانون الحالة المدنية، تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، وهي ديناميكية أطلقت قبل عدة أشهر على غرار رقمنة سجل الحالة المدنية، حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي في الجزائر العاصمة، ولم يقتصر استخدام الشبكات الداخلية - الإنترنت - على هذه القطاعات بل طال جميع القطاعات والمنظمات الخاصة والعامة نظراً للفوائد الجمة التي تقدمها.

المطلب الثالث: تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية مطلباً ضرورياً لعصرنة الإدارة العمومية وتحسين أدائها، وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية من أجل إرساء علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن وتلبية مختلف احتياجاته، كما تسمح الإدارة الإلكترونية بالقضاء على التعسف والحرمان والتهميش ومختلف التجاوزات التي يشعر بها المنتفع، وكذلك تبسيط الإجراءات الإدارية ومساواة الجميع أمام الإدارة العمومية وتمكين المواطن من مراقبة أفضل للشؤون العمومية المحلية والوطنية من خلال المشاركة الإلكترونية للمعلومات العمومية بإتاحتها للجميع.

الفرع الأول: أثر التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية

¹ غنية نزي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد12، الجزائر، جانفي 2016، ص 187-188.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

1. الآثار الإيجابية: يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية العديد من الآثار الإيجابية ويمكن حصر أهم هذه الآثار في النقاط التالية¹:

- التخلص من الوثائق الورقية والمشاكل المترتبة عنها كالضياع والتلف؛
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي بين المنظمات والهيئات الإدارية والمواطنين المستفيدين من الخدمات الإدارية؛
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية؛
- الانتقال من العمليات الإدارية التقليدية والمنفصلة عن بعضها البعض إلى العمليات الإلكترونية التقنية والرقمية؛
- التقليل من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية والحد من المظاهر السلبية البيروقراطية الإدارية؛
- توسيع مجال الشفافية والمساءلة، الأمر الذي من شأنه الحد من نطاق الفساد الإداري؛
- توسيع نطاق مشاركة التجارب الإدارية الناجحة وما يترتب عنه من إيجابيات في حال تعميم هذه التجارب على المستويين المحلي والوطني؛
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة والمساهمة في نطاق المشاركة في اتخاذ القرار؛
- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة من طرف الهيئات والمنظمات الإدارية؛
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية على مستوى المرافق العمومية المحلية ومختلف الهيئات والمنظمات الإدارية التابعة للجماعات الإقليمية.

2. الآثار السلبية: على الرغم من الإيجابيات المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلا أنها لا تخلو من بعض الآثار السلبية التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- زيادة نسبة البطالة نتيجة نقص الحاجة إلى تنصيب موظفين جدد في ظل السهولة والبساطة والسرعة في إنجاز الأعمال التي توفرها الإدارة الإلكترونية؛
- فقدان الخصوصية والأمان في التعاملات الإدارية والإلكترونية خاصة تلك التي تنطوي على تحويلات مالية إلكترونية أو المتعلقة باستخراج وثائق إدارية خاصة وسرية؛

¹ بلول سمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 744-745.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- ارتفاع نسبة الخسائر التي تتكبدها الهيئات والمنظمات العمومية الإدارية خاصة كونها معرضة لخطر الجرائم الإلكترونية والاختراق الغير مشروع والسروقات والتعديلات على برمجيات الحواسيب التابعة للإدارات العمومية؛
- تعقيد الإجراءات الإدارية الإلكترونية وتعذر استخدامها من طرف فئة واسعة من المرتفقين خاصة الذين يفتقرون إلى الثقافة التكنولوجية ويجهلون استخدام الأساليب الإلكترونية¹.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1. المعوقات التي تعترض المرافق العامة: على الرغم من الأهمية الكبرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة إلا أن هذا التطبيق يعترضه العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة على وجه المأمول ويمكن حصر هذه المعوقات في:
 - عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية².
 - الإشكالات التقنية الناجمة عن عدم وجود بنية تحتية إلكترونية على مستوى الدولة الأمر الذي يترتب عنه عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية على صعيد المرافق العامة؛
 - الافتقار إلى وضع الخطط والتجانس على صعيد الإدارة العليا لبرامج تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة وضعف الاهتمام بتقييم ومتابعة تطبيقها؛
 - ضعف التنسيق بين المنظمات والهيئات الإدارية التابعة للمرافق العامة ونقص الهياكل التنظيمية المتخصصة التي من شأنها تغطية متطلبات المواطنين؛
 - غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال بصورة تضمن الانتقال السليم للإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة خاصة أمام تشعب وتعقد المهام الموكلة لهذه الأخيرة وحساسيتها كونها المتعامل المباشر مع المواطنين؛
 - المخاطر الأمنية المرتقبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة خاصة مع تحويل أرسيفها إلى أرسيف إلكتروني الأمر الذي يعرضه لمخاطر كبيرة في حالة التجسس على الوثائق الإدارية وكشفها ونقلها وحتى إتلافها؛

¹ بملول سمية، نفس المرجع السابق، ص 745.

² فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، الجزائر، 2016، ص 320.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- قلة الموارد المالية المتاحة للمرافق العامة خاصة أمام ضعف التمويل المحلي وعجز الحكومة عن تغطية كافة الموارد أمام كثرة الإدارات المحلية واتساع دائرة متطلباتها¹.
- 2. **المعوقات التي تعترض الموظفين والمواطنين:** تعتبر المعوقات البشرية سواء المتعلقة بالموظفين أو المواطنين من أكثر المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة ويمكن حصر هذه المعوقات في: - أمية المواطن للتقنيات الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛ - غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني؛ - إشكالات البطالة الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض التحول الإلكتروني خوفا على منصبه؛ - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق برامج الإلكترونيات وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛ - غياب تشريعات قانونية تؤدي إلى التحقق من هوية العميل وما يتعلق بعصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية؛ - التخوف من التقنيات الحديثة وعدم الاقتناع بالعمليات الإلكترونية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات العامة²؛ - نقص عدد المواطنين المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية والتعامل معها؛ - عزوف الكفاءات المؤهلة لتسيير التعاملات الإلكترونية عن العمل في المنظمات والإدارات العمومية خاصة المحلية منها لقلة الحوافز؛ - قلة الموظفين المدربين والقادرين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية والتصدي لأي طارئ يعترضها سواء على مستوى التشغيل أو الصيانة؛ - مقاومة الموظفين للتغيير والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية خوفا من فقدان وظائفهم وتنامي شعور الخوف لدى المسؤولين الإداريين من كون الإدارة الإلكترونية تشكل تهديدا لسلطتهم؛

¹ بملول سمية، نفس المرجع السابق، ص 746.

² غنية نزي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 12، الجزائر، جانفي 2016، ص 189.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية والتطبيق العملي في الجزائر

- عدم ثقة المواطنين في خصوصية التعاملات الإلكترونية وتخوفهم من انتهاك سرية معاملاتهم ووثائقهم الشخصية؛

بالإضافة إلى جملة من العراقيل والعقبات نذكر من أهمها ما يلي¹:

- التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات بما عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الإنترنت؛

- محدودية الانتشار واستخدامات الإنترنت في الجزائر، ذلك أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة؛

- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المنظمات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في الوصول لحساباتهم؛

- هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الإلكترونية؛

- بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها؛

- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني .

إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولازالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبابة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها.

¹ رابح أوكيل، مسعد عبد القادر، الإدارة الإلكترونية دراسة حالة دولة الجزائر، الملتقى الدولي العلمي حول "الإدارة الإلكترونية ... بين الواقع والحمية"، الاردن، 2017، ص 16.

خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق معالجته في فحوى هذا الفصل، يتضح بأن الإدارة الإلكترونية أصبحت ركيزة لما لها من مكانة استراتيجية تحقق من خلالها المنظمات نجاحاتها، وذلك بفضل ما تتميز به من خصائص تواكب التطورات الحاصلة في البيئة الإلكترونية وتطبيقاتها.

كما أن ضرورة توفر بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات، لما تحتويه من برمجيات متقدمة وحاسب وقواعد للبيانات وشبكات الأنترنت لمواكبة الرهانات والتحديات الراهنة، كما يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد أحدثت تغييرات جذرية في مجال وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها، لاعتمادها على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها ثورة حقيقية وركيزة أساسية لتطبيق هذه الأخيرة، مما فصح المجال للمنظمات لتبني وظائف الإدارة الإلكترونية الشيء الذي من شأنه أن يساهم في تطوير أدائها بصفة مستمرة.

وتبين أن الجزائر قد قطعت أشواطاً كبيرة في سبيل تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية، رغم ذلك فإنها لا زالت تنمو بشكل متباطئ بالمقارنة مع الدول الأخرى، التي باتت الأولى لتبني هذا المدخل الحديث، لذا أصبحت الجزائر ملزمة في تسريع وتيرتها في تعميم تبني هذا المفهوم لمواكبة تطلعات المواطن والتطور.

الفصل الثاني:

المفاهيم الأساسية للأداء

الوظيفي وعلاقته بالإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المنظمات ونموها، لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة، فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمنظمات بالعمل بجدية ونشاط، لذلك فإنه يتوجب على إدارة أية منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف فيه ومن ثم تصحيحها وعلاجها في الوقت المناسب لأجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ولتتمكن المنظمة من الوصول إلى تلك الأهداف وجب استغلال جميع مواردها من موارد مادية وإدارية وبشرية التي تمثل مختلف مهارات وقدرات وكذا خبرات الموظفين، هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها باعتبارها العنصر الهام والفعال في المنظمات الذي يبرز مكانتها في مجالها، من خلال نتائج أدائه الوظيفي الجيد والأكفأ، والاستغلال الجيد لهذا الأخير يمكن المنظمة من كسب تنافسية عالية ومكانة مهمة في بيئتها ويحقق لها الاستمرارية والنجاح، ويمكن القول بأن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب الأفكار الجديدة وتطور المفاهيم في بيئة حديثة أساسها التقنية والمعلومة، والذي يساعد المنظمات في تحقيق الأهداف ومواجهة التطورات من خلال توفير الإمكانيات والوسائل الحديثة لتمكينه واستغلال قدراته أحسن استغلال.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء الوظيفي، من خلال كنهاته وذكر مكوناته ومحدداته، أيضا سنحاول التطرق إلى تقييم الأداء من خلال مفهومه وطرق تقييمه، ثم التحدث عن مفهوم تطوير الأداء ومدخله واجراءاته، وفي الأخير سنحاول إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام المفكرين والباحثين في حقل الإدارة ذلك أن المورد البشري هو المحور الرئيسي لتطور المنظمات، كما يعتبر أحد المؤثرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغ مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء من المصطلحات التي تناولها الكثير و أخذت القسم الأكبر من الامام بها في الدراسات الخاصة بالإدارة والشؤون المرتبطة بالعناصر الانسانية خصوصا بالنظر لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، وينحدر أصل كلمة الأداء من الكلمة اللاتينية "PERFORMARE" والتي اشتق منه اللفظ الانجليزي "PERFORMANCE" أي أنجز العمل أو أتم أو أدى "accomplir".

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، فمفهوم الأداء يعتبر من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المنظمة فإنه لا نجد توافق في إعطاء مفهوم متفق عليه من قبل أصحاب الفكر لتفاوت آراء المهتمين بهذا الميدان¹، فمن خلال كل ما سبق يمكن أن نعرف الأداء على أنه:

المفهوم اللغوي للأداء هو: "ترجمة لكلمة Performance والذي يعني اتمام المهام والطريقة المحققة لغايات التنظيم، أما معجم اللغة الفرنسية Larousse فقد اعتبر أن لفظ الأداء كلمة انجليزية مستمدة من الفرنسية العتيقة Performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى"².

وقد عرفه قاموس اكسفورد بأنه: "تنفيذ شيء مطلوب"، ويمكن تعريفه بأنه سجل بالنتائج المحققة"³. أما الأداء اصطلاحا فهو المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.⁴ فهذا التعريف يربط بين أمرين الأول أوجه النشاط والثاني الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويبين هذا التعريف

¹ إبراهيم، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، صفحات 103-104.

² Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001, P 766.

³ احمد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002، صفحة 03.

⁴ عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة الأردن، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 103.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

أن الأداء ما هو إلا المخرجات التي ينتجها نظام معين باستعمال مدخلات معينة، ويعرف أيضا على انه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء والمدرّب¹،

وفي هذا التعريف نجد إغفالا عن النتائج المترتبة عن العمل والتركيز فقط عما يقوم به العامل، بالرغم من أن النتائج الايجابية هي نتاج للأداء الفعال.

ويعرف أيضا انه نتيجة التصرف والسلوك هو العمل الذي يفعله الفرد وينتج عنه حصائل والأداء هو محصلة التفاعل بين السلوك والانجاز.²

نلاحظ بان هذا التعريف يركز على السلوك حيث يربط الأداء بالسلوك فيشير الأداء إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.

كما يعرف الأداء بأنه القيمة الاجمالية التي تتوقعها المنظمة من الحلقات السلوكية المنفصلة التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية معينة³، كما يعرف على انه مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمل على مدار اوقات مختلفة⁴

ويتجلى مما سبق تنوع التعاريف الخاصة بالأداء ذلك ناجم عن كثرة الأبحاث في هذا الميدان سواءا كانت حصادات نظرية أو ميدانية، وبتباين المدارس وآراء الباحثين وتوجهاتهم، وبالرغم من تفرق أصحاب الفكر في كنانة الأداء بيد أن هنالك عناصر مشتركة تربط بينهم، ويعد تفاوتهم مقطعي وليس أساسي، و على العموم ومن خلال التعاريف السالفة للأداء يمكننا اقتراح التعريف الآتي:

الأداء يعبر عنه انه التنظيم المتكامل لخصيلة منجزات المنظمة وتجسيدها لأهدافها المسطرة في ظل تجاوبها مع عوامل محيطها الداخلي والخارجي.

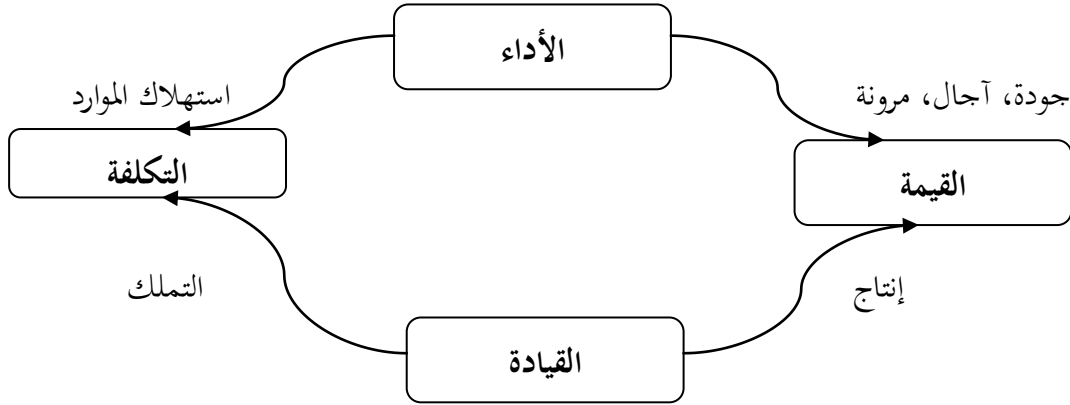
¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الكتاب المصري، مصر، 1994، ص 335.

² إبراهيم الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالات البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للبيئة والتنمية الإدارية، الأردن، 2003، صفحة 15.

³ Stephan, Motwildo and Harrison J.Kell, **job performance**, Second Edition, Handbook of psychology, 2013, p 02.

⁴ Amina Saoussany, Malika Asbayo, **la performance individuelle au travail, ses déterminants et sa mesure**, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'Audit, N° 06, France, 2018, p 359.

الشكل رقم (11): الأداء من حيث التكلفة والقيمة



Source: Françoise Girard, *contrôle de Gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} édition Gualino éditeur, Paris, 2004, P69

الفرع الثاني: مظاهر الأداء الجيد

تعتبر صور الأداء الجيد من صور ايجابية او سلبية هذا الأخير، ونجد في بعض الاحيان ان صورة واحدة كافية للحكم على الاداء واحيانا اخرى لا تكفي لذلك، لذا يجب تضافر عدة صور لاحراز اداء متميز وذلك منا خلال مايلي :

1. **رضا العامل عن عمله:** هو الاحساس الذي يحسه الفرد في داخله لا يمكن نعتة لانه ينم عن نفسية الفرد ولها شكلان سلي و ايجابي ولكي نحصل على نتائج واقعية على سلوكه يلزم ان نلمح ذلك عليه في مكان عمله بالنظر إلى رفع الانتاجية والالتيان الى العمل في المواقيت المحددة وهي صور من صور الاداء المتميز .
2. **معدل الإنتاج:** بمعنى الرفع من الانتاجية اوالتقليل فيها أدنى من المتوسط المطلوب والمزعم تحقيقه ونرى ذلك من خلا اشراك المنظمة العمال في الارباح.¹
3. **التعاون مع الزملاء:** بمعنى تألف العمال فيما بينهم وتعاضدهم بالشكل الذي يسمح بتبادل المعارف و الخبرات من أجل زيادة الكفاءة لذا فانه يعتبر التعاضد من صور الاداء الممتاز.
4. **الرضا الجماعي:** يستقى من الصلة المولودة من الصلات الاجتماعية بين العاملين واذا وجد هذا الشيء يجعل الجماعة متماسكة و مترابطة، مأيؤدي الى رفع الانتاجية ولا يتحقق ذلك الا اذا امنت المنظمة بوجود العمل الجماعي التام ودعمه، ولا تتماسك الجماعة إلا عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمكان الذي يقومون به بعملهم.²

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

ينقسم الاداء كغيره من المواضيع البحثية وفق عدة معايير تتسم بالدقة و الطابع العلمي التي تمكن من الجزم في نوع الأداء الذي نعتد عليه، نجزئها كالتالي:

¹ مصطفى عشوي، علم النفس المعاصر، مكتبة آفاق، قطر، 2017، ص 244.

² كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 349-345.

1. حسب الشمول:

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الجهود المبذول لإنجاز الاعمال من قبل جميع العوامل والمهام والنظم الثانوية التي تشارك في تحقيقه ولا يكون ذلك بالاعتماد على عامل واحد فقط بل عبر مساهمة الكل، من هنا يمكن للمنظمة تحمي أهدافها الاجمالية أو العامة من التفوق و الاستمرار و تحقيق الثروة... الخ، تجدر الاشارة الى ان الاداء هو تجاوب مجموع الاداء للمنظمة و نظمها الثانوية .

- **الأداء الجزئي:** يتمثل في أداء الذي يكون على مستوى النظم الثانوية للمنظمة وهو يتجزأ إلى عدة تقسيمات وفق معايير مختلفة يتم الاعتماد عليها لتجزئة عوامل المنظمة، نقدر أن نجزأه حسب معيار الوظيفة إلى أداء الوظيفة النقدية والأداء الاقتصادي واداء الامداءوالانتاجية و التوزيع.¹

فيما يخص مقياس الطبيعة فانه يجزء الغايات إلى سياسية، اجتماعية، تقنية ، اقتصادية واستنادا على هذه المقارنة بين الغايات و الأقسام من هنا نقول بان الغايات الاقتصادية تعني أنه يوجد اداء اقتصادي والذي تسعى المنظمة لتحقيقه والذي يتمثل في الارباح المحققة بفعل زيادة الانتاج وتقليص استعمال الموارد والغايات الاجتماعية تعتبر اغلالا بالنسبة للمنظمة مجبر بها المحيط الداخلي لها من عاملين و البيئة الخارجية تمثل حاجة المنظمة لارضاءه عبر ادائها الاجتماعي وبعيدا على انها اغلال فيجب بلوغها بالتوافق مع الغايات الاقتصادية لانهما متكاملان ، ولا تكون المنظمة متفوقة إلا إذا بلغت درجة كبيرة من تحقيق غايات الاثنين ولا تسهى عن الجانب التقني و القيمي و السياسي عند تحديد الغايات من هذه الشاكلة.²

2. حسب الطبيعة:

- **الأداء الاقتصادي:** تنفذ اسس الاقتصاد توازيا مع ظروف المنظمة و محيطها، ويتم تقديره باستعمال معايير الربح، بالاعتماد على جرد ودفاتر المنظمة وما يتم انجازه من ركائز و تصريحات وبالتالي فان تقييم الاداء الاقتصادي يعتمد على التفسير المالي المبني على درجات ومقاييس نقدية .

- **الأداء الاجتماعي:** يتسم هذا الصنف على المعايير التقديرية ذاتها لمعرفة اسهام المنظمات في الميادين المجتمعية التي توثق ما بينها و اللناحي التي تنعكس عليها بما يرفع من عقبة اجراء التقييم المجتمعي ولهذا يقتضي الامر بذل الكثير من الجهود للوصول إلى معايير مثلى لتقييمه.

- **الأداء الاداري:** يشمل هذا الجانب ادارة السياسات و الاستراتيجيات ووضع الخطط بفاعلية عالية، ويكون ذلك بحسن الاعتماد على أفضل الاخلاف التي تحقق أعلى التخريجات المتاحة ومن اجل ذلك نستخدم طرق التقييم كبحوث العمليات .³

¹ عمر محمد التومي الشباني، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989، ص56.

² عايد سيد خطيب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص 35-36.

³ عادل بوجمان، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة منظمة ENICAB جنرال كابل فرع الجلفة، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خبضر، الجلفة، الجزائر، 2013، ص 8.

3. حسب المرجع الاساسي: يجزا كما يلي:

- الأداء الداخلي: ويأتي من مصادر ضرورية للعمل من مصادر انسانية، مصادر نقدية ومصادر معنوية.

- الأداء الخارجي: متأتي من الظروف الخارجية و المحيطة بالمنظمة.¹

4. حسب الوظيفة: يتجزا الى اربع مقاييس خاصة بالوظيفة:

- أداء الوظيفة المالية: تعبر عن مقدرة المنظمة على تحقيق غاياتها النقدية بالخص التكاليف المتاحة، فالاداء النقدي يتجلى في مقدرتها تحقيق الاتزان المالي وتقديم النقود الضرورية لتسوية وضعيتها المالية وتحقيق درجات مردودية متميزة ونفقات قليلة .

- أداء وظيفة الانتاجية: تحرز المنظمة انتاجيتها حينما تحقيق درجات عالية للانتاج بالمقارنة مع المنظمات الاخرى.

- أداء وظيفة الموارد البشرية: تمثل مقدرة العناصر على تحريك ها وارشادها صوب الغاية ولكن يجب على المنظمة اختيار عناصر اكفاء ويمتلكون قدرات و امكانات مرتفعة وادراهم بشكل هادف.

-أداء وظيفة التسويق: وهي ادراك الغايات بادنى تكلفة بفعل استراتيجية تسويقية فعالة.²

5. حسب السلوك: وهو قسمان:

- أداء المهمة: هو الاعمال المساعدة لسيرورة احالة المواد الاولية وتسويق المنتج المخرج و عرض الخطط المهمة، الرقابة، و الوظيفة المساهمة في كسب الفاعلية.

- الأداء الضمني: هو التصرفات التي تسهم في كفاءة المنظمة بعرض محيط مناسب لانجاز الواجب، مثل: التكافل و التعاضد، التطوع لاتمام واجبات لا تدخل في اطار الوظيفة الموكلة من الاساس.²

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا، أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد المبذول من طرف الفرد والقدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة ومدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

حيث أن الجهد المبذول يشير إلى ذلك الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم (الحوافز)، إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الفرد أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أدوار الدور.

¹ عيشي عادل، تقييم الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات الصناعية، جامعة محمد خيضر الجلفة، الجزائر، 2004، ص 5.

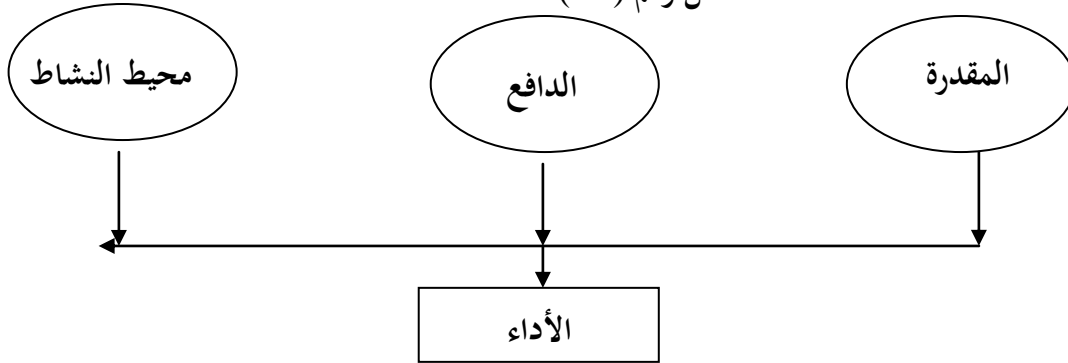
² اجينس هيرمن، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 211.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

ولتحقيق مستوى مرضي للأداء لا بد من وجود أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفرقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن موجهها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولن تنقصه القدرات، ما يقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹

ومن خلال هذا يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها. في حين يرى بعض الباحثين بأنه لا يمكن تعيين الأداء بفعل احراز جزء من المقيدات، وإنما هو حصيلة تفاعل لثلاث محددات جوهرية كما يوضحه الشكل التالي:²

الشكل رقم (12) محددات الأداء



المصدر : أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 71.

1. **الدافع الشخصي:** يلزم أن يوجد بداخل كل شخص عامل دافعي يمكن أن يكون من خلاله صلباً أو مهزوماً، فهي تعرف بأنها: "الطاقة الضمنية للفرد التي تحدد درجة ووجهة وتواصل الجهود المقدمة اتجاه المهام"، حيث صنف مقدمو هذه الكنانة العاملين لقسمين في المنظمات والمنظمات.

2. **محيط النشاط:** لزم تجهيز محيط النشاط، في كل النواحي، بحيث يلبي احتياجات الأشخاص، و التي تمثل صورة لدافعيته للنشاط؛

3. **المقدرة على انجاز المهمة المطلوبة:** اكتساب المقدرة على انجاز العمل المطلوب منه.

¹ راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 210.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

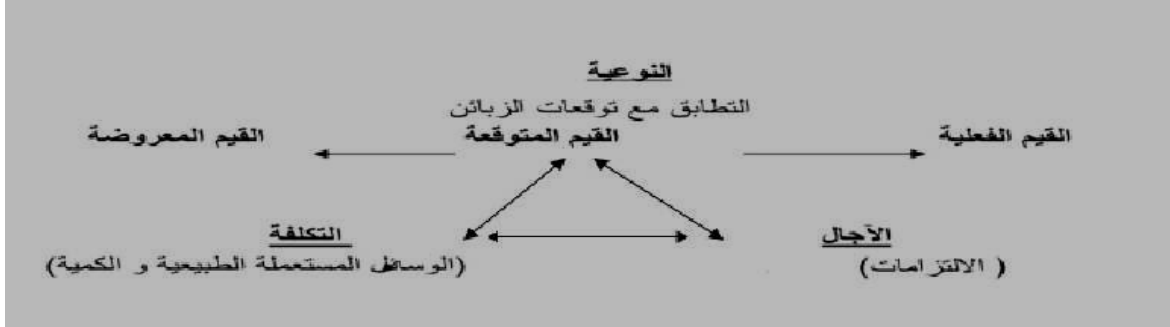
إن هذه العوامل التي تحدد أداء الفرد تتجاوب مع بعضها لتحديد هذا الأداء، حيث أن أداء الفرد محصلة تتجاوب قدراته مع دافعيته مع مناخ العمل السائد.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي في:

1. البعد الداخلي للأداء: نستعرضه فيما يلي:

الشكل رقم (13): المكونات الداخلية للأداء



المصدر: باها لقمان، اليقظة التنافسية كمدخل لتطوير الأداء بالمنظمة الاقتصادية -دراسة حالة هيونداي الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2014، ص114.

- **النوعية:** يعد نوع المنتج المقدم العنصر الجوهري للأداء داخل المنظمة تكفي على أنها كل الخصائص العامة للسلعة و الخدمة التي يمكنها اقناع احتياجات العملاء فهي مواكبة تطورات السوق وفق البدائل الاستراتيجية للمنظمة من جهة الاستراتيجية، ومن جهة ارضاء أمانى المتعاملين فتعتبر مظهر لتلائم السلع والخدمات ورغباتهم؛

- **الكلفة:** تعبر عن كل الاعباء المرتبطة بفترة محددة أو سلعة معينة، أو كل السلع و الخدمات متوفرة في المرحلة السابقة لمرحلة المبيعات¹، وتمثل الكلفة الجانب النقدي للأداء المحلي، بحيث أن داخل المنظمة يحلل الصلة بين الكلفة و المهمة ويحلل المتعامل الصلة بين الجودة و السعر، فيعتبر كل عمل يخلق منتج بكلفة أدنى من المنافس عملا ذا كلفة ايجابية ولهذا فالأداء بالنسبة لهذه النظرة قد نمتى بتقليله للكلفة².

تعد مسألة السيطرة على الاعباء عموما من الالادراك السليم لها و المكاسب المتحصل عليها بفعل استغلال الموارد الضرورية لتحقيق الحواصل، فالكلفة التي ليس لها مكاسب للحواصل وللاحتمالات الخارجية ومن هنا علينا دمج الاعباء الداخلية بالارضاء الخارجى.

- **المواعيد:** عموما، يعد الموعد للمنتج، الوقت الذي يستغرقه عند الطلب وعند الاستلام³، وفيما يخص المنتج الحديث فهو الوقت اللازم لتقديمه للسوق كسلعة معروفة ومحددة، لأن الانجاز هو الحذر وتقدير المسؤولية

¹ ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار الحمديّة، الجزائر، الجزء الأول، 1999، ص14.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، نفس المرجع السابق، ص 43.

³ Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, cepadué editions, Paris, p24.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

المعينة، داخل المنظمة وخارجها، ومن خلاله تعرف على طريقة فصل المراحل غير النافعة لتطلعات العملاء ، فهو جزئ لا يتجزأ من الاداء، يكون جزء داخلي للكثير، وخارجي للجانب الواقعي للعميل بداخل المنظمة. **ثانياً: البعد الخارجي للأداء.**

بالنظر للتغير المتواصل للمحيط، فان اداء المنظمة الخارجي يتم تقييمه عن طريق نسبة ارضاء العميل لقياس تفوقها، فاذا ما تحصل على منتج جيد فانه فسيستشعر الميزة بين السعر و الجودة، واذا احرز المنتج الذي يصل الى تطلعاته فسيولد عنده الاحساس بالخدمة الممتازة المقدمة اليه، فمن هنا فالاداء ان الداخلي و الخارجي لهما صلة وطيدة ببعضهما فالاول يعتبر اسقاط للثاني .

ويكمن البعد الخارجي للاداء أنه: "المقدرة على تنمية الصلة بين الميزة المعلومة للمنتج من قبل العميل\ كلفة المواد اللازمة لخلق هذه الميزة¹، فارضاء العميل هي الميزة التي تكسب المنظمة مجال التنافس بفعل الميزة التي يتحصل عليها، فالجانب الخارجي للاداء مرتبط بتلك الميزة، زيادة على تأكيد على عناصر الاداء الخارجي توجد في عناصر التفوق الرئيسية للمنظمة، والتي تعرف على أنها العناصر التي تؤثر على تنافسية المنظمة في السوق.

لم يعد مفهوم الاداء مرتبط فقط بالانتاج انما تعداه إلى جوانب أخرى متعلقة بالتنافس كالكلفة و الجودة و المواعيد، لذا لم يصير الاداء مقتصر على تقليل الكلفة وزيادة الانتاج، بل اوجب تحسينا دائما وعاما، في الداخل و الخارج، ونشره في كل الفروع.

¹ (C), Jacques et autres, **Pilotage stratégique**, 2^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris,2001, p77.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

اتسع استخدام مفهوم تقييم الأداء الوظيفي بتطور الحضارات القديمة وذلك راجع إلى التأكيد الطبيعي على إنجاز المهمات الإنسانية باختلاف درجة تعقيدها كضرورة لاستمرارية الحياة وتطورها، وبالتالي فإن تقييم الأداء حتى مفهومه التقليدي تضمن المراجعة والمراقبة وتحديد الصح من الخطأ والإنجاز في الوقت اللازم.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، وسميت تارة أخرى بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة إلا أن أكثر هذه المسميات انتشارا واستعمالا هو تقييم الأداء، بحيث وردت بشأن تقييم الأداء عدة تعاريف، نبين جانباً منها في النقاط التالية:

يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹.

ويعرف أيضا بأنه: "تطوير ونشر مجموعة من القياسات الكمية متعددة الإبعاد مثل (الجودة، التكلفة، الوقت، الابتكار ورضا الزبائن) والتي تستخدم لقياس فعالية وكفاءة الأداء المحقق والمتوقع لمختلف الجوانب داخل المنظمة (الوحدات الإنتاجية، العمال والعمليات)"².

كما يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل". بحيث يبحث القائمون بعملية تقييم الأداء في كفاءة عناصر الأداء الرئيسية التالية: العمل بحد ذاته، الفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي للعمل"³.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن نظرية تمييز الأداء الوظيفي تعد اعرق النظريات التي تزاو لها إدارة العنصر الانساني، فهي من أهم السيوررات في كل ميادين المنظمة ابتداءً من السلطة المركزية وانتهاءً بالتنفيذيين ب ووحدات الإنتاجية ولا حراز الغايات المنشودة منها لزم التفاعل معها بصفة دقيقة و منظمة وباشراك الكل لاحراز الحواصل، وعليه وجب التطرق إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء كما يلي:

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المنظمات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة-مصر، 2012، ص11.

² Tatjana Samsonowa, **Industrial Research Performance Management- Key Performance Indicators in the ICT Industry ; Contributions to Management Science**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012, p38

³ بلايلية ربيع، تطوير الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل -تجربة المنظمة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس-، مجلة

البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، جوان 2017، ص262

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

يمكن تصنيف أهداف عملية تقييم الأداء في المنظمة وفقا للمستوى الذي يشملها في النقاط التالية:

1. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة ككل:** إن الهدف العام لعملية تقييم الأداء في المنظمة هو للتعرف على مدى تحقيقها لأهدافها المحددة سالفًا، وللفترة المحددة استنادا إلى ما توفر من معلومات وإحصائيات حول سير نشاط خلال فترة محددة، بالإضافة إلى ذلك يمكن إن تحقق مجموعة أخرى من الأهداف نبين بعضا منها في النقاط التالية¹:

- قياس مدى كفاءة وفاعلية مختلف الأنشطة محل التقييم في المؤسسة، وإظهار تلك التي تحتاج إلى تدخل المنظمة بما يتناسب وطبيعة الانحرافات المسجلة بها؛
- توجيه المنظمة نحو مواطن التحسين من خلال تشخيص المشكلات وتحديد نقاط القوة والضعف بما يدعم تنافسيتها واستمراريتها؛

- تحقيق قدر من الرقابة على كفاءة الأنشطة والمستويات الإدارية والوظائف في المؤسسة.

شكل عام يمكن التعبير عن أهداف عملية تقييم الأداء في المنظمة وفقا للثلاثة أبعاد رئيسية²:

- إمكانية التطوير في المؤسسة: من خلال جرد إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والتقنية وغيرها؛

- مدى فاعلية المؤسسة: من خلال توجيه المنظمة إلى تحقيق نتائجها المخططة؛

- مدى كفاءة المؤسسة: من خلال توجيه المنظمة إلى العمل على الاستخدام الأمثل لموارده.

2. **أهداف تقييم الأداء على صعيد أصحاب الشغل:** يتم تقييم المهام المنجزة من قبل الأفراد بشكل

يستخدم فيه المشرفين عليهم فكرهم وعقولهم في تدعيم عملية التواصل معهم من خلال تنمية قدراتهم الفكرية

للوصول إلى تقييم صحيح، وهو ما يساهم في بناء علاقات سليمة وأواصر مترابطة بينهم، ما يساعد على طرح

المشاكل و تسقيف العقبات في الأداء³.

3. **أهداف تقييم الأداء على صعيد الأفراد:** تقييم الفرد يسمح بمكافاته وتحفيزه على حسب الجهد

المبدول بصيغة مادية أو معنوية، وتمثل أهدافه على صعيد الفرد فيما يلي⁴:

- تحسين العلاقات وزيادة الواعز النفسي في العمل؛ - بعث المسؤولية في نفس الفرد؛

- تمكن الرئيس من العدل في التعامل مع الأفراد التابعين له في العمل؛ - سبيل لتصحيح سياسات الانتقاء

والتمرن؛- طريقة لانماء الأداء الشخصي للعنصر وتخطيط مشوار العمل للأفراد.

¹ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية، وتقييم جدوى الأداء، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص192.

² أيتن محمود سامح المرجوشي، نفس المرجع السابق، ص22.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص209.

⁴ محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص209

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

يمكن ملاحظة الأهمية الكبرى لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، فهو يعد محفزا وموجها ومقيما للأداء العاملين وبرامج وسياسات ووظيفة الموارد البشرية في المنظمة عموما.

الفرع الثاني: : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء ليست هدفا بحد ذاتها، بقدر ما تمثل أداة فعالة في يد المنظمة تمكنها من الوصول إلى مجموعة من المعلومات والحقائق التي تعكس طبيعة أدائها، وعلى أساسه تستمد عملية التقييم أهميتها من النتائج التي تتوصل إليها، والتي تشكل قاعدة أساسية تستند إليها المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة وفي المواطن المناسبة، وقد لخص (M.Gervais) ذلك من خلال اعتباره لعملية تقييم الأداء نظاما متكاملًا يقوم بالأدوار التالية¹:

- البحث عن أسباب الاختلاف (البحث عن المعلومات)؛
- إعلام مختلف مستويات التنظيم (نشر المعلومات)؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية (استخدام المعلومات).

أما بخصوص المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء فيمكن بيانها فيما يلي²:

- معلومات حول مدى فاعلية وكفاءة الأنشطة محل التقييم؛
- معلومات حول الانحرافات السلبية والمؤثرة على أداء المؤسسة، وكذا المراكز المسؤولة عن هذه الانحرافات المسجلة؛
- معلومات حول سير مختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة؛
- معلومات مدى تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة؛
- معلومات حول التغيرات المختلفة التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وكذا التأثيرات التي أحدثتها على أداء المنظمة الكلي أو الجزئي؛
- معلومات حول مدى تحكم المنظمة في استخدام مواردها خصوصا النادرة منها؛
- معرفة فاعلية سياسة الموارد البشرية المتبعة في المنظمة بصفة عامة (الأجور، الترقية التدريب... الخ).

المطلب الثالث: أهم خطواته

-خطوات تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء الوظيفي يمر بأربع مراحل أساسية وصولا لفعالية التقييم وكفاءته وهي كالتالي³:

¹ Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 6eme édition, Economica ,France, Paris1997, p 16

² قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المنظمات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2017/2016، صص152-153

³ محمود أحمد عبد الفتاح، تقييم أداء المنظمات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، صص16-17

1. تأسيس معايير الإنجاز (Establishing Standards of Performance)

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة لمقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الخاصة بالإدارة بمستوى الوظيفة والمستوى السفلي للمنفذين لعملية الإنتاج، وهذه المقاييس احتمال تكون كمية أو نوعية وتشمل عوامل مختلفة كالتوقيت، التكلفة، حجم الإنتاجية ومستوى التآلف؛

2. قياس الانجاز الحقيقي

هي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة؛

3. مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير (Compare Actual Performance)

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم توجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة؛

4. تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات (Evaluate The Result)

تم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي وكذا أهم فوائده

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المنظمات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد، لكي تعرف مكان القوة ومكان الضعف للأفراد، إلا أن عملية تقييم الأفراد تخضع لممارسة واستخدام أسلوبين هامين ورائجين هما المراقبة والحكم على الأداء، ويجب أن تكون عملية التقييم واضحة وعملية، لكي تحظى بقبول الأفراد فالتعقيد الذي يرافق بعض طرق وعمليات التقييم، التي تعتمد على بعض المنظمات يؤدي حتماً إلى الفشل في أهداف تقييم أداء المدراء للأفراد ويقلل بالتالي من حوافز الأفراد، عكس ذلك الوضوح في أسس تقييم وقدرة المدراء، على قياس الأداء الحالي للأفراد ومقارنته بالأداء المتوقع منهم يساعدهم على تحقيق أهداف وتقييم المدراء للأفراد وبالتالي من حوافز الأفراد.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء الوظيفي

قبل الشروع في استظهار معايير تقييم الأداء يستوجب علينا إعطاء الأهمية إلى إبراز الفرق بين معايير الأداء ومقاييس الأداء.

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء وعلى أساسها يقارن أداء المنظمة والحكم على مستوى كفاءة الإنجاز أو الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك في الآجال القريبة والبعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء¹.

1. تعريف معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، إذ أنه توجد علاقة وثيقة بين وجود معايير للأداء، بحيث أن قياس العناصر لا يدل على شيء إلا إذا كان هناك أساس لمقارنته به، سواء أكان الأساس كمياً أم نوعياً أم زمنياً، وهنا نرى أن وضع المعايير للأداء يعد مرحلة أساسية لنجاح نظام تقييم أداء العاملين، وأن أهمية هذه المعايير تتضح عند قياس العناصر الكمية بصفة خاصة، مثل عنصر كمية الإنتاج وجودة أو نوعية الإنتاج، بحيث توجد العديد من التعاريف المتعلقة به والتي تتمثل في:

يعرف معجم الجمعية الأمريكية للمكتبات "المعيار" على أنه: "مقياس تخضع له خدمات وبرامج المكتبة ويحدد بواسطة منظمات مهنية معتمدة أو هيئات حكومية، وهذا المعيار يعكس بوضوح 'الحد الأدنى' أو 'القدر المثالي' كمقياس كمي أو نوعي أو كمقياس للأداء المتوقع أو للإنجازات المحققة في المكتبة، بغرض تقييم الأداء للعاملين في المكتبة، بغرض تقييم الأداء للعاملين في المكتبة ووحدة المؤسسة"².

2. معايير تقييم الأداء: تنقسم المعايير إلى نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء.

أ. العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء، ومثال عليها العوامل التالية:

– **العوامل المتصلة بالسلوك مثل :**

✓ التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين والمتصلين به؛

✓ كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر نطاق توفير العامل لمسؤولياته والحاجة للمواصلة، وينبغي الفصل بين العامل الجديد والعامل القديم؛

✓ الاهتمام بالماكينات واللوازم رعاية بالماكينات والحفاظ على اللوازم والمواد واجتناب الإفراط في استعمالها؛

¹ عبد الله علي، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص16.

² نساء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2010، ص125.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- ✓ المدائبة التقيد بالمواعيت؛
- ✓ استعمال وقت العمل وقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة؛
- ✓ السلوك الشخصي أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.
- عناصر متعلقة بقدرة الفرد ونجد منها:
- ✓ المبادأة: أي إيجاد الحلول من خلال افكار جديدة و ناجعة في ظل الامكانيات المتوفرة (الابداع) ؛
- ✓ الإشراف والتنظيم: وقيم قدرة المسؤول على التنسيق وترتيب العمل داخل وحدته.
- إن وصف الوظائف هي نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء الموظف بناءا عليها. وننتهي في هذه النقطة بالقول أن هذه العناصر يمكن أن نطلق عليها اسم معيار الجودة، معيار الوقت، معيار التكلفة، ومعيار السلوك، كما أن بعض الباحثين يجدون تصنيفا آخر هو المعايير الملموسة والمعايير غير الملموسة لكن يتناولون نفس النقاط، إذن الاختلاف في وجهات النظر فقط.
- ب. معدلات الأداء: لقد كانت ولازلت معدلات الأداء أساسا نصف ما يشكل مرضاة للعمل، وتعامل معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز.
- إن معدلات الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع الزمن انتقلت إلى الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنها تغطي العديد من الوجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم الأداء.
- هناك مجموعة من الاعتبارات والشروط يجب أن يوليها القائمون بتصميم معايير الأداء، فعليها يتوقف فعالية المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، وهذه الاعتبارات هي كالتالي:
- ✓ الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي تحتويها هذه المقاييس ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلة في المقاييس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل الأكثر والأقل؛
- ✓ الثبات: المقصود أن تكون المقاييس تحتوي على قسط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد، وفي ظروف محددة؛
- ✓ التكيف: وذلك مع ثقافة المنظمة إذ على مقياس تقييم الأداء أن يتوافق مع محيط المنظمة، فلا يستطيع المقياس تحقيق ما يهدف إليه، إلا إذا كان هذا المقياس يتوافق مع الحاجة الحقيقية للمنظمة؛
- ✓ التمييز: المقصود هنا هو قدرة المنظمة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

ويطبق في هياكل المنظمة من الناحية الهيكلية-نظام التقييم- والذي يستوجب توافر نظام معلوماتي يغذي نظام التقييم مثل التكيف إذ أن نظام التقييم لا يمكن أن يكون فعالا إذا لم تتوفر فيه أدنى شروط المرونة والقابلية للتغيير، ثم إن الثقافة التي تطغى فيها العلاقات الشخصية، في التعيين، الترقية، والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته لا محالة.

واعتبارا لما سبق ذكره، فإن بعض الدراسات تناولت في نفس السياق معايير الأداء بالشكل

الآتي:

- **التوافق الإستراتيجي:** ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المنظمة استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الإستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافتها، فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام تقييم الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة تقييم الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي؛

- **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع معيار الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون فاسدا أو معيبا، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة؛

- **الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق معيار الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة بالاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد وتوافر كافة العناصر للقيام بالاعتمادية يعد أمرا هاما في هذا المعيار. وبصفة عامة، إذا لم تتحقق للمعيار الاعتمادية فإنه لن تتحقق له الصلاحية فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن هناك اتفاق بشأن مستوى أداء العامل، فكيف يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في الأجر أو الترقية أو التدريب... الخ.

فقد يرى أحد المقيمين أنه يجب ترقيته، بينما قد يرى الآخر أنه لا يستحق علاوة على الأجر، وبوجه عام توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المعايير الوصفية مثل آراء المشرفين حول الأداء الوظيفي لا تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية.

- **القبول:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المعيار أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المعايير المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداؤهم قد يرفضون بعض المعايير وفي كلتا الحالتين فإن المعيار الذي لا يتمتع بالقبول هو معيار غير مفيد، وربما أسوأ من عدم وجود معيار على الإطلاق.

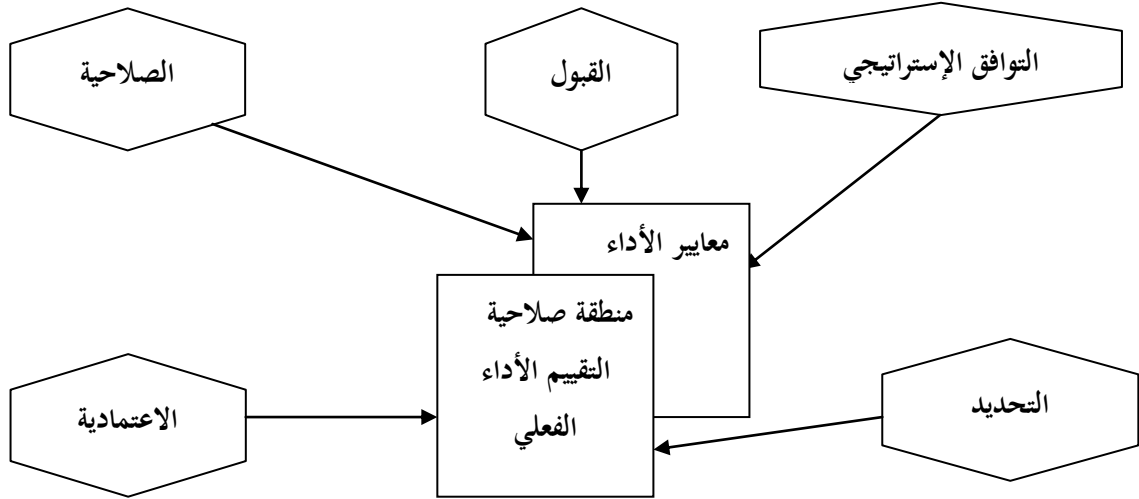
الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

والنقطة التي تحتاج إلى التأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير معايير الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

- **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المعيار المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، فإذا لم يتمكن المعيار من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للعامل أن يصحح أداءه¹.

ويوضح الشكل الموالي معايير الأداء الفعالة²، وتأثيرها على الأداء وأداء العاملين.

الشكل رقم (14): معايير الأداء الفعالة.



المصدر: محمد مرسي جمال الدين، الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص414. وتجدر الإشارة في هذه النقطة إلى أهمية التطرق إلى وصف الوظيفة حتى تكتمل دراسة معايير الأداء لأنها الأهم في هذه الدراسة.

- **وصف الوظائف:** يوصي معظم متخصصي شؤون الموظفين المعاصرين بوصف الوظائف لكافة المناصب في المنظمة، يساعد بدون شك وصف الوظائف على توضيح توقعات الأداء الغامضة، كما يخدم عدة أغراض إضافية منها:

✓ **إدارة الأجور والمرتبات:** يوضع وصف الوظائف أساساً لمقارنة الوظائف داخل المنظمة للتأكد من التوازن السليم في مدى الأجور وأيضاً في مقارنة الوظائف خارجياً للتأكد من التنافس السوقي في الأجور والرواتب؛

¹ محمد مرسي جمال الدين، نفس المرجع السابق، ص410.

² محمد مرسي جمال الدين، نفس المرجع السابق، ص414.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- ✓ اختيار الأفراد: يساعد وصف الوظيفة بشكل أساسي في اجتذاب واختيار وتوظيف العاملين، يستخدم الوصف كمصدر لتحديد مواصفات الوظيفة التي توضح المؤهلات التي يجب أن يمتلكها المتقدم للعمل لكي يتم اعتباره مؤهلاً للوظيفة؛
- ✓ التأهيل: يستطيع وصف الوظائف أن يقدم ويؤهل العاملين بسرعة وبكفاءة لواجبات العمل الجديد؛
- ✓ تقييم الأداء: يستخدم وصف الوظائف كأحد الوسائل لمقارنة كيف ينفذ العامل واجبات العمل وكيف يجب تنفيذها؛
- ✓ التدريب والتطوير: يسمح وصف الوظائف بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتطوير متسلسل منطقي لغرض الترقية لتساعد في التطوير المهني للعاملين؛
- ✓ التوضيح التنظيمي والتخطيط: يبين وصف الوظائف المبني أين يحدث التداخل والفجوات في المسؤوليات، يوضح وصف الوظائف من هو المسؤول عن ماذا في المنظمة، يؤدي هذا إلى إعادة توزيع المهام والمسؤوليات للتأكد من التغطية الكاملة والتوازن الجيد في الواجبات؛
- ✓ توضيح المسؤوليات: يساعد وصف الوظائف الأفراد في تفهم المهام والمسؤوليات المختلفة التي حددت لهم، كما يقدم الوسيلة للمشرفين والعاملين للاتفاق على محتوى العمل وإطاره وصلاحياته؛
- ✓ محتوى وصف الوظيفة: يختلف شكل ومحتوى وصف الوظيفة بين المنظمات فيجب التأكد من وجود اتجاه محدد تم وضعه في هذا الصدد.

الفرع الثاني: سبل تهمين الأداء الوظيفي

يوجد الكثير من الطرق الخاصة بتقييم الأداء الميسرة للاستعمال، بحيث لا يمكن إيجاد سبيل متكافئ من جميع النواحي فالبحث لا يزال متواصل للوصول لسبيل امثل لتقييم الأداء، لان انتقاء سبيل التهمين ياتر بشكل كبير على كفاءة التهمين، واختبار سبيل ملائم للتقييم محكوم بالهدم من التهمين وبالتوقيت المتوفر له و نوع الرؤساء والموظفين وطريقة الإدارة¹، فمن خلال دراستنا هذه تم تقسيم طرق تقييم الأداء إلى الطرق القديمة والطرق الحديثة التي صممت لتجنب أخطاء الطرق القديمة ويمكن أن نذكرها فيما يلي:

1. السبل التقليدية في تهمين الأداء: تعد السبل الكلاسيكية لتهمين الأداء من بين الطرق الشائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها ما يلي:

- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على التدرج

¹ حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص73.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

المحدد سابقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص معينة مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، والتعاون وغيرها من الخصائص، ويشير إلى ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة، بالإضافة إلى طريقة الاختيار الإجباري وطريقة المواقف الحرجة¹.

- **طريقة الترتيب:** وهي طريقة سهلة في تقييم أداء الموظفين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأقلهم كفاءة²؛

- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، وتمثل هذه التصنيفات في الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي والأداء المميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد لدرجة أدائه³؛

- **طريقة التوزيع الاجباري:** تركز على المفاضلة و التنسيق اثناء التنفيذ، وينظم الافراد على حسب مجموعات، يجب على المسؤول في هذا السبيل أن يستغل العامل في مكانه المعهود، وفي كثير من الاحيان يتم تقسيمهم بصفة تقريبية كما يأتي:

الجدول رقم (05): طريقة التوزيع الإجباري

التقدير	النسب المئوية لمجموع الأفراد الخاضعين للتقييم	درجة الأداء
ممتاز	15%	أصحاب أعلى انجاز
جيد	20%	أصحاب أداء معتدل الارتفاع
متوسط	30%	أصحاب أداء معتدل
مقبول	20%	أصحاب أداء معتدل الانخفاض
ضعيف	15%	أصحاب أداء منخفض

المصدر: عبد الحميد الغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص175.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقيس عدد قليل من الأفراد وتضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التقييم، أما عيوبها تكمن في أنها تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات.

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص250.

² مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص301.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع السابق، ص249.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

وسيطرة من المقياس، وتأخذ نسبة الأفراد في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض، والشكل التالي يوضح نظاماً تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري¹.

- طريقة القوائم: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر " إما بنعم "لا" أو"، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ومن ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر للمناقشة مع الأفراد العاملين².

2. الطرق الحديثة في تقييم الأداء: قد جاءت الطرق الحديثة لتقييم الأداء نتيجة البحث عن الطريقة الأفضل لتقييم أداء الفرد باعتبار الطرق التقليدية المذكورة سابقاً كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، كما اعتمدت على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن أبرز تلك الطرق الحديثة ما يلي:

- طريقة الوقائع الحرجة: تركز هذه الطريقة على أساس تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد من حيث النجاح والفشل، حيث يتم تحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها في العمل، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق لتحديد أي من الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من التقييم تحدد الإدارة كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية³.

ومن أهم عيوب هذه الطريقة احساس العاملين انه يتم متابعتهم بصفة مستمرة من طرف المسؤول المباشر، ما يلهيهم عن القيام باعمالهم المعهودة، فيكون هناك نوع منالبيروقراطية في عملية الرقابة على العاملين عند تطبيق هذا السبيل⁴.

- طريقة الإدارة بالأهداف (MBO): تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، إذ تستخدم هذه الطريقة كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي¹:

¹ بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المنظمة العمومية "دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص83.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، نفس المرجع السابق، ص152.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص308.

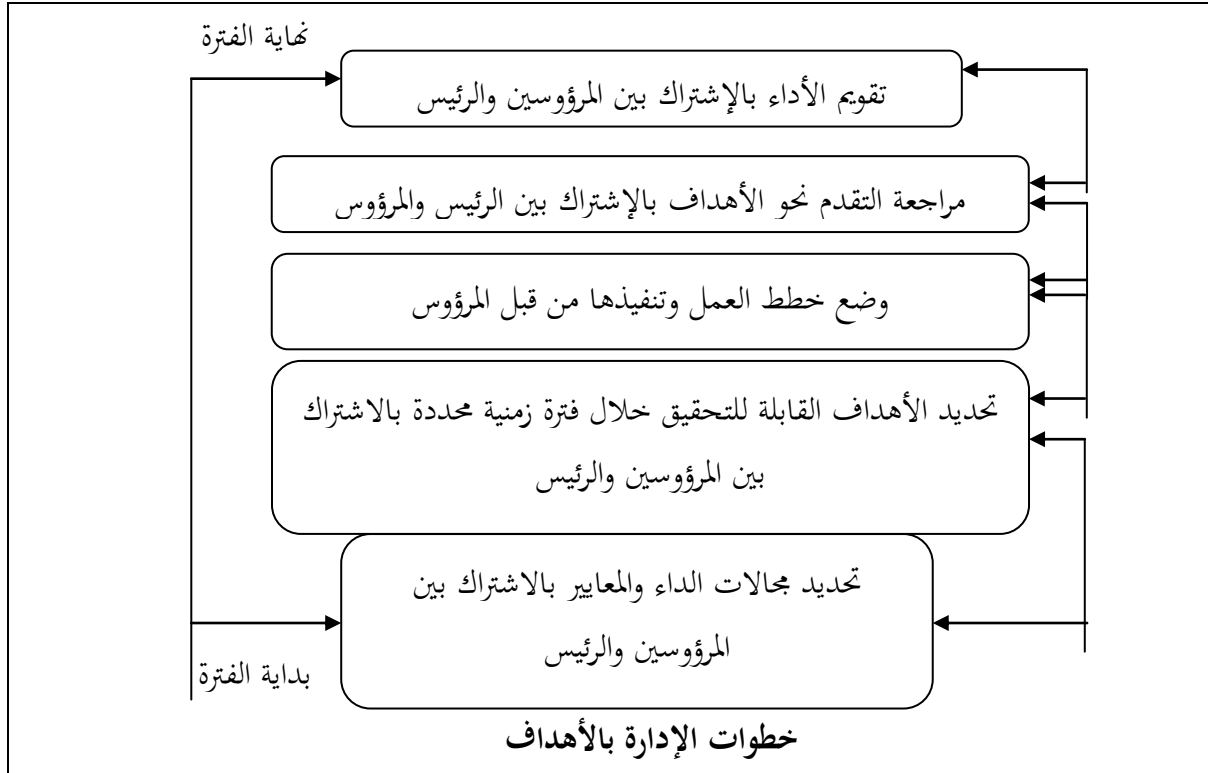
⁴ بحيري سعد وآخرون، اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالسعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، الرياض،

1991، ص77.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها؛
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها. وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (15): يمثل خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد قطاب، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء بالمنشآت الرياضية دراسة حالة "ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف"، أطروحة دكتوراه، التخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة شلف، 2017/2016، ص133.

- طريقة مراكز التقييم (ACM): في هذا السبيل يتم تمشين قدرات الكوادر، التي تحدد سابقا بالمقاييس التي تقيس هذه القدرات، يهتم الخبراء (المتخصص النفسي، المسؤول) بتنفيذ العديد من الامتحانات، المقالات... إلخ، لاخذ فكرة مالذا كانتالصفات التي يتميزز بها الاطارات لازمة لتغيير المنصب، ترتكز على مراقبة

¹ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000،

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

تصرفات الفرد المثلث ووضعه في تجارب حقيقية للعمل، منها يمكن تحليل الاعمال المنجزة بالمركز، ويتم تمييز المشاركين بشبكة تحليل تفاضل بين العديد من المقاييس التي تكون لازمة للتفوق بالمنصب¹.

- طريقة 360 درجة: تعتبر من السبل الجديدة التي تثنى الموظف بفضل المتواجدين معه، حيث يتم تمييزه من قبل مسئوله المباشر او زملائه الذين يشغلون نفس المنصب، وحتى الزبائن ليحسب متوسطه الحسابي للثمينات.

في مثل هذا الصنف سيحزر حواصل مثلى و دقيقة بالنسبة للموظف، مايسمح له من تغيير تصرفاته لنظرة الجميع له، ويمكن المسؤول من ايجاد مواطن الضعف لهو يحاول اصلاحها، بالاعتماد على التمرين الملائم لقدراته، ويمتاز هذا السبيل بالسرية عند التطبيق، باعطاء وعود وضمن سرية المعلومات المقدمة من قبلهن مايسمح للمنظمة تحقيق نتائج دقيقة².

الفرع الثالث: فوائد تقييم الأداء الوظيفي

هذه العملية تسمح للمنظمة باحراز مكاسب عدة هي³:

1. زيادة روح المعنوية: يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد، أو الروح السائدة في الفرد أو الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز الاطمئنان في الجماعة، وثقة الفرد في دوره فيها والإخلاص لها والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة⁴، إذ يسود العاملين ورؤسائهم جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة، حين يحسون بان مجهوداتهم وقدراتهم في تأديتهم لأعمالهم محور اهتمام الإدارة، ما يحفزهم للقيام بعملهم راضين وبتأهب وجداني، وهي إلا التاهب الوجداني نحو مايعمله لرفع الانتاجية وإجادته بلا تعب؛

2. الاحساس بالمسؤولية: لما يحس الفرد بانه عمله محل تمييز المسؤول ما يترتب عنه اتخاذ قرارات تنعكس على مستقبله، سيولد لديه الاحساس بالمسؤولية اتجاه ما يقوم به ما يدفعه لرفع جهوده لتادية عمله باحسن ما يكون لكسب رضا رؤسائه؛

3. سبيل لضمان معاملة عادلة : تضمن الإدارة حين اعتمادها على طريقة تمييز موضوعية تعطي من خلالها مايستحقه العامل من حوافز مادية و معنوية، وتضمن الإدارة تعاملها عادلا و متساويا لجميع الافراد؛

4. الرقابة على الرؤساء: إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها،

¹ منصري غزلان، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم اجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر 02، 2010/2011، ص82

² حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص23

³ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص55-56

⁴ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2007، ص341.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم؛

5. استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة، من خلال تقييم أداء العاملين، يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار، ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية، كما أن هذه التقارير تلقي الضوء على مقدرة الرئيس في الإشراف والتوجيه وحل مشكلات الأداء التي قد لا تمكن العاملين من تحقيق المستويات المطلوبة¹؛

6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وذلك لتحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً والعمل على تلافيتها².

المبحث الثالث: تطوير الأداء الوظيفي

من غير المجدي التكهن بالفترة التي بدأ فيها الاهتمام بتطوير الأداء، ولكن تسارع الاهتمام منذ "الثورة الصناعية"، والتصور السائد هو أن سرعة التطور هي الآن في ذروتها، فمن إدارة الجودة الشاملة إلى ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، لا يبدو أن هناك نهاية للمناهج "الثورية" المقترحة لتحسين أداء الأعمال، ومع ذلك وبتمحيص أعمق نجد أن معظم الأساليب الجديدة للتطوير تقدم اختلافات قليلة عن سابقتها، لأن الابتكار والتغيير السريع اللذان هما من الميزات الطبيعية للحياة التنظيمية، عادة ما يرتبطان بهدف تطوير الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وأهم خطواته

عملية تطوير الأداء المؤسسي وتحسينه عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم بناء على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة، وبرامج، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، وقد أطلق البعض على عملية تطوير الأداء "بتكنولوجيا الأداء الإنساني"، والتي يمكن تعريفها بأنها: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه، ومحاولة لتحديد الفجوة في الأداء"³.

¹ محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على المنظمات الأمنية - دراسة تطبيقية على المنظمات الأمنية - دراسة تطبيقية على المنظمات الأمنية في الإمارات -، الطبعة الأولى، إدارة مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، وزارة الداخلية، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 340.

² عصمت سليم القرالة، نفس المرجع السابق، ص 56.

³ أحمد جلال أحمد أبو حسنة، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي لها، مذكرة ماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية من كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2014، ص 49.

الفرع الأول: مفهوم تطوير الأداء الوظيفي

يعتبر تطوير الأداء الهدف النهائي لنظم إدارة الأداء¹، فهو ذلك الحقل الذي يركز على تحسين نتائج العمل الحالي والمستقبلي بطريقة منظمة، والذي يتحقق بواسطة الموظفين المنتظمين في المؤسسة². يعرف تطوير الأداء على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا، الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تطوير الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"³.

كما يعد تطوير المورد البشري مجالاً حيويًا للمنظمات لوجود الأفكار الخاصة بالابتكار والجودة والتحسين المستمر، بالإضافة إلى المدخلات الأخرى ذات الأهمية اللازمة لإكمالها في عالم الأعمال الحديث شديد التنافسية، وتأتي من الأشخاص وليس من الآلات⁴.

كما عرفه **Berman** بأنه: "تدخل أو تغيير في الأدوار والعلاقات والتوقعات الحالية"⁵.

كما يعرف بأنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"⁶.

الفرع الثاني: خطوات تطوير الأداء الوظيفي

يمكن أن يمر تطوير الأداء بأربع مراحل: تشخيص الأداء، تطوير خطة إجراءات لمعالجة أسباب الفجوة، تنفيذ خطة الإجراءات، وتقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت، ومنه يمكن شرحها كما يلي⁷:

1. تشخيص الأداء: قبل أن يتخذ أي إجراء لتحسين الأداء، لا بد أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة. وسنستعرض في هذا العنصر مفهوم تشخيص الأداء والخطوات التي يمر بها، والفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء، هو أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف

¹ إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، دار المنهل للنشر والتوزيع، الإمارات، 2011، ص 134

² نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للطباعة والنشر، الأردن، 2015، ص 78

³ الجسامي حمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة الأردن، البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 129.

⁴ Juani Swart, Clare Mann and others, **human resource development –strategy and tactics**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005,p 03.

⁵ سميرة عبد الصمد، سهام العتقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تطوير الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (01)، جوان 2017، ص 559.

⁶ نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المنظمات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015 ص 136.

⁷ عز الدين هيروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات 'CPG'، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007/2008، ص ص 132-136.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التقنية أو التكلفة، وتبدوا واحدة من أهم مشكلات الأداء في المؤسسات، وهي الكم الهائل من النقد والضياع من الخامات والموارد، الوقت، الجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة، وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بدل الجهد للكشف عنه والتعامل معه؛

2. تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة: متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندها يكون بحاجة لتطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة، وهذه عملية مباشرة إلى حد ما، ويفضل أن تتم بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة أيضا؛

3. تنفيذ خطة الإجراءات: بعد الانتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في الورق، ستكون هناك حاجة لتنفيذها. وكأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يأتي:

- اتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهاراته أو تغيير سلوكه؛
- تقديم الرئيس لدعم أو توجيه أكبر؛
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوس لتوضيح أكبر للتوقعات؛
- لعمل المشترك بين الرئيس والمرؤوس لتطوير القدرات والمهارات: هذه المشاركة تعني أنه سيتوقع من الأفراد اتخاذ الخطوات لتطوير أنفسهم لكن مع تقديم المساعدة المطلوبة من طرف الرؤساء من خلال التوجيه، التدريب، وتقديم خبرات إضافية.

كما قد تتضمن خطة الإجراءات عملية "تمكين" المرؤوس Empowerment والتي تهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية، للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، أو لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء، أي يقصد بالتمكين "توفير فرص السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بايجابية وحسم مع المتغيرات على مسؤولية القائم بالعمل".

4. تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت: بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ، يلزم المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة فإذا كانت كذلك، فلعله سيكون بحاجة لتفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة، فإذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة، قد يكمن في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة. ومن ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جدي، لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب والحلول المحتملة، باعتبارها فرضيات، وأن يترك المجال دائما لاحتمالية أن يكون التشخيص غير صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه، وإذا لم تنجح محاولاته فليجرب أسلوبا جديدا باستمرار التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين على مدار السنة، من خلال متابعة أدائهم وتوفير

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

تغذية مرتدة مستمرة عنه، والسعي نحو تحسينه، بإمكان الرؤساء في آخر السنة إجراء التقييم الرسمي السنوي ببسر وفعالية، وسنقوم في المبحث الموالي بالتطرق إلى هذه العملية المهمة التي لن تكتمل دورة تسيير الأداء إلا بها.

المطلب الثاني: مداخل تطوير الأداء

إن هدف تطوير الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تطوير الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط، بحيث يحدد Haynes ثلاثة مداخل لتطوير الأداء وهي¹:

المدخل الأول: تحسين الموظف

يفكر "هاينز" أن تحسين العامل أصعب العناصر في الانتقال، فإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي²:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها؛

- تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتمامهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة؛

- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تطوير الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 82-83.

² العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة

ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 79-80

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتطوير الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تطوير الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيها، بينما في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط¹.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

لا يتأثر الفرد في موقف معين بما يمله من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرضا للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة².

المطلب الثالث: عناصر وفلسفة ومعادلات تطوير الأداء الوظيفي:

إن تطوير أداء الموظف يتطلب فلسفة واضحة لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة من خلال عدة عناصر مترابطة تعتبر كركائز أساسية لعملية التطوير وتنمية شخصية تركز على التعليم وإنماء المهارات والمعارف واغتنام الفرص لتحقيق قيمة عالية من المنافسة.

الفرع الأول: فلسفة تطوير المورد البشري³:

تلخص فلسفة تطوير الاداء الوظيفي فيما يلي:

- يقوم تطوير الموارد البشرية بإيجاد دعم رئيسي للحفاظ على أهداف المنظمة واستثمار كل ما يفيد الأطراف المعنية بالمنظمة؛

- ينبغي أن تكون برامج وخطط تطوير الموارد البشرية متكاملة مع تحقيق استراتيجيات العمل والموارد البشرية وتدعيمها؛

- ينبغي تشجيع كل شخص في المنظمة واعطاؤه الزمن للتعلم وتطوير مهارته ومعرفته لأقصى درجة؛

¹ مصطفى محمد، نفس المرجع السابق، ص 84.

² القايدي سالم، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 53-54.

³ مايكل ارمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 187.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- تتم إتاحة إطار العمل لتعليم الفرد عن طريق خطط تنمية شخصية تركز على تعليم 'إدارة النفس وتكون مدعمة بمعلمين متخصصين وتدريب رسمي؛

- تحتاج المنظمة للاستثمار في العمل والتطوير عن طريق توفير فرص تعليم مناسبة وتسهيلات ولكن تقع المسؤولية في التعليم والتطوير على عاتق الافراد، الذين سيتم إعطائهم الإرشاد ودعم مديريهم على اعتبار انهم اعضاء ضروريين لقسم الموارد البشرية.

الفرع الثاني: عناصر تطوير الأداء الوظيفي:

تمثل العناصر الرئيسية لتطوير الأداء الوظيفي فيما يأتي:

- **التعليم:** تطوير المعرفة، القيم والفهم المطلوب في جميع جوانب الحياة بدلا من المعرفة والمهارات المرتبطة بجوانب معينة من النشاط.

- **التدريب:** التحديد النظامي والمخطط للسلوك من خلال أحداث تعليمية، التي تحتاجها لتنفيذ عملها بكفاءة.

- **التطوير:** النمو أو إدراك قدرة الشخص وامكانياته من خلال هيمنة الخبرات التعليمية والعلمية.

الفرع الثالث: المعادلة الأساسية لتطوير الأداء الوظيفي

إن تحسين وتطوير أداء العنصر البشري (النهوض بالأداء البشري) يعني الحقل المؤكد على تحسين حواصل العمل الحالي والمستقبلي بشكل منتظم والذي يجرز بفضل الافراد المنسقين في المنظمة.¹ وبعكس التمرين التقليدي والذي يؤكد على تمرين العاملين، فحسين وتطوير أداء العنصر البشري يتناول حيزا موسعا عن ما سبق، لان الانتقال يستكمل بشكل مرتب ومرتبب بالنهز والتهديدات الخاصة بالمحيط الخارجي للمنظمة، والتركيز على وجهة المنظمة واستراتيجياتها وغاياتها الاستراتيجية. ولذا يلزم على المنظمة أن تتجه لما وراء التمرين اذا ما رغبت في التفوق في بعث ابتداع وابتكار الاشخاص , وتحسين الانتاج، والابقاء على تميزهم التنافسي، والتأكيد على بناء الصف الثاني، بفضل التوجه الى ما وراء التمرين والتطوير .. لاجل تحسين وتنمية أداء العنصر البشري.

المساواة هي : الأداء = المعالم + البراعة + النهز + المجهود + المكافاة.

إن التعريف الأساسي للأداء هو الحواصل و التصرف و المهمة التي يبرزها العامل في اداء عمله وعند القيام باي مجهود، وهو بما معناه الاتمام وهنا نقول ان الاداء هو الاتمام المنعكس عن الحواصل التي تنتج عن تصرف الفرد بمحيط النشاط.

¹ حمزة الجبالي، نفس المرجع السابق، ص 41-42.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

وفي هذا الخصوص يمكن ترجمة معادلة تقنية تحسين وتطوير أداء العنصر الانساني والتنص على ان الاداء هو حوصلة لتشكيلة من العوامل التي تنحصر في المعالم و القدرات والفرص والجهد والحافز الذي يحفز الفرد على اداء مميز.

بناء على ما سبق، فتسعى المنظمات المتقدمة أبدا على تحسين وتنمية أداء العنصر البشري بفضل التأكيد على عناصر هذه المعادلة من نواحي مختلفة وتتمثل في ناحية المنشأة والنشاط\العامل وناحية العملية والاجراءات.

ومن هنا نتطرق الى عناصر معادلة تقنية تحسين و تنمية اداء المورد البشري¹:

- **المعارف:** هي الحقائق البحثية، والبيانات والمعطيات النظرية التي يتم طرحها في نسخة بحتة لتصوير وضع محدد أو موقف معروف، تتميز بالحزافير في نسختها الاخيرة ولا ترتبط بالنواحي الاجرائية التي من الممكن بفعل هذا التحديث ان نتوصل الى كيفية مضبوطة لتنفيذ هذه المعطيات والحقائق التي تنعتها المعالم والمعطيات. وتمثل هذه المعاليم في شكل كتابات و مداخلات أ مواد علمية محددة بالامكان الانتفاع بها للتعرف عن شيء محدد بميادين النشاط أو واقعا ملموسا.

ولاشك أن المعالم تكتسب مكانة كبرى للنعته البحث والتعرف على شئ محدد.

- **المهارات:** تكنى على أنها الفن الذي يسمح لنا بتنفيذ المعاليم و المعطيات بشكل ننتفع منه انتفاعا تاما من عملية الترقية و التنمية لاداء العنصر الانساني .

- **الفرص:** هي فرص للترقية و تنمية الاداء بمعدل مرتفع يحقق الأداء الانساني وفقا للمعياري حينها يقدر تحقيق جزءا مرتفعا ومتميزا للتنافسية وتحقيق الغايات بفاعلية و تمكن.

وحين تنفيذ تقنية تحسين وتنمية المورد الانساني بالمنظمة بغاية " لايمكن فحسب " لحل اي اشكال مرتبط بالاداء البشري، وانما كذلك في الاحوال و المواقف الاعتيادية التي ينفذ فيها عملية تفسير بغية تحقيق التنمية و الترقية المتواصلة كفرصة لتلك العملية لتطوير الاداء في محيط النشاط، فيوجد فرصة سانحة يبرز وقتذاك لتنظيم عملية التنمية والترقية للاداء البشري بتواصل.

- **المجهود:** هو التصوف والحركة التي تبرز على الفرد عند أدائه لمهامه و اعماله. وينعت بانه قام ببذل مجهودات مزدوجة لانجازها، أي فعل ما يمكن فعله لإنجاز نشاط معين.

واستنادا لما قيل، فان المجهود هو وسيلة قيام الشخص بما ينجز النشاط المجهود له بايجاد عالي.

- **التحفيز (الحوافز)²:** يعني ما يدفع لإنجاز النشاط، والمتفوقون يحفزهم انجاز الاعمال التي تضفي منفعة للمنظمة ما يوجههم لتحقيق مآثر كبيرة وأعمال ممتازة وكبيرة.

¹ نزار عوبي اللبدي، نفس المرجع السابق، ص 79-80

² نزار عوبي اللبدي، نفس المرجع السابق، ص 80.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

عند التمعن في مسألة التحفيز من جانب الإدارة فإنه نستنتج الحقيقة التي تقول انه لايمكنك تحفيز الافراد، انما يمكنك التأثير على ما يحفزهم فحسب.

المطلب الرابع: الإجراءات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي

إن أي منظمة ناضجة لها طرق وإجراءات تنتهجها قصد تطوير أداء أفرادها والتمكن لذلك من تحقيق أهدافها المرجوة، وغاية تطوير الأداء لا تتحقق إلا من خلال الدراسة المعمقة والشاملة والعوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر فيه بالإيجاب والتقليل من تلك التي تؤثر عليه سلباً، وقد حدد "هاينز" ثلاث مداخل لتطوير الأداء وهي كالتالي:

1. تحسين العامل: يثبت من خلال تحليل الأداء أن الموظف بحاجة إلى إحداث بعض التغييرات الإيجابية في سلوكه وأدائه، باستخدام جملة من المداخل لتحسينه وهي كالتالي¹:

- **التركيز على نواحي القوة:** والمقصود بها بأن الإدارة تعمل على رسم صورة إيجابية عن الموظف مع رصد مشاكل الأداء التي يعاني منها، لأن كل فرد في المنظمة يتميز بجوانب قوة ويعاني من جوانب ضعف، وفي غالب الأحيان تتغلب نواحي القوة على نواحي القصور في أدائه، وعلى ذلك الأساس تصب جهود التحسين في التركيز على كيفية الاستفادة من القدرات والمهارات المتوفرة لدى الموظف؛

- **التركيز على المرغوب:** يعني أن هناك ارتباطاً قوياً بين الرغبة والأداء المتميز للفرد، فتلج العلاقة السببية بين الرغبة والأداء توحى بتوفر انسجام بين الاهتمامات والعمل المؤدى، كما تتوقف زيادة احتمالات الأداء المرتفع على مدى السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في تأديتها، ولكن لا يعني أن يتغاضى عن العمل بدون أداء بمجرد أن الفرد لا يرغب فيه، ولذلك تلقى على عاتق المشرف مسؤولية تحقيق أكبر درجة من الانسجام بين الأفراد العاملين تحت تصرفه والأعمال الموكلة إليهم؛

- **الربط بين تطوير الأداء واهتمامات الموظف:** والمقصود بها أن جهود تطوير الأداء يجب أن ترتبط وتنسجم مع الاهتمامات والأهداف التي يطمح الموظف لبلوغها، فعندما تتوفر لدى الموظف اهتمامات وظيفية قوية ينبغي الاستفادة منها عن طريق توضيح كيف يمكن أن يساهم تطوير الأداء في تحقيق هذه الاهتمامات، فالإدراك الجيد للعلاقة بين تطوير الأداء والاهتمامات يؤدي إلى المنفعة المتبادلة لكل من الموظف والمؤسسة، لكن لا يجب إغفال جانب هام في هذه العملية ألا وهو أن اهتمامات وتطلعات الأفراد تتغير عند ممارسة خبرات جديدة، بحيث لا يمكن التوقع أو الافتراض بأن الاهتمامات الوظيفية والأهداف الشخصية ستبقى كما هي ولا تتغير، وتكون خطط التحسين المرغوب في تنفيذها أكثر نجاحاً عندما ترمج اجتماعات أو لقاءات دورية بين المشرفين والموظفين للتعرف على الاهتمامات والأهداف المستجدة.

¹ رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتطوير الأداء الوظيفي لأعضاء في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 03، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018/2017، ص 108-109.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

2. تحسين الوظيفة: يمكن أن تساهم بعض محتويات الوظائف إلى تدني مستويات الأداء لأنها مملة أو تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، فالمشاكل التي قد تسببها محتويات المهام تجعل التغيير في تركيبة الوظائف يوفر فرصاً جديدة لتطوير الأداء الوظيفي، وهناك عدة وسائل لدراسة تلك المشاكل نذكرها على النحو التالي¹:

- **المهام الضرورية:** إن التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة هو نقطة البداية في دراسة أساليب تطوير الأداء في تلك الوظيفة، لأنه من الشائع أن يستمر الموظف بإنجاز بضع واجبات ولو اندثرت فائدتها و معاودة الإنجاز واجبات خصوصية بقسم آخر بسبب عدم مقدرة ذلك القسم في أداءها على أكمل وجه (مثلاً في مجال حفظ السجلات)؛

- **ملائمة المهام:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي فيها المهام، أي الإدارة أو القسم وكذا المهارات والصلاحيات المتوفرة لدى الموظفين، فبالنسبة للجهة المناسبة تنقل بعض المهام إلى الأقسام الإدارية أو الفنية مثلاً: الحسابات، شؤون الموظفين، المشتريات، الهندسة، التفتيش، أما فيما يتعلق بالمهارات والصلاحيات فهناك بعض الموظفين توكل إليهم مهام أقل من مستوى مهاراتهم، بحيث يمكن إعادة توزيعها على موظفين أكفاء، ومن جهة أخرى يحاول بعض الموظفين أداء المهام في حين لا تتوافر لديهم ما تتطلبه تلك الوظيفة من مهارات وصلاحيات؛

- **تصميم الوظيفة:** يؤخذ في الحسبان عند تصميم الوظيفة المهام الضرورية والمناسبة الواجب أداؤها ويتم تركيبها في مناصب، وله مفهومان أساسيين وهما: توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، فتوسيع نطاق الوظيفة يعني تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، أما إثراء الوظيفة يتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف؛

- **تبادل الوظائف:** هو أسلوب فعال للحد من الملل الوظيفي ويرفع مستوى الدافعية لدى الموظف، ويقوم الأسلوب على جعل الموظفين يتبادلون وظائفهم لفترة زمنية، وهذا بدوره يؤدي إلى تجديد حماس الموظفين وتدريبهم على أداء مهام أخرى مرتبطة بوظائف غير وظائفهم، فتطبيق تبادل الوظائف يتطلب إتباع الإرشادات التالية²:

✓ تكون الوظائف المتبادلة متساوية في التعقيد والصعوبة، لأن ذلك يقلل من خطر إسناد وظيفة إلى فرد غير قادر على أدائها ولا تشكل تحد له؛

✓ تكون فترة تبادل الوظائف كافية، إذ يمارس الموظف مختلف مهام الوظيفة ويعايش نتائج القرارات المتعلقة بها؛

¹ رباحي زهيدة، نفسه، ص109.

² رباحي زهيدة، نفسه، ص111

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

✓ أن تحدد توقعات الأداء بشكل يراعي فيه ما يملكه الموظف من معرفة ومهارة وخبرة.

- **التكليف بمهام خاصة:** متاح للموظف من فترة لآخره مناسبة للمشاركة في فرق مهام، بالإضافة إلى اتاح الفرصة لهم للمساهمة في حل مشكلات المؤسسة.

3. تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا عل القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث أن توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين¹، فالموقف أو البيئة التي تمارس فيها الوظيفة تتيح فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء، لذلك تؤخذ في الحسبان الأسئلة التالية:

- ما هي الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل؟
- هل خطوط الاتصال والمسؤولية واضحة ومناسبة؟
- هل التعامل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العملاء واضح وفعال بالقدر المستطاع؟
- هل عدد المستويات التنظيمية مناسب؟

المبحث الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير الأداء الوظيفي

يمثل تعميم استغلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية الأثر الأكبر في التقليل من التكاليف لأدنى مستوياته وفترات عمليات الجذب الوظيفي والتعيين، والرفع من تجاوب الأفراد مع أساليب إدارة الموارد البشرية من تحديد التحفيز والتعويضات وكذا عقد الدورات التكوينية عن بعد ومن خلاف ذلك من المزايا المتعلقة بوظائف هذه الإدارة.

المطلب الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ارتبط تطور التقنية في العصر الحالي ارتباطا وثيقا مع تطور وظيفة ادارة الموارد البشرية التي أصبح لها الدور الفاعل و الاستراتيجي في تسيير أنشطة المنظمة، فلم يبقى دورها مقتصر على استقطاب وتعين الافراد وتحديد معدلات الأجور و صرفها، بل أخذ منحنا آخر وأكثر اتساعا بتوافر الكفاءات المتخصصة لمتابعة أنشطتها، لتصبح تزاول وظائف استراتيجية بالإضافة إلى الوظائف التنفيذية، لنصل إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي نقصد بها: "تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر

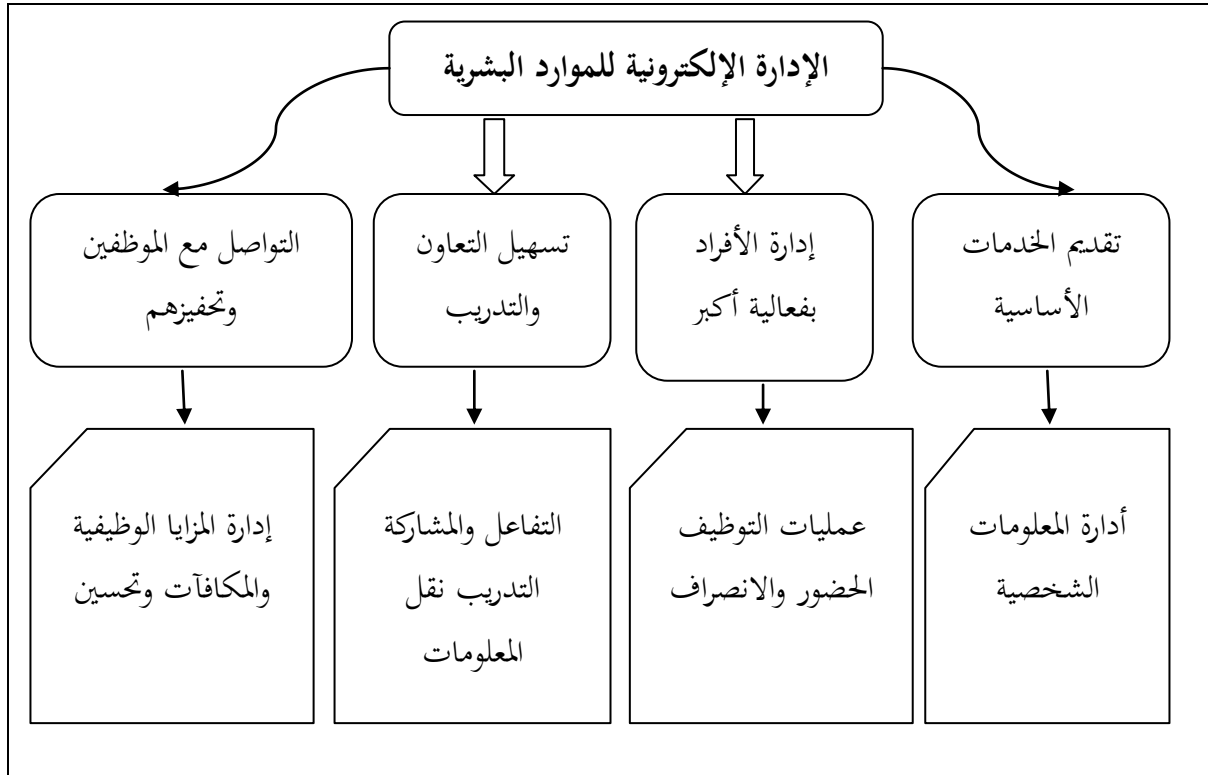
¹ شهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020،

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة، التعليم والأغراض الإدارية الأخرى¹.

وتتجزأ ميادين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ما يلي:

الشكل رقم (16): مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: هوبكر برايان، جيمس ماركاهم، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 23.

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول المبرمجة لكل منها فاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في إجراء العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالوجوب إعطاء مناهج تدريبية عن بعد أو النقيض ذلك.

يوجد الكثير من التنفيذات بميدان من تلك الميادين التي يمكن ان تلائم بعضها لكالمؤسسات، ويمكن عدم احتياج العديد من المؤسسات الكبيرة استعمال حل التنفيذات المتوفرة، فيمكن أن يتمكن واحد من

¹ سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية ولاية شلف-، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المالية العاملة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014، ص 80

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

الانظمة الاستجابة لكل حاجات المؤسسة، وتسلم المؤسسة بعدم احتياجها لجميع الامكانيات المتوفرة من قبل النظم لكل الإمكانيات التي يزودها هذا النظام، او تفتش عند صانعي البرامج عن تنفيذ مخصص للنشاط. بإمكان النظم التقنية المتعددة مساندة جل وظيفة من وظائف الموارد البشرية بكل الميادين، ويبين مايوالي القدرات التي مرجح تأمينها بفعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم (06): المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للعناصر البشرية

رقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستعمالات المرجحة للتكنولوجيا
01	التطوير وإدارة الأداء	- التدريس الإلكتروني؛ - تثمين الأداء من خلال الانترنت؛ - تحديد الاحتياجات التدريبية؛ - إدارة المسار المهني.
02	التزويد	- الاستقطاب والاختبار؛ - وضع الخطط والتكهن بالحوائج للمورد البشري.
03	العلاقات والاتصالات	- الانترنت؛ - مراكز الخدمات المتقاسمة؛ - تنمية فرق العمل؛ - توسعة المؤسسة.
04	معلومات المورد البشري	- الانترنت؛ - خدمات المدراء والموظفين الذاتية؛ - قياس رأس المال الانساني.
05	الحفاظ على الفرد ومكافآته	- الرواتب؛ - الجوائز والحوافز؛ - الخدمات الشخصية للموظفين؛ - مراجعة التقارير النقدية والمكافآت؛ - إدارة الفوائد.

مصدر: يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 87.

وبالمكان التفري بين صنفين من التنفيذات الخاصة بالادارة والتنفيذات الاستراتيجية التي تعني المساعدة لاتمام العديد من الواجبات اليومية، وتنميتها.

فثلا يعمل التنسيق بين نظامي الدخول و الخروج و النظم النقدية والاميل بميكنة لم البيانات الشخصية واخراج الفواتير الخاصة بالزبائع والتعجيل في الامضاء عليها. و التنفيذات الاستراتيجية تتمثل في انجا الاعمال من قبل المنظمة التي لم تكن تنجزها قبلا، فمثلا تساهم تنفيذات التعاون الالمتروني الافراد النظر لبعضهم عبر شاشات الحاسوب الخاصة لتقديم المعطيات الخاصة بعملهم.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

يعمل تسهيل الوصول الى المعطيات على السماح للمنفذين بالتنقل بصفة مرنة وبسيطة وبهذا ستبرز مكانة هذه التنفيذات الإستراتيجية في عرض النهج التي تساهم في تنمية المؤسسات¹.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي إلكترونياً

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة تحتاج إليها المنافسة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، قصد خلق مستقبل مشرق وأداء متميز لتحقيق أعلى أداء وتوقعات، فمفذي القرارات هم أساس الأداء التنظيمي الابتكاري والأداء الفعال، خاصة إذا توفر هذا الأخير على المعرفة التي تضيف إلى رأس المال الفكري بالمنظمات قدرات عالية، وكذا توفّره على وسائل مساعدة كتكنولوجيا المعلومات والانترنت والحاسبات... الخ، كل هذا يساعد على تحقيق الإدارة الإبداعية وتحسين الأداء.

الفرع الأول: تقييم الأداء الإلكتروني بالمعلومات والمعرفة

إن التقييم الإلكتروني للأداء ما هو إلا استعمال فنية المعلومات في تدبير أي تمشين يختص بعمل محدد وذلك بإتباع تشكيلة من الخطوات، ذلك كونه يشتمل على نوعين من التقييم الأول تقييم يعتمد على الكمبيوتر دون تقنيات الاتصال بالشبكات، والثاني التقييم الذي يعتمد على الشبكات (التقييم الفوري)، فهذا الأخير يتم عن طريق شبكات الكمبيوتر، بالإضافة إلى ذلك فإن التقييم الإلكتروني له عدة طرق أشهرها الاختبارات الإلكترونية، إن القيام بتقييم الأداء إلكترونياً من خلال استخدام المعلومات والمعرفة يساعد على²:

- توفر المعرفة والعاملين بالمعرفة عنصراً تنافسياً فعالاً في الاقتصاد المعاصر؛
- يوفر العاملين بوظائف المعرفة في المنظمات معلومات ذكية؛
- يوفر رأس المال الفكري مشاركة العاملين في المعلومات لتحقيق الثروة؛
- يطلق على المعرفة برأس المال الفكري مما يؤدي إلى تحقيق الأداء؛
- تعتمد إنتاجية المعرفة وإنتاجية العاملين بالمعرفة على:

● جدارة الحاسبات الإلكترونية؛

● جدارة المعلومات.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد التطبيقات العملية لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي.

الفرع الثاني: دور المعلومات في تقييم الأداء

تشكل المعلومات دوراً أساسياً في عملية تقييم الأداء يمكن توضيحها فيما يلي:

¹ أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، غزة، 2009، صفحات 87-88.

² فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر 2008، ص 293

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

1- **الحاجات المعلوماتية في المؤسسات:** يعمل محللو النظم على تحديد الاحتياجات المعلوماتية عن طريق المستخدمين¹، ويمكن توفير هذه الاحتياجات من خلال:

أ- **تبادل المعلومات مع البيئة المحيطة:** يقصد بالبيئة المحيطة البيئة الداخلية (الجزئية)، الخارجية (الكلية) والخاصة (الوسيلة)²، فتبادل المعلومات مع هذه البيئة يتم من خلال:

• **جمع المعلومات الذكية:** هي المعلومات المتوفرة بصفة إلكترونية، يمكن أن يطلع عليها كل الأفراد أو تكون خاصة بفرقة معينة فقط؛

• **توفير المعلومات العامة:** يمكن لأي شخص الاطلاع عليها وهي متوفرة في أشكال مختلفة كالكتب، منشورات... الخ.

ب- **تبادل المعلومات داخل المؤسسة³:** وهنا يكون ذلك إما بين الإدارات أو في مستويات إدارية مع بعضها البعض أو العمال التنفيذيين... الخ، والغرض من ذلك هو:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتقييم الأداء؛
- تسهيل عملية حل المشكلات.

2- **يستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتنظيم وتوزيع البيانات في سيرورة القرارات وتقدير الأداء**

3- **نظام المعلومات الإدارية:** يعتبر بمثابة نظام تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير وإرسال وتخزين وتناول وطرح المعلومات اللازمة، بغية تدعيم الأنشطة الإدارية المتباينة في المنظمة⁴.

الفرع الثالث: إدارة المعرفة ومنظمة المعرفة لتقييم الأداء

تعتبر إدارة المعرفة ومنظمة المعرفة لتقييم الأداء بمثابة عمليات تنمية وتنظيم ومشاركة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية بالتقييم الفعال للأداء الفردي والمؤسسي، فإدارة المعرفة تحتاج إلى ثقافة تحقيق قيمة التعليم ويشجع على بناء منظمة المعرفة وبناء قدرات العاملين Capability building.

أولاً: نموذج اتخاذ القرارات الرشيد في تقييم الأداء: إن نموذج اتخاذ القرار الرشيد في تقييم الأداء يقوم على مجموعة من الخطوات التي ترتبط وتكمل بعضها البعض، فهذه الخطوات تتمثل في:

- **الاعتراف بالمشكلة:** إن الاقتناع بوجود مشكلة هو بداية أول مرحلة لاتخاذ القرار الرشيد، وتظهر هذه القناعة عندما يكون الأداء الحالي للأعمال مختلفاً عما كان عليه الحال سابقاً¹؛

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص338.

² محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات، الجزء الثاني، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، 2014، ص77

³ فريد النجار، نفس المرجع السابق، ص295

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2013، ص33.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- تحديد المشكلة الرئيسية والفرعية: في هذه المرحلة يتم تحديد طبيعة الموقف أو الموضوع الذي تريد الوصول إلى قرار بشأنه ولا بد من تحديد الموضوع تحديدا واضحا وتحديد أبعاده والنتائج المترتبة عنه²، فإن لم يكن تحديدها وصياغتها بشكل سليم ودقيق تصبح الخطوات التالية غير مجدية أو عديمة الفائدة³؛
- تحديد البدائل (القرارات البديلة): والمقصود بهذه المرحلة هو إعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الاختيار بينها، وذلك من أجل اتخاذ القرار المطلوب⁴؛
- تحديد الأهداف والأولويات: إن عملية تحديد الأهداف لا تتم مرة واحدة فقط، بل هي عملية مستمرة، فهي تساعد على توضيح ما هي النتائج التي نسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى ذلك فهي عنصر مهم في التحفيز وعنصر مهم في اتخاذ القرارات⁵، فلا يمكن تحديد هذه الأهداف دون تحديد الأولويات إذ تتناسب درجة الأولوية تناسباً طردياً مع الحاجات الملحة والمشكلات التي تتطلب حلولاً سريعة⁶، فتحديد الأولويات ما هي إلا تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لهدف مقابلة الاحتياجات الملحة، فهي عملية تحديد الموازنة بين الحاجات والموارد⁷؛
- الاختيار الأمثل (النموذج والمعايير): إن الاختيار الأمثل يتطلب توفر أمرين أساسيين فالأول يتمثل في اختيار النموذج، بحيث إن النموذج ما هو إلا تعبير عن الواقع لأنه يجب مقارنة النتائج التي يصل إليها والتي تعرف بالحل النظري بما يحدث فعلاً في الواقع، فهذا الأمر يساعد على تقويم حل النموذج وتحديد ما إن كان مناسباً أم لا⁸، أما فيما يخص المعايير فيمكن القول بان معيار اتخاذ القرار أي معيار الاختيار بين البدائل المختلفة، يتمثل في تعظيم العائد أو تخفيض التكلفة أو تخفيض الوقت... الخ، وذلك حسب طبيعة المشكلة المدروسة⁹؛

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات - منهج كمي-، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 19.

² طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، منظمة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 63.

³ منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2015، ص 68.

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، نفس المرجع السابق، ص 20.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2009، ص 186.

⁶ شيماء قطب، شيماء محمود أبو السعد، الاقتصاد المنزلي مفهومه ومميزاته ومجالاته وأهميته للمرأة الريفية، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2009، ص 11.

⁷ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 12-13.

⁸ محمود عبد الفتاح رضوان، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013، ص 84.

⁹ نوال عبد الكريم الأشهب،، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 127.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- غياب قيود الوقت والتكلفة وتحقيق أقصى عائد: والمقصود بهذه الخطوة أن اتخاذ القرار الرشيد في تقييم الأداء ليس مربوط لا بوقت محدد ولا بتكلفة معينة، لكن الهدف الذي يسعى للوصول إليه هو تحقيق أكبر عائد يمكن الوصول إليه من وراء هذه العملية؛

- قياس الفجوة بين المعايير والواقع العلمي في التقييم: يقصد بالمعايير تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف إلى معايير نواتج الأداء التي تخص كمية وجودة الأداء، معايير سلوك الأداء كمعالجة شكاوى العملاء وأخيراً معايير صفات شخصية كالمبادأة والانتباه والدافعية... الخ¹، فالغرض من هذه المرحلة هو معرفة الفجوة بين استخدام هذه المعايير في التقييم وبين الواقع العلمي المطبق فعلاً في التقييم؛

- اقتراح برنامج لتحسين الأداء PIP: يمكن النظر إلى برنامج PIP على أنه عملية تجديد وتطوير تنظيمي مستمر تتصف بسلسلة من التقدّمات نحو مستويات أعلى من الأداء المؤسسي المتميز الفعال، ويمكن اتخاذ البرنامج كمنهجية ثابتة من إستراتيجية المنظمة للتحسين والتطوير²؛

- إعادة التقييم: بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة، ويسمى ذلك بتقييم القرار فبناءً عليه يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل³.

ثانياً: قيود تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء لغيرها من العمليات التي تتم داخل أي منظمة لها مجموعة من القيود التي تحول دول إمكانية تنفيذها بالشكل المطلوب نذكر منها ما يلي:

- تقييم الأداء (المعايير، المشاركة والفعالية): يقوم تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي يكون فيها الأداء مُرضياً، فهذه المعايير عبارة عن عناصر تستخدم كركائز للتقييم وتصنف إلى معايير نواتج الأداء تختص بقياس كمية وجودة الأداء، معايير سلوك الأداء مثل معالجة شكاوى العملاء وإدارة الاجتماعات، وأخيراً معايير صفات شخصية مثل المبادأة والانتباه⁴، أما فيما يخص المشاركة والفعالية فالمقصود بهما هنا العلاقة القائمة بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة من رؤوسيين ومنفذين وغيرهم؛

- نظام المكافآت: يشجع هذا النظام العاملين في المنظمة على اختيار نظام من مجموعة النظم المقدمة كالامتيازات الطيبة أو الإجازات الطويلة، فمن أجل وضع نظام المكافآت يحتاج المديرون إلى فهم احتياجات العاملين وفهم الأهداف القصيرة والطويلة للمؤسسة، والقدرة على تطبيق نظريات الدافعية بشكل فاعل، وفهم

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المنظمات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013، ص29

² عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء (PIP) Performance Improvement Program، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص89

³ منال أحمد البارودي، نفس المرجع السابق، ص68.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع السابق أعلاه، ص29.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

مزايا وعيوب نظام المكافآت المختلفة¹، بحيث يمكن للمنظمة بجد ذاتها أن تؤثر في سلوك الموظف من خلال نظام المكافآت، فهذا النظام يركز على نوع المكافآت التي تستخدمها المنظمة (مادية أو اجتماعية)، كيفية توزيع المكافآت وأخيراً معيار التوزيع (النتائج، السلوك وقضايا لا تتعلق بالأداء)²؛

- اللوائح الرسمية في تقييم الأداء: إن اللوائح الرسمية هي التي تحدد مسؤوليات العمل والمؤهلات الثابتة على امتداد السلم الوظيفي، وتضمن توزيعاً عادلاً للقوى العاملة ذات المؤهلات العالية فيها³، بحيث يمكن أن تكون هذه اللوائح من بين القيود التي تحول دون عملية التقييم؛

- القيود الزمنية في تقييم الأداء: فهذا النوع من القيود يجبر صانعي القرار على اختيار أول بديل مقبول يظهر أمامهم، فهي تحدد نتيجة صنع القرار⁴؛

- تأثير القرارات السابقة على كيفية الاختيار الآن: إن المنظمة وعلى مر الزمن تمر بمجموعة من المشاكل التي تستدعي القيام باتخاذ قرارات فورية وغير فورية، وهذه القرارات تتغير حسب الحالة وحسب درجة معالجتها للمشاكل القائمة، فالقرارات السابقة تؤثر بشكل كبير على القرارات الجديدة وبالتالي تؤثر على عملية تقييم الأداء؛

- التقييم السنوي/التقييم الدوري: تختلف فترة التقييم من منظمة لأخرى ومن دولة لأخرى، ففي بعض الدول يستخدم التقييم الدوري ومن ثم السنوي، وفي دول أخرى كاليابان مثلاً يستخدم أسلوب التقييم طويل الأجل أي لفترة تزيد عن السنة، فاعتماد أسلوب التقييم الدوري يكون حسب الحاجة وذلك للوقوف على أداء الموظف تحت التجربة أو لغرض اتخاذ القرار المناسب ببقاء الموظف في وظيفته أو نقله إلى وظيفة أخرى... الخ، أما التقييم السنوي فإنه عادة ما يستخدم باعتباره محطة مناسبة في فترتها ومؤشراتها للوقوف على أداء العامل، كما قد يأخذ التقييم صفة عدم الدورية في بعض الأحيان وذلك يعود لعدة أسباب منها⁵:

✓ تقييم أداء الموظفين الذين يخضعون للتجربة؛

✓ في حالة انخفاض إنتاجية الموظف.

المطلب الثالث : آثار وانعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي

¹ موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010، ص214.

² جون وارنر، راندي دي سالميون، ترجمة: عبد المحسن نعساني، تنمية الموارد البشرية، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، السعودية، 2012، ص55.

³ تشارلز ديليو وآخرون، ترجمة: سمة عبد ربه، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي: تطبيق نظام بالدريديج في الجامعات والمعاهد، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص224.

⁴ زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن-الأردن، 2006، ص92

⁵ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص148.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

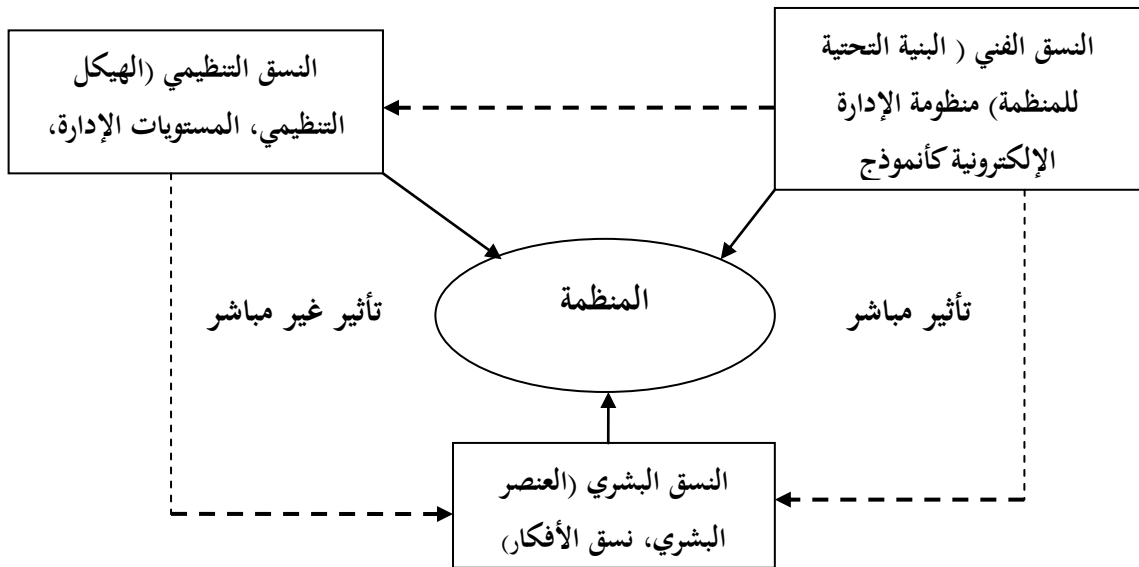
إن للأداء الوظيفي مكانة ودور مهم في المنظمات باعتبار العنصر البشري هو المحدد الرئيسي لتمييزها، لذا وجب الاهتمام بمختلف أساليب وطرق تطويره، قصد معرفة مواطن الخلل والضعف في أدائه والعمل على تطويره وتقومه للوصول إلى الفعالية اللازمة، وتكيفه مع التطورات الطارئة على بيئة العمل.

الفرع الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

تأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بطريقة مباشرة وأخرى غير مباشرة، يمكن توضيحها فيما

يأتي:

الشكل رقم (17) يوضح تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين



المصدر : مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، 2014، ص 234.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بان الإدارة الإلكترونية نمطان من التأثير على العاملين في المنظمة، وذلك من خلال التأثير المباشر والذي يحدث باحتكاك الأفراد العاملين مباشرة بتقنياتها من أجهزة حاسوب ولواحقها، وشبكات اتصال مختلفة.

أما التأثير غير مباشر عن طريق تأثير الإدارة الإلكترونية على بيئة المنظمة وما تتضمنه من هيكل تنظيمي بمستوياته، وهيكله الإدارية المختلفة، ثقافة المنظمة بما تحتويه من قوانين وقيم واستراتيجيات وتوظيفها للعاملين،

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

أو ما يعرف بسياسة التشغيل فكل هذه العوامل تؤثر في العنصر البشري، كמكون أساسي من مكونات المنظمة وركائزها.¹

الفرع الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين:

إن رقمنة الوثائق الإدارية ستقلل من البيروقراطية وتخفف من عناء التنقل بالأوراق بين مختلف المكاتب داخل المنظمة، ما يساعد الموظفين من الاستغناء عن كمية كبيرة منها، وما يؤدي إلى تحسين مردود الفرد والسرعة في إنجاز الأعمال.

أولاً: الآثار الإيجابية: للإدارة الإلكترونية آثار إيجابية على أداء العاملين، فالإدارة الإلكترونية ستيسر عمل الموظفين لجعل مجموع الوثائق والنصوص الضرورية لعملهم في متناولهم، وإذا تم تفعيل استعمال هذا النوع من الانترنت الإداري فإنه سيسمح بتطوير التواصل بين الموظفين والرؤساء وتعزيز التفاعل المعلوماتي السريع بين الموظفين، وهذا ما سيؤدي إلى تدعيم جميع الوحدات الإدارية، وبذلك فقد أضافت الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيات الرقمية للموظفين قدرات جديدة، إسماع الصوت، التبادل مع الآخرين، التعاون، الابتكار والمبادرة، الوصول إلى الجماهير وأسواق عدة، كما ساهمت من خلال احتفاظها بالمعلومات الخاصة بالعاملين في التخلص من التعب والجهد الذي يسببه الاحتفاظ بالسجلات المكتوبة²، كما ساهمت في رفع إنتاجية العاملين وتوفير الوقت والجهد والدقة في العمل وتقليل التكاليف وبناء مرنة قابلة وقادرة على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات، كما أنها تقدر بفضلها الافراد البعيدة عن بعضها باماكن مختلفة من مشاركة الآراء والمفاهيم³. ونذكر أيضا:

- الإدارة الإلكترونية تجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين، وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء ويعزز الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء في المنظمة⁴.

ثانياً: الآثار السلبية⁵: نذكر منها:

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، 2014، ص 234.

² عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 146.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 155.

⁴ بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة -مصلحة الحالة المدنية ببلدية بشر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 378.

⁵ عنتر بن مرزوق وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 155.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- عدم تقديم الدعم اللازم من الإدارة العليا خوفاً من التغيير، والتكلفة العالية للإنترنت أدى ذلك إلى انتشار الأمية الإلكترونية بين العديد من العاملين في المنظمات، والتناقل في أداء المهام وبالتالي هدر الوقت والجهد وتدني أدائهم وكفاءاتهم؛

ونستظهره فيما يلي:

جدول (07) : الآثار الايجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على تطوير أداء العاملين

المستويات	الآثار الإيجابية	الآثار السلبية
على المستوى النفسي	- نقص الضغط النفسي للعامل الذي يسببه تراكم العمل. - الشعور براحة نفسية للعامل، وطاقة إيجابية نتيجة سرعة أداء العمل. - التخلص من مشاعر القلق والتوتر للعامل أو ما يعرف بقلق المخاوف نتيجة الشعور بالدعم التكنولوجي.	- شعور العامل بنوع من التقاعس عن العمل نتيجة الاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتوفرة. - شعور العامل بالإحباط والانتكاس النفسي نتيجة الفشل في التعامل مع الوسائل التكنولوجية. - شعور العامل بالاغتراب النفسي نتيجة عدم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية. - فقدان العامل للأمن النفسي نتيجة عدم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.
على المستوى الاجتماعي	- سهولة انتقال الخبرات والمهارات والمعارف بين العاملين. - التفاعل بين العمال عن بعد عن طريق تقريب المسافات الافتراضية. - معرفة العمال ما يدور خارج نطاق بيئة العمل دون ترك المقر الوظيفي. - التعزيز من مصادر قوة الفرد (المهارات، المعارف، الخبرات) - تحقيق التفاعل اللاتزامني بين الأفراد.	- الاغتراب الاجتماعي نتيجة إحلال التكنولوجيا مكان العامل في جماعات العمل. - تصدع العلاقات الشخصية الاتصالات غير رسمية بين العمال وتباعدها. - البطالة نتيجة استبدال الأفراد العاملين بالتقنيات التكنولوجية الحديثة. - اقتصار التحكم في التكنولوجيا على مجموعة قليلة من العمال.
على المستوى التنظيمي	- تحقيق نوع من الرضا الوظيفي لدى العاملين. - الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للعامل. - تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل نتيجة التقليل من ضغط العمل. - التوجه نحو التركيز على الكفاءات وأصحاب المعرفة. - تعزيز ثقافة المنظمة لدى العمال نتيجة المتغيرات التكنولوجية الحادثة.	- احتمال تعرض البيانات للقرصنة وعدم تحقيق أمن المعلومات وحمايتها نتيجة نقص خبرة العمال للتقنيات الحديثة. - عدم قدرة العمال على تحقيق التوافق بين بنية المنظمة والبيئة المعلوماتية والشبكية للإدارة الإلكترونية. - مواجهة العمال لصعوبة تحقيق الإدارة الإلكترونية المتكاملة في بعض المنظمات. - نقص الاعتماد المالي الذي توفره المنظمة للعاملين لأجل شراء الموارد التكنولوجية الحديثة.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

المصدر: خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، صفحات 342-344.
من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية كمثيلاً لها من الأنظمة الإدارية العصرية المستوردة، بحكم اعتمادها الكبير على أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكيفة وفق بيئة الدول المصنعة لها، وتبعاً لنمط ثقافي مغاير، ومناخ تنظيمي مختلف، وبنية سلوكية تنظيمية متضاربة، ونظام توظيف متباين، فإن الدول المستهلكة للتكنولوجيا الإدارية ستجد نفسها تواجه الآثار الإيجابية والسلبية وعلى ثلاث مستويات أساسية: المستوى النفسي، الاجتماعي، التنظيمي.¹

الفرع الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي

يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال النقاط التالية²:

- زيادة حجم العمل حيث يمتد العمل لسعة أيام في الاسبوع وعلى مدار الساعة، أي أن خدمات المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالموظفين والإداريين، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع (الرشوة) و(العمولة) (المباشرة) إلى الموظفين في القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يحد من مظاهر الفساد الإداري؛
- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولاً بأول؛
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير؛
- يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة)، بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقاؤها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية؛
- يتيح تحديات واسعة من فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود المرونة في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها؛
- يقلل عدد المستويات الإدارية ما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال؛

¹ خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، صفحة 344.

² أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل-العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، العراق، 2016، ص 3402-3403.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

- يسهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرا على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل بما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية، وهكذا لابد من الاهتمام بتنمية قدرات العاملين بالتنظيم أو المنظمة ليكون اداؤهم فاعلا ويتحملون المسؤولية تجاه ما ينسب إليهم من أعمال بموجب التفويض، ويكون ذلك ضمن خطة إصلاحات إدارية واسعة يتطلبها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛

- يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانبا حيويا في تكوين المنظمة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة، علما أن عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنطوقين تحت لواء المنظمة بعيدا عن نمط اتخاذ القرار التسلطي أو المركزي السائد في الإدارة التقليدية، ما يسهم في خلق العديد من البدائل المتاحة وحساب كلفة كل منها وعائدها واختيار المناسب منها في الوقت المناسب وبسرعة ما يسهم في وضع الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

- يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية القائمة على التفاعل بين القائد والزبون لأن النظام الإلكتروني ينأى بنفسه عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية والتي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة ولا يملك العاملين إلا الكم القليل منها ويقدر ما يسمح به تقسيم العمل هذا من جهة، ويتيح للزبون في إبداء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط وحتى الرقابة من جهة أخرى، بمعنى يستطيع المستخدمين من نظام الإدارة الإلكترونية إبداء الراي حول جودة تلك الخدمات وفيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا ومن ثم فهم يسهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات؛

- نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في إنجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر، فهو يختزل كثيرا من حلقات العمل وروتينته ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية؛

- ضبط الرقابة على التنفيذ، فنظام الإدارة الإلكترونية وفق نظام بإمكانه مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن الضعف فيها ومحاسبة المقصرين من جهة، وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آنية مباشرة بعيدا عن مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية؛

- نظام الإدارة الإلكترونية يتبع اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذلك، بمعنى ان هناك شفافية في التعامل؛- متابعة الانظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من جهات العليا بسرعة أكبر؛- أثرت الإدارة الإلكترونية على الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، لما توفره من فرص الاطلاع على المعلومات بشكل سهل ما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرار؛- للإدارة الإلكترونية دور مهم في رفع كفاءة المنظمة في استغلال مصادرها المتنوعة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأدنى تكلفة واردة باعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك ما يسهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات.

بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية تحقق ما يلي¹:

- تحسين الإداء الوظيفي وذلك من خلال تحطّي القيام بكثير من الاعمال الروتينية وما يترتب على ذلك من إنجاز الاعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛- تخفيض الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم الأداء ومحدداته بالإضافة إلى ماهية تطويره وتقييمه، فالقلب النابض لأي منظمة ناجحة، هو العنصر البشري المكون لها، فمهما بلغت أهمية الموارد المادية ومكانة التقنية وتطور استخدامها وكذا نوع الخدمة المسداة، يظل العنصر البشري هو حجر الزاوية، حيث أن كفاءة العنصر البشري هي المحدد والضمان لحسن استغلال الموارد المادية وحسن توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة، ولا يمكن للمنظمة طموحة تصبو لمنافسة المنظمات الأخرى أن تستمر في اعتمادها على عمالة وافدة مؤقتة لا تضمن استمرارها.

وقد حاولنا في ختام هذا الفصل أن نسلط الضوء على علاقة التأثير بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، باعتبار أن الأداء هو محصلة لسلوك الفرد في ضوء المهام الموكلة اليه وفقا للإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة، واتضح ان للإدارة الإلكترونية دورا مهما واساسيا في تطوير الاداء الوظيفي، فنظام الإدارة الإلكترونية ساعد في كسر طابوهات الهرمية بين الإدارة والموظف من خلال الإشارك في صنع القرار، وتأثيرها على الجانب المعنوي له وزيادة انتمائه وولائه لمنظمتة، كما يكمن هذا التأثير في كون أن الإدارة الإلكترونية أحد سبل رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة معارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لاحتكاكهم بالتقنية وبالتالي تأدية العمل بكفاءة وفعالية عالية، وسنأتي لتوضيح ذلك في دراستنا الميدانية.

¹ عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر، العدد العاشر، مصر، 2013، ص 83.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بلدية ومجلس

قضاء البويرة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لكل متغيرات الدراسة ومختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، وبما أننا نركز في بحثنا هذا على الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي، خصصنا فصل تطبيقي درسنا فيه حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي بالتحديد إلى الدراسة التحليلية بحيث تم اللجوء في دراستنا هذه على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، ولتحليله اعتمدنا على التحليل المنهجي مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامته وقدرته على الوصول لما هو مطلوب، وغيرها من الاختبارات المطلوبة للوصول إلى الغرض المرغوب، واستبادا لكل هذا ارتأينا تجزئته لثلاث مباحث بحيث أن الأول جاء بعنوان تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد كان بعنوان عرض نتائج الدراسة الميدانية، أما فيما يخص اختبار فرضيات الدراسة فقد جاء في آخر مبحث من هذا الفصل.

المبحث الأول: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى اجراءات الدراسة الميدانية التي تم اجراءها على عينة من الموظفين الذين يشغلون منصب إداري بكل من بلدية ومجلس قضاء البويرة، حيث قامت الباحثة في المطلب الأول تحضير الدراسة الميدانية وذلك من خلال تقديم الدراسة الميدانية وكذا إعداد استبيان، أما المطلب الثاني فقد تم وضعه تحت عنوان الاختبارات الأولية لأداة القياس قدمت فيه الباحثة صدق المحكمين وكذا معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وفي الأخير إلى صدق الاتساق الداخلي، أما فيما يخص أدوات التحليل وأتمودج الدراسة فقد تم ادراجها ضمن المطلب الثالث.

المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية

بعد استكمال الجانب النظري ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية، نبدأ بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية والتي تعتبر من بين أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها حيث تتطلب جهد فكري وكذا عملي ومجموعة من الأدوات الإحصائية.

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

حتى يتسنى لنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين في البلدية ومجلس القضاء، محاولة منا لمعرفة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المنظمات محل الدراسة حتى نتمكن بذلك من معرفة العناصر الموجودة والتي يمكن أن تؤثر على أداء موظفيها والعناصر غير الموجودة فيها، بعد ذلك قمنا بإعداد استبيان لغرض القيام باستقصاء مجموعة من المسؤولين حول تقييمهم للإدارة الإلكترونية، ومن ثم باختيار عينة من نفس القطاع قصد التسهيل والتحكم في هذه الدراسة، ومعرفة ما إذا كان هذين القطاعين يقومان بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بشكل ملحوظ ومتقدم.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بهذه الدراسة بشكل صحيح، وجمع المعلومات اللازمة للدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الملاحظة: في هذه الدراسة تم القيام بملاحظة مجموعة من الأمور التي تتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال الانتقال إلى مكان اجراء الدراسة (بلدية ومجلس القضاء) والقيام بجولات في مختلف فروعها قصد توزيع الاستبيان واجراء مقابلة مع بعض المسؤولين.

2- المقابلة: تعتبر هذه الأداة أداة رئيسية ومهمة لجمع البيانات، ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المقابلة المباشرة مع بعض المسؤولين في المنظمات محل الدراسة (رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب، نواب

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

عامون... الخ)، بحيث كان الهدف الأساسي من هذه المقابلة الحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات والاستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة.

3- الاستبيان: تم الاعتماد على هذه الأداة كوسيلة أساسية للقيام بهذه الدراسة، وذلك قصد التأكد من المعلومات التي تم جمعها والتي تم التوصل إليها في الجانب النظري ومعرفة مدى مطابقتها للجانب التطبيقي.

الفرع الثالث: المعلومات ومصادر الحصول عليها

تمت معرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية يتم الحصول عليها من خلال الأشخاص المتواجدين في المنظمات محل الدراسة، فهذا النوع من المعلومات غير متوفر في المكتبات أو الدراسات السابقة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات الثانوية.

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال الدراسة التي نريد القيام بها سنحاول التطرق إلى كل من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يشغلون منصب إداري في كل من بلدية ومجلس قضاء البويرة والذين لديهم إطلاع كبير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

2- عينة الدراسة: بالنسبة لحجم العينة فإن هناك العديد من البحوث والدراسات التي أظهرت العديد من الطرق في تحديد حجم العينة، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تصميم استبيان والقيام بتوزيعه على عينة من الموظفين الذين يشغلون منصب إداري، بحيث تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للمنظمات محل الدراسة، فقد أخذنا عينة من (285) موظف وذلك استنادا إلى الجدول الإحصائي المبين في الملحق رقم (03)، وبعد ذلك تم توزيع العينة اعتمادا على طريقة العينة الحصصية وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08): عدد الاستبيانات الموزعة

المؤسسة	% عدد الموظفين الإجمالي	الاستبيانات الموزعة على الموظفين ككل
بلدية البويرة	87,82	196
مجلس قضاء البويرة	12,18	89
المجموع الكلي	100%	285

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نرى أن عدد الاستبيانات المقبولة للدراسة حسب الملحق (03) يقدر بـ 285 استبيان، وعليه يمكن اعتماد وتعميم نتائج هذه الدراسة عند مجال ثقة مقدر بـ 95% وقبول 5% كخطأ للمعاينة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

وبهدف تحديد حجم العينة لهذه الدراسة بناءً على المجتمع المحدد بـ 1100 فرداً ، فإنه سيتم استخدام إحدى المعادلتين إما: معادلة Taro Yamane هذه المعادلة تكتب وفقاً للصيغة التالية:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

حيث:

n : حجم العينة

N: حجم المجتمع

e: مستوى الدقة: حيث كلما كان كبيراً كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ للمعاينة ويقدر مستوى الثقة بـ 95% (أي من بين 100 قيمة مقدرة 95 تعطي قيمة مقدرة قريبة جداً أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة).

بتطبيق المعادلة السابقة يمكن تقدير حجم العينة الأدنى كالتالي:

$$n = N / (1 + N(e)^2) \Rightarrow 1100 / (1 + 1100(0,05)^2)$$

$$n = 285$$

طريقة ستيفن سمبسون أو معادلة رابطة التربية الأمريكية:

$$n = N * P(1-P) / \left[\frac{N-1 * (d^2 / Z^2)}{4} + P(1-P) \right]$$

$$n = 1100 * 0,50(1-0,50) / \left[\frac{1100-1 * (0,052 / 1,962)^2}{4} + 0,50(1-0,50) \right]$$

$$n = 1100 * 0,50(1-0,50) / \left[\frac{1100-1 * (0,0025 / 3,8416)}{4} + 0,50(1-0,50) \right]$$

$$n = 285$$

و بالتالي قدرت عينة الدراسة بـ 285 فرد ، أي بنسبة 25,91% من مجتمع الدراسة.

الفرع الخامس: اعداد الاستبيان

من أجل معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي بكل من بلدية ومجلس قضاء البويرة، تم الاعتماد على أنموذج يعتمد على دراسة عدة مكونات، قصد معرفة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي تساهم بها في تكوين الإدارة الإلكترونية بالمؤسستين.

الأسئلة الموجودة في الاستبيان أنظر الملحق رقم (01) صممت على أساس هذه المكونات أي وفق أنموذج الدراسة، ومن أجل تكوين الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بالقطاعين تم الاعتماد على برنامج Spss 19.

1- تحديد أهداف الاستبيان: هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة دور بين المتغيرات قصد تأكيد أو نفي الفرضيات والحصول على اجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية الملخصة في السؤال المحوري "ما مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة؟".

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم المكونات في تكوين دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسستين، وكذا درجة اسهامها في ذلك.

2- تحديد فرضيات الدراسة: صمم الاستبيان على أساس فرضيات الدراسة، التي على ضوئها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية؛

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى الى متغير الجنس ؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة ؛

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي؛

- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية ؛

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

- **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الأداء الوظيفي ؛

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05.

3- تحديد الاسئلة: في اعداد الاستبيان تم الاعتماد على الجداول، والسبب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات، بالإضافة إلى كونه يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

من أجل معرفة الهدف من كل سؤال في الاستبيان وكيفية استغلاله سنقدم الشرح التالي:

الأسئلة من (01-06) والتي تدخل ضمن- المتطلبات الإدارية هي عبارة عن أسئلة تعبر عن الأخذ بأسباب التغيير، ونشر القوانين والاجراءات والخطط، والغرض منها هو الإلمام بمختلف الجوانب التي تتعلق بالمتطلبات الإدارية.

أما فيما يخص باقي الاسئلة فقد قسمت على المتطلبات التقنية والبشرية والتي خصصت لها الجانب الأكبر من الأسئلة من (07-14) والبشرية لما لها من أهمية في بحثنا وارتباطها بالشق الثاني من الاستبيان تبدأ من (15-20)، لكن لا يمكن لنا تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال هذه المجالات فقط بل وجب أيضا التطرق إلى المتطلبات المالية، لذا فقد كان لها جزء من الاستبيان أيضا إذ خصص لها الأسئلة من (21-24) والمتطلبات الامنية من (25-28) وهذا ما يوضحه الملحق (01).

الغرض من القيام بهذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الإداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة، لذا وجب تخصيص الجزء الباقي من الاستبيان له والتي تكونت من 12 سؤال.

المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس

حتى يتم التأكد من صلاحية الاستبيان أو عدمها تم اجراء مجموعة من الاختبارات، وذلك من خلال اللجوء الى محكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

الفرع الأول: الصدق الظاهري

من أجل التأكد من صدق الاستبيان ومناسبة فقراتها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والذين هم من الأساتذة المدرسين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بكل من جامعة البويرة، جامعة المدية حسب ما هو موضح في الملحق رقم (02)، حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى صحة وضبط التشكيل اللفظي لعبارات الاستبيان ومدى كفاية

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

عدد العبارات و شموليتها، ومن ثمة تم تدوين ملاحظات وعلى ضوءها قمنا بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وفي الأخير تم الوصول الى الشكل النهائي للاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (01).

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددها 285 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ومن هنا سنقوم بحساب الاتساق الداخلي لجزئين في الاستبيان (الإدارة الكترونية في بلدية ومجلس قضاء البويرة والأداء الوظيفي في ذات المؤسساتين)، بحيث يتضمن الجزء الأول (واقع تطبيق الادارة الالكترونية في البلدية والمجلس القضاء) الذي يشمل المحاور التالية (المتطلبات الادارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية والمتطلبات الأمنية، والجزء الثاني يتمثل في الأداء الوظيفي في كل من بلدية ومجلس قضاء البويرة).

1 - الاتساق الداخلي لفقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الجزء الأول): يحتوي هذا الجزء على خمسة محاور تتمثل في (متطلبات إدارية، متطلبات مالية، متطلبات بشرية، متطلبات تقنية، متطلبات أمنية).
أ- الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات الإدارية (المحور الأول): يتكون هذا المكون من مجموعة فقرات (من 01 الى 06)، حتى تتمكن من معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان حتى نوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تقوم المنظمة بالأخذ بأسباب التغيير نحو الادارة الالكترونية من تقنيات ونظم جديدة متاحة من أجل ارساء مبدأ ادخار المعلومة لطالها لتيسير عملية اتخاذ القرار	**0.632	0.000	دال
02	تقوم المنظمة بعقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية	**0.743	0.000	دال
03	تسعى المنظمة لنشر القوانين والاجراءات اللازمة لسن العمل الالكتروني وتشخيص احتياجاتها	**0.727	0.000	دال
04	يسهل الهيكل التنظيمي في المنظمة عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة	**0.715	0.000	دال
05	التشريعات والقوانين الموجودة في المنظمة تسهل عمل الادارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية	**0.710	0.000	دال
06	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الادارة الالكترونية	**0.680	0.000	دال

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتطلبات الإدارية والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

ب- الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات التقنية (المحور الثاني): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 07 الى 14)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
07	توفر المنظمة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته في المكاتب بحيث يتم تحديثها بشكل منتظم	**0.775	0.000	دال
08	خدمة الانترنت في المنظمة سريعة ومتوفرة خلال أيام الأسبوع دون انقطاع	**0.809	0.000	دال
09	تبادل مختلف الإدارات والمصالح البيانات الالكترونية عن طريق شبكاتي الانترنت و/أو الاكسترانت	**0.782	0.000	دال
10	توفر المنظمة الطابعات الحديثة اللازمة لمختلف الإدارات والأقسام	**0.777	0.000	دال
11	تمتلك المنظمة جهاز البصمة الالكترونية أو التوقيع الالكتروني	**0.721	0.000	دال
12	تحوز المنظمة على مختلف النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**0.726	0.000	دال
13	يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بين الإدارات	**0.756	0.000	دال
14	توفر المنظمة على موقع إلكتروني فاعل على شبكة الانترنت يسهل عملية التواصل واستقبال الانشغالات والتعليمات	**0.724	0.000	دال

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتطلبات التقنية والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ج- الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات البشرية (المحور الثالث): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 15 إلى 20)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
15	تتوفر المنظمة على الموارد البشرية التي تملك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة والمعلومات والقدرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية	**0.790	0.000	دال
16	تقوم المنظمة بإعادة تأهيل الاطارات البشرية الحالية والارتقاء بها، قصد الحفاظ على مستويات عالية من المهارة، وذلك من خلال إقامة دورات تكوينية وعقد البرامج التدريبية المختلفة في المجال الإلكتروني	**0.895	0.000	دال
17	يتوفر لدى المنظمة مبرمجين ومتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات	**0.818	0.000	دال

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

18	يتم رفع كفاءة أداء الموظف وتحفيزه على المبادرة والتطوير والابتكار في مجال عمله من خلال التوجيه المستمر	**0.859	0.000	دال
19	تسعى المنظمة إلى تأطير العناصر البشرية على الاطلاع الدائم لمجال التقنية والحديث عليها لخلق كادر بشري مصقول فنيا ومؤهلا ومحفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار	**0.885	0.000	دال
20	تقوم المنظمة باستغلال امكانيات وقدرات الموظفين من اجل المصلحة العامة وتطوير بيئة عملها	**0.736	0.000	دال

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتطلبات البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

د- الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات المالية (المحور الرابع): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 21 إلى 24)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
21	توفر المنظمة المخصصات المالية الكافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات الحديثة والبنية التحتية للإدارة الالكترونية	**0.847	0.000	دال
22	تخصص المنظمة الميزانية الملائمة لتصميم وتطوير برامج الحاسب الآلي	**0.911	0.000	دال
23	تملك المنظمة الموارد المالية اللازمة لتدريب الموظفين	**0.848	0.000	دال
24	تعمل المنظمة دائما على توفير الدعم المالي اللازم لتكاليف الأجهزة وتكاليف الصيانة	**0.812	0.000	دال

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتطلبات المالية والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

هـ- الاتساق الداخلي لفقرات المتطلبات الأمنية (المحور الخامس): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 25 إلى 28)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الخامس لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
25	توافر سياسات واضحة وراعية للموظفين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات	**0.860	0.000	دال

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

26	تقوم المنظمة بتشفير كل البيانات والمعلومات المهمة والتي تتعلق بأمر حساسة يمكن أن تمس بها	**0.809	0.000	دال
27	تحتفظ المنظمة بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة، بالإضافة إلى استخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات	**0.841	0.000	دال
28	تضمن الشبكة الالكترونية المستخدمة في المنظمة سرية البيانات والمعلومات وتضمن نقلها وإيصالها بسرعة وفي الوقت المناسب	**0.872	0.000	دال

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتطلبات التقنية والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الوظيفي (الجزء الثاني): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 12)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطوقنا الى استعمال معامل الارتباط سبيرمان حتى نبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط سبيرمان لفقرات الجزء الثاني لاستبيان الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تعمل الادارة الالكترونية على التنسيق بين الموظفين وتسهيل الاتصالات فيما بينهم لزيادة فعالية العمليات الادارية	**0.754	0.000	دال
02	تلعب الادارة الالكترونية دورا هاما في التغلب على مشاكل انخفاض مستوى الاداء	**0.735	0.000	دال
03	تعمل الادارة الالكترونية على السرعة في أداء المهام وبالتالي تحسين مستوى أداء الموظفين	**0.754	0.000	دال
04	تحدد الادارة الالكترونية المسؤوليات والمهام بشكل واضح للموظفين	**0.754	0.000	دال
05	تقلل الادارة الالكترونية من تكاليف حفظ المعلومات والارشفة لتسهيل العمل للموظف	**0.780	0.000	دال
06	تنظم الادارة الالكترونية أعباء وتراكمات الأعمال اليومية للموظفين	**0.774	0.000	دال
07	أسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين وأشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل	**0.642	0.000	دال
08	تحدد الادارة الالكترونية المسؤوليات والمهام للموظفين بشكل واضح وسليم	**0.737	0.000	دال
09	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع المعايير وتحدد الانحرافات لتصحيحها	**0.664	0.000	دال
10	تستخدم الإدارة طريقة الإدارة بالأهداف بتشمين أداء الموظفين بحيث تركز بها على تحقيق الغايات	**0.668	0.000	دال
11	تقوم الادارة الالكترونية باستغلال الطاقات الذهنية والقدرات الابداعية للموظف من خلال العمل في فرق ذاتية لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة	**0.654	0.000	دال

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

12	تساهم الادارة الالكترونية في تحويل السلوكيات التنظيمية إلى اداء فاعل ومتكامل من خلال الدور الهام الذي يلعبه الموظف	**0.781	0.000	دال
----	--	---------	-------	-----

طبقا للجدول سالف الذكر نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا الجزء والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداء الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال	0.000	**0.804	متطلبات إدارية
دال	0.000	**0.863	متطلبات تقنية
دال	0.000	**0.916	متطلبات بشرية
دال	0.000	**0.889	متطلبات مالية
دال	0.000	**0.863	متطلبات أمنية
دال	0.000	**0.947	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
دال	0.000	**0.917	الأداء الوظيفي

معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان وأدوات التحليل وأنموذج الدراسة

حتى نتأكد من استقرار نتائج الاستبيان في حالة تم توزيعها أكثر من مرة وفي نفس الظروف والشروط، لا بد من قياس ثبات فقراتها لذا سنقوم باستعمال طريقة ألفا كرو نباخ، قصد تسهيل هذه الدراسة اعتمادنا على مجموعة من الأدوات الاحصائية حتى نتمكن خلالها من معالجة البيانات والوصول إلى مختلف النتائج، كذلك اعتمادنا على أنموذج حتى يتضح لنا مخطط الدراسة.

أولاً: معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha): قمت باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (05)، بحيث تكون ألفا كرو نباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة، وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان

معامل Cronbach's Alpha			محاور الاستبيان
عدد العبارات	الثبات	معامل الارتباط	

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

06	0.919	0.845	متطلبات إدارية	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
08	0.949	0.902	متطلبات تقنية	
06	0.955	0.913	متطلبات بشرية	
04	0.940	0.884	متطلبات مالية	
04	0.938	0.881	متطلبات أمنية	
28	0.981	0.963	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	
12	0.965	0.933	الأداء الوظيفي	
40	0.985	0.971	الاستبيان ككل	

يتجلى لنا أن معامل ألفا كان مرتفعا بالنسبة للاستبيان ككل حيث قدرت قيمته بـ 0.971، كذلك هو الحال بالنسبة لقيمة الثبات فقد كانت مرتفعة حيث بلغت 0.985، كل هذا الارتفاع المسجل في قيمة ألفا كرو نباخ وقيمة ثباته يدل على ثبات فقراتها، ومنه نستنتج أن الأداة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي Test Distribution Normality: تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (S-K) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Sig	قيمة الاختبار	محاور الاستبيان
0.059	1.327	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS .V 19

القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدالة 0.05 أي (0.059 > 0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

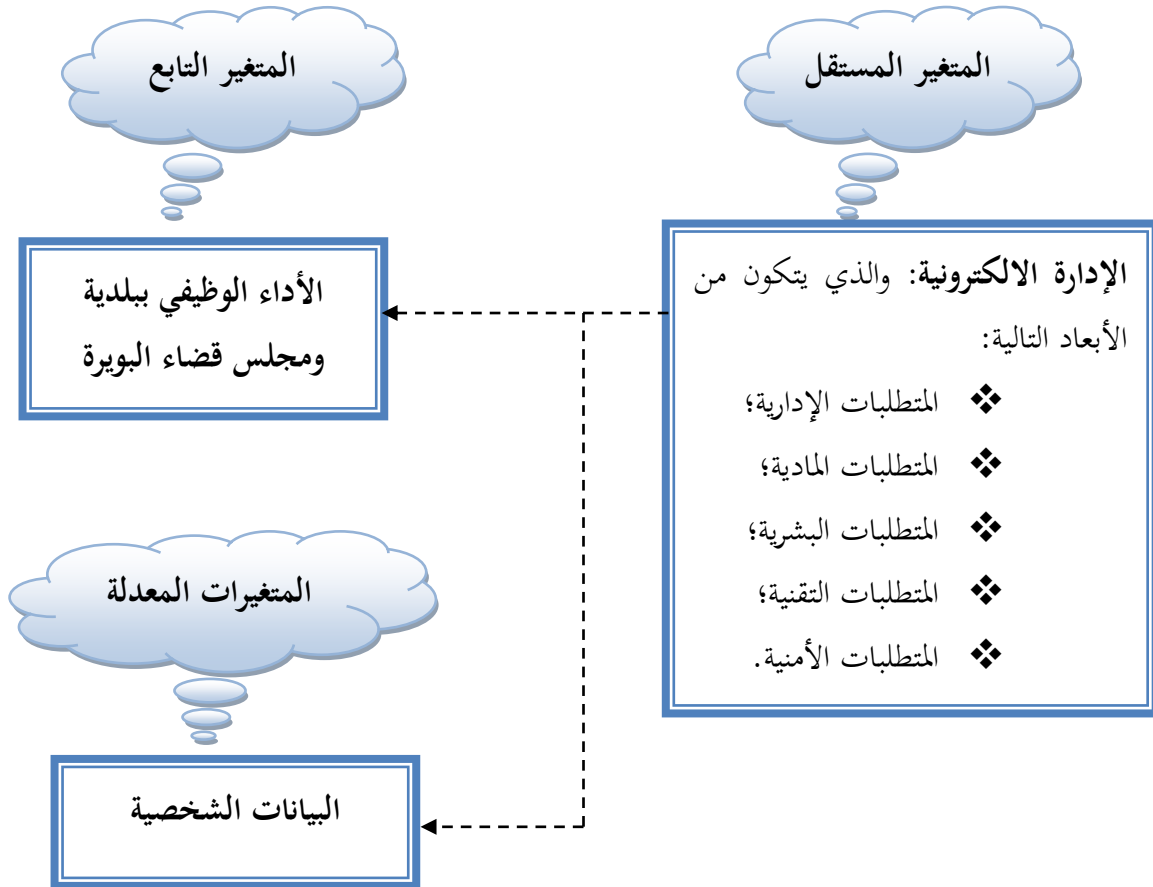
الفرع الثالث: أدوات تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباط من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، هذا بالإضافة الى معامل الثبات Cronbach's Alpha ومعامل الارتباط سبيرمان Spearman، ولمعرفة الدلائل الاحصائية للنتائج المحصل عليها استعملنا تحليل التباين T- Tste وANOVA لاختبار صحة الفرضيات، بالإضافة الى استعمال اختبار لانحدار الخطي البسيط لمعرفة ان كان هناك اثر ام لا.

الفرع الرابع: أنموذج الدراسة

بناء على الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل أنموذج الدراسة والمتمثل في متغيرين، متغير المستقل (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) والذي يحتوي بدوره على متغيرات تتمثل في (متطلبات إدارية، متطلبات تقنية، متطلبات بشرية، متطلبات مالية، متطلبات أمنية) كما نجد متغير التابع (الأداء الوظيفي)

الشكل رقم (18): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسات السابقة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (285) شخص تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج SPSS.V 19، اللذان يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، بحيث تم الحصول على النتائج أنظر في الملحق رقم (05)، كما هي مبينة في الجداول والأشكال المستعملة في عرض النتائج بالاعتماد على برنامجي SPSS.V 19.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وهذا في ثلاثة مطالب،
المطلب الأول سنقوم بعرض وتحليل نتائج البطاقة الشخصية للمستقصى منه أما في المطلبين المتبقين سنقوم
بعرض نتائج وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض النتائج الشخصية

قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة
بالمستقصى والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النتائج الشخصية
%29.8	85	ذكر	الجنس
%70.2	200	أنثى	
%02.8	08	قبل البكالوريا	المؤهل العلمي
%22.1	63	بكالوريا	
%17.2	49	تقني سامي	
%30.9	88	ليسانس	
%07.4	21	مهندس	
%16.8	48	ماستر	
%01.4	04	ماجستير	
%01.4	04	دكتوراه	
%27	77	رئيس مصلحة	
%65.3	186	موظف إداري	
%03.5	10	مهندس في الإعلام الآلي	
%07	02	مراسل	
%07	02	مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئية	
%07	02	مستشار النشاطات الثقافية والاجتماعية	
%07	02	مهندس معماري	
%07	02	إحصائي	
%07	02	أمين قسم الضبط	
%11.9	34	أقل من 03 سنوات	سنوات الخبرة
%05.6	16	من 03 الى 05 سنوات	
%19.6	56	من 05 الى 10 سنة	

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

179	62.8%	أكثر من 10 سنوات	مستوى التحكم في الإعلام الآلي
36	12.6%	ضعيف	
119	41.8%	متوسط	
130	45.6%	جيد	
202	70.9%	لم أشارك	المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية
31	10.9%	مرة	
31	10.9%	مرتين	
21	07.4%	أكثر من مرتين	
164	57.5%	لم أشارك	عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال أداء الوظيفي
53	18.6%	مرة	
35	12.3%	مرتين	
33	11.6%	أكثر من مرتين	
285	100%	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

مما سبق نجد أن:

- اغلب الذين اجابوا على الاستبيان هم من الإناث اي بنسبة 70.2%؛
- اغلب الفئة المستجوبة من الموظفين لديهم تأهيل علمي؛
- من حيث المسمى الوظيفي فان أغلب الموظفين يشغلون مناصب إدارية ويقومون بإنجاز اعمالهم إلكترونيا مما يساهم في إنجازها بسرعة ويسهل لهم التعامل مع المواطنين والايجاز في الوقت والجهد؛
- الفئة المستهدفة لديها خبرة كبيرة في المنظمات محل الدراسة، وهذا يساعد على التركيز على الامور الالكترونية فقط اثناء ادخال الادارة الالكترونية في المنظمات محل الدراسة؛
- مستوى التحكم في الإعلام الآلي لأغلب الموظفين المستجوبين يعتبر جيدا وهذا راجع لتوافر التقنيات التي تساعد على إنجاز الأعمال بشكل سليم؛
- أغلب الموظفين لم يشاركوا في دورات تدريبية متعلقة بمجال الإدارة الالكترونية، وهذا يدل على أن المؤسسات لا تدعم هذا النوع من التدريبات ولا تحاول تحسين وتطوير الوضع الحالي؛
- فيما يتعلق بالدورات التدريبية المتعلقة بمجال الإداء الوظيفي فإن أغلب المبحوثين لم يشاركوا في مثل هذه الدورات، لكن هناك عدد 53 وهو عدد جيد ما يدل على أن الادارة تسعى بإمكاناتها المحدودة لتطوير أداء الموظف وتنمية قدراته ومهاراتهم للاستفادة منها في الصالح العام .

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض وتحليل نتائج المحاور الخمسة للجزء الأول من الاستبيان وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان: من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل متطلبات إدارية في المنظمات محل الدراسة، لكن قبل ذلك يجب توضيح المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (19): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 2007، ص541.

الجدول رقم (20): درجة الموافقة عن عبارات متطلبات إدارية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الإستجابة
01	3.62	1.137	3.625	53.840	0.000	موافق
02	3.60	1.223	3.596	49.656	0.000	موافق
03	3.53	1.023	3.533	58.336	0.000	موافق
04	3.50	1.054	3.502	56.110	0.000	موافق
05	3.41	0.988	3.414	58.344	0.000	موافق
06	3.17	1.046	3.172	51.206	0.000	محايد
الكلي	3.4737	0.81132	3.47368	72.280	0.000	موافق

أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة الموظفين عن عبارات هذا المحور إلا أنه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (0.988 و 1.046)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المتطلبات الإدارية بلغ 3.4737 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.81132، أي أن اتجاهات

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا ما يشير إلى أن اتجاهات الموظفين بالمنظمة محل الدراسة متوافقة فيما يخص المتطلبات الإدارية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 08 عبارات تعبر في مجملها عن المتطلبات التقنية كالتالي:

الجدول رقم (21): درجة الموافقة عن عبارات متطلبات تقنية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الإستجابة
01	3.31	1.312	3.312	42.605	0.000	محايد
02	2.87	1.352	2.867	35.802	0.000	محايد
03	3.15	1.250	3.147	42.504	0.000	محايد
04	3.28	1.219	3.284	45.485	0.000	محايد
05	3.05	1.241	3.049	41.482	0.000	محايد
06	3.25	1.127	3.246	48.612	0.000	محايد
07	3.29	1.186	3.295	46.912	0.000	محايد
08	3.30	1.187	3.302	46.964	0.000	محايد
الكلية	3.1877	0.95149	3.18772	56.559	0.000	محايد

أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة الموظفين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (1.127 و 1.352)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المتطلبات التقنية بلغ 3.1877، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية نوعا ما وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا ما يشير إلى أن اتجاهات الموظفين بالمنظمة محل الدراسة متوافقة بشكل مقبول فيما يخص المتطلبات التقنية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 06 عبارات تعبر في مجملها عن المتطلبات البشرية كالتالي:

الجدول رقم (22): درجة الموافقة عن عبارات متطلبات البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الإستجابة
01	3.27	1.260	3.274	43.873	0.000	محايد

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

محايد	0.000	41.407	3.168	1.292	3.17	02
محايد	0.000	45.756	3.260	1.203	3.26	03
محايد	0.000	39.462	3.102	1.327	3.10	04
محايد	0.000	39.885	3.084	1.305	3.08	05
محايد	0.000	48.783	3.344	1.157	3.34	06
محايد	0.000	51.455	3.20526	1.05162	3.2053	الكلبي

أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة الموظفين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (1.157 و 1.203)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة إحصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المتطلبات البشرية بلغ 3.2053 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.2053، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا مما يدل على أن اتجاهات الموظفين في المنظمة محل الدراسة متوافقة فيما يخص المتطلبات البشرية.

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 05 عبارات تعبر في مجملها عن المتطلبات المالية موضحة كالآتي:

الجدول رقم (23): درجة الموافقة عن عبارات متطلبات مالية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الإستجابة
01	3.07	1.218	3.074	42.596	0.000	محايد
02	3.21	1.119	3.211	48.453	0.000	محايد
03	3.26	1.190	3.256	46.186	0.000	محايد
04	3.13	1.156	3.126	45.660	0.000	محايد
الكلبي	3.1667	1.00847	3.16667	53.010	0.000	محايد

العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة الموظفين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (1.119 و 1.156)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة إحصائية. بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المتطلبات المالية بلغ 3.1667 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.1667، أي أن اتجاهات

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ما يدل على أن اتجاهات الموظفين في المنظمة محل الدراسة متوافقة فيما يخص المتطلبات المالية.

الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس من الاستبيان

يتضمن هذا المحور 08 عبارات تعبر في مجملها عن المتطلبات الأمنية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): درجة الموافقة عن عبارات متطلبات أمنية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الإستجابة
01	3.33	1.220	3.330	46.061	0.000	محايد
02	3.51	1.143	3.509	51.810	0.000	موافق
03	3.57	1.104	3.568	54.585	0.000	موافق
04	3.61	1.100	3.614	55.473	0.000	موافق
الكلي	3.5053	0.98155	3.50526	60.288	0.000	موافق

العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة الموظفين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (1.100 و 1.220)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية. بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المتطلبات الأمنية بلغ 3.5053 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.5053، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ما يدل على أن اتجاهات الموظفين في المنظمة محل الدراسة متوافقة فيما يخص المتطلبات الأمنية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض وتحليل نتائج عبارات الجزء الثاني من الاستبيان، والذي يتكون من 12 عبارة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (25): درجة الموافقة عن عبارات الأداء الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق عن المتوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الإستجابة
01	3.39	1.162	3.386	49.188	0.000	محايد
02	3.38	1.012	3.379	56.346	0.000	محايد
03	3.48	1.106	3.484	53.200	0.000	موافق
04	3.47	1.012	3.470	57.875	0.000	موافق

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

موافق	0.000	53.114	3.509	1.115	3.51	05
محايد	0.000	46.417	3.256	1.184	3.26	06
موافق	0.000	60.969	3.561	0.986	3.56	07
محايد	0.000	51.912	3.309	1.076	3.31	08
محايد	0.000	60.007	3.235	0.910	3.24	09
محايد	0.000	52.902	3.249	1.037	3.25	10
محايد	0.000	50.166	3.207	1.079	3.21	11
محايد	0.000	51.069	3.354	1.109	3.35	12
محايد	0.000	70.021	3.36667	0.81170	3.3667	الكلبي

أغلب العبارات كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي (3)، وهي بذلك تعبر عن موافقة الموظفين عن عبارات هذا المحور الا أنه هناك تباين كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (0.986 و 1.184)، مما يدل على أن كل الفقرات الموجودة ذات دلالة احصائية.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الأداء الوظيفي بلغ 3.3667 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي 3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0.3667، أي أن اتجاهات اجابات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T دالة إحصائيا وهذا ما يدل على أن اتجاهات الموظفين في المنظمة محل الدراسة متوافقة فيما يخص الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من مدى صحتها من عدمها هذا من خلال المطالب التي سنستعرض من خلالها نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتجلى هذه الفرضية في دراسة الفروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى البيانات الشخصية، بحيث تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى سبعة فرضيات فرعية، سنقوم من خلال هذا المطلب باختبارها قصد التمكن من تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين

حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير الجنس؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول

الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير الجنس.

نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين" لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" - الجنس -

Sig	T قيمة	المتوسطات		محاور الاستبيان
		أنثى	ذكر	
0.435	0.612	3.4667	3.4902	متطلبات إدارية
0.469	0.526	3.2394	3.0662	متطلبات تقنية
0.583	0.302	3.2675	3.0588	متطلبات بشرية
0.755	0.097	3.1725	3.1529	متطلبات مالية
0.871	0.027	3.5150	3.4824	متطلبات أمنية
0.790	0.071	3.3322	3.2501	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.715	0.134	3.3171	3.4833	الأداء الوظيفي
0.806	0.061	3.3246	3.3667	الاستبيان ككل

القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.806 < 0.05) للإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين

حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول

الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي -

Sig	قيمة T	المتوسطات								معايير الاستبيان
		08	07	06	05	04	03	02	01	
0.001	3.519	3.7500	4.6667	3.8403	3.3333	3.4072	3.3844	3.3439	3.2083	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.018	2.467	3.1875	4.1250	3.5521	3.2262	3.1108	3.9668	3.1845	2.6563	متطلبات بشرية
0.006	2.879	3.4167	4.3333	3.5660	3.3333	3.1496	2.7789	3.2328	3.0417	متطلبات تقنية
0.020	2.435	3.6250	3.7500	3.5729	3.1905	3.1534	2.8367	3.1032	2.8125	متطلبات مالية
0.129	1.622	3.7500	3.8750	3.7396	3.6190	3.5739	3.2041	3.4524	3.0000	متطلبات أمنية
0.006	2.903	3.5458	4.1500	3.6542	3.3405	3.2790	3.0342	3.2634	2.9438	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.036	2.186	3.5833	4.3750	3.6111	3.2460	3.3371	3.1514	3.3505	3.3750	الأداء الوظيفي
0.008	2.777	3.5646	4.2625	3.6326	3.2933	3.3080	3.0928	3.3069	3.1594	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتجلى لنا لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي ($0.05 > 0.000$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي؛
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه يتجلى لنا لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي ($0.00 < 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي".

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (28): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي -

Sig	قيمة T	المتوسطات									معايير الاستبيان
		09	08	07	06	05	04	03	02	01	
0.001	3.535	3.5000	3.6667	4.6667	3.8333	4.0000	3.0000	3.5167	3.3145	3.8052	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.000	4.191	2.7500	3.6250	4.6250	4.0000	2.3750	3.1250	3.9625	3.0000	3.5049	متطلبات بشرية
0.021	2.308	3.0000	4.0000	4.8333	3.5000	2.3333	2.3333	3.5833	3.0708	3.4610	متطلبات تقنية
0.000	4.023	2.7500	4.0000	4.2500	4.0000	2.0000	1.0000	3.7500	3.0323	3.4416	متطلبات مالية
0.000	4.076	3.0000	4.0000	4.7500	4.2500	3.5000	1.0000	3.8000	3.3710	3.8052	متطلبات أممية
0.000	4.023	3.0000	3.8583	4.6250	3.9167	2.8417	2.0917	3.7225	3.1577	3.6036	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.000	4.008	3.1667	4.0000	3.5000	3.3333	4.2500	1.0000	3.8083	3.2796	3.5444	الأداء الوظيفي
0.000	3.903	3.0833	3.9292	4.0625	3.6250	3.5458	1.5458	3.7654	3.2186	3.5740	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين

حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول

الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة إلى متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة-

Sig	قيمة T	المتوسطات				محاور الاستبيان	
		أكبر من 10 سنة	من 5 إلى 10 سنة	من 3 إلى 5 سنوات	أقل من 3 سنوات		
0.416	0.951	3.5335	3.4077	3.3542	3.3235	متطلبات إدارية	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.565	0.680	3.2102	3.2656	3.0469	3.0074	متطلبات تقنية	
0.040	2.797	3.2672	3.3274	2.6250	2.9510	متطلبات بشرية	
0.038	2.843	3.2765	3.1250	2.7188	2.8676	متطلبات مالية	
0.163	1.722	3.5782	3.4643	3.0313	3.4118	متطلبات أمنية	
0.126	1.926	3.3731	3.3180	2.9552	3.1123	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	
0.614	0.602	3.3794	3.4003	3.1042	3.3676	الأداء الوظيفي	
0.314	1.188	3.3763	3.3592	3.0297	3.2400	الاستبيان ككل	

القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي

(0.05 < 0.314)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الى سنوات الخبرة".

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء

البويرة يعزى إلى متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء

البويرة يعزى إلى متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (30): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مستوى التحكم في الإعلام الآلي -

Sig	قيمة T	المتوسطات			محاو الاستبيان	
		جيد	متوسط	ضعيف		
0.157	1.864	3.5628	3.4314	3.2917	متطلبات إدارية	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.467	0.763	3.2269	3.1103	3.3021	متطلبات تقنية	
0.355	1.041	3.2603	3.1036	3.3426	متطلبات بشرية	
0.438	0.828	3.1962	3.0882	3.3194	متطلبات مالية	
0.734	0.310	3.5500	3.4832	3.4167	متطلبات أمنية	
0.546	0.607	3.3592	3.2433	3.3345	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	
0.163	1.823	3.4660	3.2759	3.3079	الأداء الوظيفي	
0.296	1.223	3.4126	3.2596	3.3212	الاستبيان ككل	

القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05 < 0.296)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى مستوى التحكم في الإعلام الآلي".

الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية؛
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (31): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية-

Sig	قيمة T	المتوسطات				محاوير الاستبيان	
		أكثر من مرتين	مرتين	مرتين	لم أشارك		
0.043	2.746	3.5714	3.1129	3.6559	3.4909	متطلبات إدارية	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.200	1.559	3.3274	2.9637	3.4516	3.1671	متطلبات تقنية	
0.359	1.077	3.2540	2.9409	3.4140	3.2087	متطلبات بشرية	
0.427	0.930	3.2619	3.0323	2.9355	3.2129	متطلبات مالية	
0.309	1.202	3.5238	3.3387	3.7903	3.4851	متطلبات أمنية	
0.337	1.130	3.3877	3.0777	3.4495	3.3130	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	
0.246	1.390	3.5040	3.0995	3.3978	3.3886	الأداء الوظيفي	
0.256	1.357	3.4458	3.0886	3.4237	3.3508	الاستبيان ككل	

القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05 < 0.256)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية".

الفرع السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي؛
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (32): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي -

Sig	T قيمة	المتوسطات				محاو الاستبيان	
		أكثر من مرتين	مرتين	مرتين	لم أشرك		
0.008	4.041	3.7374	3.1714	3.6604	3.4248	متطلبات إدارية	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.048	2.664	3.5720	2.9964	3.2665	3.1258	متطلبات تقنية	
0.558	0.691	3.4192	3.1381	3.2704	3.1555	متطلبات بشرية	
0.762	0.388	3.3333	3.1571	3.1887	3.1280	متطلبات مالية	
0.114	1.999	3.5606	3.2857	3.7642	3.4573	متطلبات أمنية	
0.165	1.712	3.5245	3.1498	3.4300	3.258	جميع فقرات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	
0.618	0.595	3.5126	3.3810	3.4119	3.3196	الأداء الوظيفي	
0.340	1.124	3.5186	3.2654	3.4210	3.2889	الاستبيان ككل	

القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.340 < 0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية، سنقوم من خلال هذا المطلب باختبارها هذا حتى نتمكن من تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

- قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

نموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

$$\text{الأداء الوظيفي} = A + B_0 \text{ (المتطلبات الإدارية)}$$

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي

المصدر	الانحدار	الخطأ	الكلية
مجموع المربعات	74.466	112.648	187.114
درجة الحرية	1	283	284
متوسط المربعات	74.466	0.398	
المعنوية الكلية	قيمة F	187.076	
	SIG	0.000	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	Constant	المتطلبات الإدارية	
	B	1.174	0.631
	T	7.135	13.678
	SIG	0.000	0.000
القدرة التفسيرية	R	0.631	
	R ²	0.398	

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الإدارية والأداء الوظيفي بلغ $R=0.631$ وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 187.076 أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 283) وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.398$ وهذا يعني أن المتطلبات الإدارية قد فسّر 39.8% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي، والباقي 60.2% راجع إلى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد A, B_0 .

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن

$a=1.174$ معنوي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

بالنسبة لاختبار معنوية B_0 : قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة العمل في المتطلبات الإدارية بقيمة 0.631

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء الوظيفي = $1.174 + 0.631$ (المتطلبات الإدارية)
الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

- قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء الوظيفي = $A + B_0$ (المتطلبات التقنية)

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات التقنية على تطوير الأداء الوظيفي

المصدر	الانحدار	الخطأ	الكلية
مجموع المربعات	73.408	113.706	187.114
درجة الحرية	1	283	284
متوسط المربعات	73.408	0.402	
المعنوية الكلية	قيمة F	182.704	
	SIG	0.000	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	Constant	المتطلبات التقنية	
	B	1.663	0.534
	T	12.650	13.517
	SIG	0.000	0.000
القدرة التفسيرية	R	0.626	
	R ²	0.392	

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات التقنية والأداء الوظيفي بلغ $R=0.626$ وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 182.704 أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 283) وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.392$ وهذا يعني أن المتطلبات التقنية قد فسّر 39.2% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي، والباقي 60.8% راجع إلى عوامل أخرى. اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0, A .

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن $a=1.663$ معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0 : قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة العمل في المتطلبات التقنية بقيمة 0.534

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء الوظيفي = $0.534 + 1.663$ (المتطلبات التقنية)

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

- قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى: الأداء الوظيفي = $A+B_0$ (المتطلبات البشرية)

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات البشرية على تطوير الأداء الوظيفي

المصدر	الانحدار	الخطأ	الكلية
مجموع المربعات	91.006	96.108	187.114
درجة الحرية	1	283	284
متوسط المربعات	91.006	0.340	
المعنوية الكلية	قيمة F	267.974	
	SIG	0.000	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	Constant	المتطلبات البشرية	
	B	1.641	0.538
	T	14.799	16.370
	SIG	0.000	0.000
القدرة التفسيرية	R	0.697	
	R ²	0.486	

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات البشرية والأداء الوظيفي بلغ $R=0.697$ وهو معنوي حيث قيمة

F المحسوبة 267.974 أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 283) وأن قيمة

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

معامل التفسير $R^2=0.486$ وهذا يعني أن المتطلبات البشرية قد فسّر 48.6% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي، والباقي 51.4% راجع إلى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد A, B_0 .

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A : قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن $a=1.641$ معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0 : قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة العمل في المتطلبات البشرية بقيمة 0.538

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء الوظيفي = $1.641 + 0.538$ (المتطلبات البشرية)

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

- قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء الوظيفي = $A+B_0$ (المتطلبات المالية)

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات المالية على تطوير الأداء الوظيفي

المصدر	الانحدار	الخطأ	الكلية
مجموع المربعات	85.249	101.865	187.114
درجة الحرية	1	283	284
متوسط المربعات	85.249	0.360	
المعنوية الكلية	قيمة F	236.839	
	SIG	0.000	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	Constant	المتطلبات المالية	
	B	1.646	0.543
	T	14.035	15.390
	SIG	0.000	0.000
القدرة التفسيرية	R	0.675	
	R ²	0.456	

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات المالية والأداء الوظيفي بلغ $R=0.675$ وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 236.839 أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 283) وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.456$ وهذا يعني أن المتطلبات المالية قد فسر 45.6% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي، والباقي 54.4% راجع إلى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0 ، A.

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن $a=1.646$ معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0 : قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة العمل في المتطلبات المالية بقيمة 0.543

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء الوظيفي = $1.646 + 0.543$ (المتطلبات المالية)

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

- قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

الأداء الوظيفي = $A+B_0$ (المتطلبات الأمنية)

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتطلبات الأمنية على تطوير الأداء الوظيفي

المصدر	الانحدار	الخطأ	الكلية
مجموع المربعات	83.415	103.699	187.114
درجة الحرية	1	283	284
متوسط المربعات	83.415	0.366	
المعنوية الكلية	قيمة F	227.642	
	SIG	0.000	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	Constant	المتطلبات الأمنية	
B	1.431	0.552	
T	10.746	15.088	
SIG	0.000	0.000	
القدرة التفسيرية	R	0.668	
	R ²	0.446	

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الأمنية والأداء الوظيفي بلغ $R=0.668$ وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 227.642 أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 283) وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.446$ وهذا يعني أن المتطلبات الأمنية قد فسّر 44.6% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي، والباقي 55.4% راجع إلى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0 ، A.

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن $a=1.431$ معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0 : قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة العمل في المتطلبات الأمنية بقيمة 0.552

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء الوظيفي = $0.552 + 1.431$ (المتطلبات الأمنية)

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05؛

- قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:

$$\text{الأداء الوظيفي} = A + B_0 \text{ (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية)}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي

المصدر	الانحدار	الخطأ	الكلبي
مجموع المربعات	106.487	80.626	187.114
درجة الحرية	1	283	284
متوسط المربعات	106.487	0.285	
المعنوية الكلية	قيمة F	373.773	
	SIG	0.000	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	B	Constant	متطلبات الإدارة الإلكترونية
		0.962	0.727
	T	0.128	0.038
	SIG	0.000	0.000
القدرة التفسيرية	R	0.754	
	R ²	0.569	

معامل ارتباط بيرسون بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بلغ $R=0.754$ وهو معنوي حيث قيمة F المحسوبة 373.773 أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 283) وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.569$ وهذا يعني أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد فسّر 56.9% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي، والباقي 43.1% راجع إلى عوامل أخرى. اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد A, B_0 .

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة 'T' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية A: قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن $a=0.962$ معنوي.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0 : قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة العمل في الإدارة الإلكترونية بقيمة 0.727

ومنه أنموذج الرياضي هو: الأداء الوظيفي = $0.727 + 0.962$ (الإدارة الإلكترونية)

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05. كخلاصة لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية نقترح الجدول التالي:

الجدول رقم (39): ملخص الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

قوة التفسير	التفسير	نتيجة الفرضية	R^2 القدرة التفسيرية	متغيرات الفرضية		
				التابع	المستقل	
قدرة تفسيرية فوق المتوسطة	هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية فسرت 56.9% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي	قبول البديلة	0.569	الأداء الوظيفي ببلدية	الإدارة الإلكترونية	الفرضية الرئيسية الثانية
قدرة تفسيرية ضعيفة	هذا يعني أن المتطلبات الإدارية قد فسرت 39.8% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي	قبول البديلة	0.398	ومجلس قضاء البويرة	المتطلبات الإدارية	الفرضية الفرعية الأولى
قدرة تفسيرية متوسطة	هذا يعني أن المتطلبات المالية قد فسرت 45.6% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي	قبول البديلة	0.456		المتطلبات المالية	الفرضية الفرعية الثانية
قدرة تفسيرية ضعيفة	هذا يعني أن المتطلبات التقنية قد فسرت 39.2% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي	قبول البديلة	0.392		المتطلبات التقنية	الفرضية الفرعية الثالثة
قدرة تفسيرية متوسطة	هذا يعني أن المتطلبات البشرية فسرت 48.6% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي	قبول البديلة	0.486		المتطلبات البشرية	الفرضية الفرعية الرابعة
قدرة تفسيرية متوسطة	هذا يعني أن المتطلبات الأمنية فسرت 44.6% من التغيرات التي تحدث في تطوير الأداء الوظيفي	قبول البديلة	0.446		المتطلبات الأمنية	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS .V 19

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة حالة للإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة، وقصد تسهيل الدراسة استخدمنا طريقة الاستبيان، قمنا من خلاله بعرض وتحليل النتائج التوصل إليها، حيث تم في البداية تحديد حجم المجتمع وحجم العينة بـ 285 عينة، افرغت في برنامج SPSS V-19، وبعد ذلك استخدمنا مجموعة من الأدوات الاحصائية اللازمة للدراسة، وقصد الوصول إلى النتائج المرجوة تم اختبار فرضيات البحث، والتي أثبت من خلالها ما يلي:

1- تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى مع كل من (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، عدد الدورات التدريبية شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي) واتضح من خلال هذا الاختبار أنه لا توجد علاقة بين متوسطات اجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى مع كل من (الجنس، سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي) بينما هناك علاقة بين متوسطات اجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى مع كل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، هذا بالاعتماد على (تحليل التباين ANOVA).

ومن أجل معرفة ما مدى مساهمة المكونات في صحة الفرضية الرئيسية مع (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، عدد الدورات التدريبية شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي) وعدم صحتها، تم اختبار علاقة المكونات الخمسة مع كل من المتغيرات المذكورة سابقا وقد توصلنا إلى:

أ. جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ليس لها علاقة مع الجنس مما يجعل الفرضية المطروحة صحيحة؛

ب. جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي لها علاقة مع المؤهل العلمي هذا ما ساهم في رفض الفرضية الصفرية؛

ج. كذلك جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي لها علاقة مع المسمى الوظيفي هذا ما ساهم في رفض الفرضية الصفرية؛

د. كذلك جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ليس لها علاقة مع سنوات الخبرة هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛

هـ. كذلك جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ليس لها علاقة مع مستوى التحكم في الإعلام الآلي هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية ومجلس قضاء البويرة

و. كذلك وجدنا جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ليس لها علاقة مع المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛
ي. جميع مكونات الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ليس لها علاقة مع عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي هذا جعل جميع الفرضية الصفرية صحيحة؛

1- رفض الفرضية الرئيسية الثانية: تجلى من خلال هذه الفرضية أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05. أما من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية قد تم إثبات ما يلي:

أ- عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

ب- عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

ج- عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

د- عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

هـ- عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05؛

خاتمة

خاتمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من عوائد التطورات التقنية والتكنولوجية والتغيرات الإدارية في العصر الحديث، فإدماج التكنولوجيا في جميع مجالات الحياة بما فيها الممارسات الإدارية، أدى إلى تغيير الطرق التقليدية للعمل الإداري بطرق حديثة محتكة بالتقنية والإبداع التكنولوجي المتلاحق فأصبح أكثر سرعة ومرونة، هذا ما ترك أثره على المعاملات الإدارية التي تقوم بها المنظمات، فأصبح من الملزم على هذه الأخيرة الاستثمار في معطيات الإدارة الإلكترونية واستغلالها لأقصى الحدود لضمان بقائها واستمراريتها، حيث سعت إلى توفير البنية التحتية واستغلال الرأس المال الفكري من متخصصين وخبراء ومؤهلين، باعتبار أن العنصر البشري يعد أحد أهم مقومات الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن.

ويعتبر العنصر البشري عصب المنظمات، بحيث أنه العنصر التنظيمي الوحيد القادر على إدراك المفاهيم الحديثة والتغيرات الحاصلة وفهمها، بفضل ما يملكه من قدرات فكرية وفنية لاستيعاب الأفكار الجديدة التي تساعد على تخطي التحديات التي تفرضها ظروف البيئة الخارجية، وباعتباره المثير الرئيسي لجل أنشطة المنظمة، ومن هنا تبرز أهميته داخلها من خلال مخرجاته من إنجاز الأعمال بسرعة وأكثر مرونة خاصة مع احتكاكه بتطبيقات الإدارة الإلكترونية ما يساهم بشكل كبير في تطوير أدائه ومن ثم تحسين أداء المنظمة ككل.

اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي أجريناها في كل من بلدية ومجلس قضاء البويرة، واعتمادا على المقابلة والاستبيانات الموزعة واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى الإجابات على الفرضيات والإشكالية وذلك كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** والتي تنص في محتواها على أن التطورات المتصلة بالحاسب الآلي والاتصالات، وسرعة إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات ساهمت في التحول للإدارة الإلكترونية، فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية ذلك لأن جل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يثبت ذلك، حيث أن الغرض من التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو التخلص من التعاملات الورقية والأعمال الروتينية، إلى استخدام التقنية وشبكات الاتصال والمعلومات وإنجاز الأعمال بدقة؛

- **الفرضية الثانية:** والتي تنص في محتواها على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تطوير أداء المورد البشري من خلال تجاوز القيام بالعديد من الاعمال الروتينية، هذه الفرضية صحيحة وذلك حسب ما هو مذكور في الفصل الثاني، حيث أنها تساهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ مما يساعد في إنجاز الأعمال بسهولة، فهي تحتزل كثير من حلقات العمل الروتينية، ما يقلل بدرجة كبيرة المشكلات التنظيمية والوظيفية؛

- **الفرضية الثالثة:** والتي تنص في محتواها على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، هذه الفرضية صحيحة حسب ما هو موضح في الفصل الثالث؛

ومنه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: "ما مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة؟" فبالنظر الى نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها والفرضيات التي تم اختبارها، تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تطوير الاداء الوظيفي فمثلا عند دراستنا اتجاهات الموظفين نحو الادارة الالكترونية لاحظنا أن اتجاهاتهم كانت ايجابية، وعند دراستنا لأثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي لاحظنا وجود أثر كبير بينهما وهو ما دل على إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي.

إن النتائج سابقة الذكر يمكن اعتبارها بمثابة أمر محفز لتطوير الأداء الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية الموجودة بالمؤسسات محل الدراسة، إلا انه هناك بعض النقائص التي يجب تداركها .

نتائج الدراسة:

- إضافة إلى النتائج سابقة الذكر، وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع، يمكن إضافة النتائج التالية:
- تساعد الإدارة الإلكترونية في الإدارة المعاصرة على كسر عقبة الزمان والمكان والقضاء على الأعمال الروتينية وربط التكنولوجيا بالمهام والمسؤوليات لتبسيط الإجراءات وإنجاز المعاملات بالسرعة والكفاءة؛
 - ترتبط الإدارة الإلكترونية ارتباطا وثيقا بتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (خاصة الانترنت) في جميع العمليات الإدارية بهدف تحسين الخدمة وزيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمة؛
 - تساهم الإدارة الإلكترونية في تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، والسرعة في الحصول على المعلومة من خلال الأرشيف الإلكتروني في المنظمة؛
 - تساعد الإدارة الإلكترونية في التقليل من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية بين العاملين والحد من المظاهر السلبية للبيروقراطية الإدارية؛
 - تعمل الإدارة الإلكترونية في تجنب الوقوع في الأخطاء وتفاذي الانحرافات؛
 - تساهم الإدارة الإلكترونية بتوفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
 - لا توجد علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة يعزى مع كل من (الجنس، سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، عدد الدورات التدريبية في مجال الأداء الوظيفي) بينما هناك علاقة بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء

البويرة يعزى مع كل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، هذا بالاعتماد على (تحليل التباين ANOVA)؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

- من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط تأكد لنا دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي، حيث كان لبعد المتطلبات البشرية الأثر الأبرز في هذا الدور بنسبة تفسيرية 48.6%؛

- عملية التحسين المستمر للخدمة في كل من بلدية ومجلس قضاء البويرة كانت بالمستوى المطلوب؛
- قلة الكوادر المختصة والقادرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية بالمؤسستين محل الدراسة والتصدي لأي طارئ يعترضها سواء التشغيل أو الصيانة؛

- تعد التكاليف الكبيرة لاستخدام التقنية من بين المعوقات الكثيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الهيئتين محل الدراسة.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تصب في

مجمعتها في تطوير الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، نقترح في هذه الأطروحة ما يلي:
- ضرورة تطوير الإدارة الإلكترونية وتنفيذها لبرامج التدريب والارتقاء بالعاملين خاصة ببرامج التدريب أثناء الخدمة؛

- وجوب تهيئة الذهنيات خاصة منها ذوو الأقدمية المهنية لتقبل التعامل بتطبيقات الإدارة الإلكترونية، لمحاربة مقومة التغيير في أوساطهم؛

- اختيار عناصر بشرية مؤهلة في عملية التوظيف والتي تتوفر لديهم الخبرة الكافية والشخصية المناسبة والعمل على توظيفهم في الإدارة الإلكترونية؛

- الاعتماد على وجود كادر بشري استثماري على استخدام التقنيات الحديثة، قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة؛

- وجوب توفير الدعم المالي اللازم والأجهزة والمعدات باستمرار وامكانية صيانتها واصلاحها في حال تعطلها؛
- تحسين خدمة الإنترنت لتسهيل تبادل المعلومات في مختلف المصالح، المكاتب والفروع؛

- التركيز على جانب مهم بإعداد ووضع الاستراتيجيات الخاصة بتدريب وتثقيف العنصر البشري للتأقلم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية مع متابعتها ومراقبة ما تحققه من إنجازات؛

- استخدام الطاقات والمعارف الفكرية للشباب الطموح لنشر الوعي الإلكتروني بين الموظفين؛
- يجب على كل من القطاع الإدارة المحلية وقطاع العدالة في الجزائر تحسين البنية التحتية باستمرار لتلائم مع

التطور التكنولوجي ما يساهم بتنمية أداؤها بديمومة؛

- متابعة الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية والبحث عن التأثير الفعلي لها على الأداء الوظيفي وإيجاد حلول للفجوات بينهما، بالإضافة إلى إيجاد طرق حديثة لتطوير الأداء الوظيفي في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة؛
- التركيز على عقد دورات تدريبية دورية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية خاصة الكفاءات البشرية المتميزة والخبراء في مجال تصميم البرامج الإلكترونية؛
- تصميم البرامج والتطبيقات خاصة بأمن المعلومات في المؤسسات الجزائرية ومختلف الإدارات العمومية، لضمان سرية المعلومات وتوفير نظم الأمن عالية التقنية ومتطلباتها؛
- توسيع الفهم فيما يخص الثقافة الإلكترونية بحيث أنه كلما زاد ترسخ الثقافة الإلكترونية داخل المنظمات كلما ساعد ذلك على القضاء على مقاومة التغيير وبالتالي نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- توسيع دائرة العمل بالبريد الإلكتروني بين جميع الإدارات ومختلف فروعها؛
- إجراء مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال الإدارة الإلكترونية والعمل على تطوير هذين القطاعين من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- محاولة إقامة علاقات تبادلية مع دول رائدة في مجال الإدارة الإلكترونية وتوسيع نطاق مشاركة التجارب الإدارية الناجحة وما يترتب عنه من إيجابيات.

آفاق الدراسة:

- اقتصرت دراستنا على معالجة موضوع الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي وذلك في حدود ما تم طرحه كإشكالية لهذه الدراسة، وحسب ما توفر لنا، فمهما ألمانا بجوانبه يبقى دائما الموضوع في تغير مستمر نظرا لتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وذلك لارتباطها بعدة جوانب.
- من خلال كل هذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تمثل مواضيع مستقبلية:
- أثر الوعي المعلوماتي على المخرج التعليمي لهيئات التدريس بالجامعات الجزائرية ؛
- انعكاس الخنوع الفكري على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- مراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- 01- إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالات البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للبيئة والتنمية الإدارية، الأردن، 2003.
- 02- إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، دار المنهل للنشر والتوزيع، الإمارات، 2011.
- 03- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
- 04- اجينس هيرمن، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن، 2011.
- 05- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الكتاب المصري، مصر، 1994.
- 06- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- 07- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 08- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2003.
- 09- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجماعات، القاهرة-مصر، 2008.
- 10- بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري: دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2015.
- 11- برير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 12- تشارلز دبليو وآخرون، ترجمة: سمة عبد ربه، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي: تطبيق نظام بالدريديج في الجامعات والمعاهد، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.

- 13- ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2010.
- 14- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15- جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 16- جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة: عبد المحسن نعساني، تنمية الموارد البشرية، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 17- حسين محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 18- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 19- حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية، مصر، 1980.
- 20- خالد ممدوح إبراهيم، أمن المستهلك الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 21- خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 22- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 23- ريم الألفي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 24- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 25- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 26- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 27- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 28- شهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.

- 29- شيماء قطب، شيماء محمود أبو السعد، الاقتصاد المنزلي مفهومه ومميزاته ومجالاته وأهميته للمرأة الريفية، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2009.
- 30- صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 31- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 32- طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، منظمة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- 33- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 34- عامر إبراهيم القنديلجي، الحكومة الالكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015.
- 35- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 36- عايد سيد خطيب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 1985.
- 37- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء Performance Improvement Program (PIP)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- 38- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 39- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 40- عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ط2، مصر، 2005.
- 41- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك، 2015.

- 42- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1999.
- 43- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة الأردن، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- 44- عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 2007.
- 45- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 46- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية، وتقييم جدوى الأداء، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 47- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2013.
- 48- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 49- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي للنشر، لبنان، 2006.
- 50- عمر احمد ابو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 51- عمر محمد التومي الشباني، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989.
- 52- عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
- 53- غنيم أحمد علي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، 2006.
- 54- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2017.

- 55- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 56- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 57- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 58- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2007.
- 59- فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر 2008.
- 60- فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
- 61- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 62- مايكل ارمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- 63- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 64- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 65- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 66- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، منظمة حورس الدولية، 2008.
- 67- محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على المنظمات الأمنية -دراسة تطبيقية على المنظمات الأمنية في الإمارات-، الطبعة الأولى، إدارة مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، وزارة الداخلية، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
- 68- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 69- محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات، الجزء الثاني، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، 2014.
- 70- محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق التجارية، ط2، السعودية، 1997.
- 71- محمد مرسي جمال الدين، الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 72- محمود أحمد عبد الفتاح، تقييم أداء المنظمات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

- 73- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المنظمات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة-مصر، 2012.
- 74- محمود عبد الفتاح رضوان، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013.
- 75- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- 76- مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2009. مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.
- 77- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 301.
- 78- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 189.
- 79- مصطفى عشوي، علم النفس المعاصر، مكتبة آفاق، قطر، 2017.
- 80- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- 81- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومنظمة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2012.
- 82- منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2015.
- 83- مهدي حسن زويلف، إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 84- موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010.
- 85- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات -منهج كمي-، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 86- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء الأول، 1999.

87- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في ادارة المنظمات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015.

88- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.

89- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات - دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

90- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

91- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للطباعة والنشر، الأردن، 2015.

92- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

93- هوبكنر برايان، جيمس ماركايم، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.

II. الرسائل والأطروحات:

94- أسيا تيش سليمان، واقع الادارة الالكترونية بالمنظمات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الاداري -دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2014

95- أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

96- أحمد جلال أحمد أبو حسنة، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي لها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية من كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2014.

- 97- إيهاب خميس احمد المير، متطلبات تنمية المورد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007.
- 98- باها لقمان، اليقظة التنافسية كمدخل لتطوير الأداء بالمنظمة الاقتصادية -دراسة حالة هيونداي الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة 02، 2014، ص114.
- 99- بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المنظمة العمومية "دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.
- 100- بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016/2015
- 101- حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة، 2015.
- 102- حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية- حالة منظمة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 103- رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتطوير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 03، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2018/2017.
- 104- رؤى على كساب، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.
- 105- سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية ولاية شلف-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المالية العاملة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014.

- 106- عادل بوجان، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة منظمة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة، الجزائر، 2013.
- 107- عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر -دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص ادارة وعمل، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016
- 108- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات 'CPG'، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008/2007.
- 109- العليجة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 110- عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المنظمة الصناعية دراسة حالة منظمة كوندور (برج بوغريج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013/2012.
- 111- عيشي عادل، تقييم الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات الصناعية، جامعة محمد خيضر الجلفة، الجزائر، 2004.
- 112- فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المنظمات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2017/2016.
- 113- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2017.

114- القايدى سالم، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

115- قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المنظمات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2016/2017.

116- محمد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء بالمنشآت الرياضية دراسة حالة "ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، التخصص في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة شلف، 2016/2017.

117- منصري غزلان، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم اجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر 02، 2010/2011.

118- يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

III. المجالات والدوريات:

119- أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل -العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، العراق، 2016.

120- احمد محمد شواين، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016.

121- بحيري سعد وآخرين، اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالسعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، الرياض، 1991.

122- بلايلية ربيع، تطوير الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل -تجربة المنظمة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، جوان 2017.

- 123- بھلول سمیة، تطبیق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بین عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 124- بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة -مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد راييس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، الجزائر، 2021.
- 125- تھتان مراد، اسماعيل صاري، المتطلبات الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ومعوقاتھا -تجربة الامارات وحالة الجزائر-، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 01، 2014.
- 126- زرزاز العياشي، مقال بعنوان: الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة إدارة المنظمات الحديثة، دار المنظومة، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، المجلد 2016، العدد 05، المغرب، 2016.
- 127- سميرة عبد الصمد، سهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تطوير الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (01)، جوان 2017.
- 128- عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر، العدد العاشر، مصر، 2013.
- 129- عبد الله علي، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
- 130- عبد الناصر موسي، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011.
- 131- عدي غانم الكواز وآخرون، البناء العاملي لمقياس التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية في نينوى، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، المجلد 7، العدد 3، 2008.
- 132- غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 12، الجزائر، جانفي 2016 .
- 133- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، الجزائر، 2016.

- 134- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمنظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
- IV. الملتقيات والمؤتمرات والندوات:
- 135- احمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002.
- 136- أحمد طيلب، الأبعاد الفنية الإجرائية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، المؤتمر الدولي حول الإدارة الإلكترونية، الأردن، 2017.
- 137- بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيم، مغبر فاطمة الزهراء، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى الدولي العلمي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر، بدون سنة النشر.
- 138- الجسامي عبد الله حمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة الأردن، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 139- حسان سعاد، معوقات التحول نحو إرساء الإدارة الإلكترونية - عرض التجربة الجزائرية - مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية... بين الواقع والحتمية أيام 06-08 نوفمبر 2017، الأردن.
- 140- الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009 السعودية.
- 141- رابح أوكيل، مسعد عبد القادر، الإدارة الإلكترونية دراسة حالة دولة الجزائر، الملتقى الدولي العلمي حول "الإدارة الإلكترونية... بين الواقع والحتمية"، الاردن، 2017.
- 142- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.

- 143- صبرينة مقناني، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، قطر، 18-20 نوفمبر، 2012.
- 144- صبيحي شهيناز، تجربة الإدارة الإلكترونية بالجزائر، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية... بين الواقع والحتمية أيام 06-08 نوفمبر 2017، الأردن.
- 145- العجماي عمرو، الإدارة الحكومية العربية في عصر التقنية الفائقة بين المفهوم والواقع، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس، دبي، 2007.
- 146- عوماري عائشة، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية... بين الواقع والحتمية أيام 06-08 نوفمبر 2017 الأردن -الأردن.
- 147- فاطمة الزهراء طلحي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية بالجزائر، الملتقى الدولي الأول: المنظمة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية، البليدة، 2015.
- 148- كرماش هاجر، مفهوم المرفق العام الإلكتروني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية بالمسيلة، يومي 26 و 27 نوفمبر 2018.
- 149- منصور الزين، سفيان نقماري، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية -بين المتطلبات ومبررات التحول، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض الدول-، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2013.
- 150- نجم العزاوي، رشاد خضير الديني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة: دراسة مصرف الرافدين، المؤتمر العلمي الثامن حول الأعمال الإلكترونية والتحول في اقتصاديات الأعمال، 15-17 مارس 2011.

- 151- عبد المؤمن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "المعوقات- الأفاق"، المركز الديمقراطي العربي، 2016، الموقع: <https://democraticac.de/?p=38171>، تاريخ الاطلاع: 2020/05/08، الساعة 10:22.

ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

- 152-AVOLIO Bruce J, KAHAI Surinder, DODGE George E, **E-Leadership Implications For Theory-Research-And Practice**, Leadership Quarterly, Vol 11, No 04, 2000.
- 150-Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001.
- 153- (C), Jacques et autres, **Pilotage stratégique**, 2^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris,2001.
- 154-Françoise Girard, **contrôle de Gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition Gualino éditeur, Paris, 2004.
- 155-Jean –Paul LAFRANCE, Danielle Verville, **L'internet par l'exemple**, IQ éditeur,Canada, Montréal,1998.
- 156-Joe Harbraken et Matt Hayden, **Les réseaux**, 3^{ème} édition, PEARSON Education, PARIS, 2007.
- 157-Juani Swart, Clare Mann and others, **human resource development – strategy and tactics**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
- 158-Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, cepadué éditions, Paris.
- 159-Locke, C, **Smart Customers Dumb Companies**, HBR, Vol78, No6, 2000.
- 160-Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 6eme édition, Economica ,France, Paris,1997.
- 161-Montana, P. And chornov, B (200) « **management** », 3rd édition, USA ,Baronis Educational séries Inc , 2003.
- 162-Stephan, Motwildo and Harrison J.Kell, **job performance**, Second Edition, Handbook of psychology, ,2013.
- 163-TRUBAN E and Others, **Electronic Commerce: Managerial Perspective**, Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA, 2000.

164-Turban, Efraim & Leidner, Dorothy, **Information Technology for management (transforming organization in the digital economy)**, 2008.

.II الرسائل والأطروحات:

165-JACOBS, kai , **Trying to keep The Internets Standards Setting Process in Perspective**, Computer Science Department, Informatics IV, Technical University Of Aachen Ahornstr, Germany, 2003.

166-Tatjana Samsonowa, **Industrial Research Performance Management-Key Performance Indicators in the ICT Industry ; Contributions to Management Science**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012.

167-Vlado DIMOVSKI, Sandra PENDER, **Virtual Management Across-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Function Of Planning, Organization, Leading And Controlling In A New Era Organization**, international business & economics research conference, las vegas, nevada, 2002.

.III المجلات والدوريات:

168-Amina Saoussany, Malika Asbayo, **la performance individuelle au travail, ses déterminants et sa mesure**, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'Audit, N° 06, France, 2018 .

.IV التقارير والمنشورات

169-Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (e-COMMISSION), **e-Algérie 2013**, Document de synthèse de la stratégie e-algérie 2013, Decembre, 2008 .

الملاحق

المحلق رقم (01): نموذج الاستبيان المستخدم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة الدراسة

الاخوة الفضلاء،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفنا أن نسلمكم هذا الاستبيان للحصول على معطيات ضرورية للدراسة للحصول على
دكتوراه في علوم التسيير - تخصص : إدارة أعمال بعنوان: " الإدارة الالكترونية كمدخل لتطوير
الأداء الوظيفي"
دراسة حالة: بلدية ومجلس قضاء البويرة
نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، فمشاركتمكم لازمة ومعطياتكم ستثري
دراستنا.

نعلمكم ان جل استجاباتكم ستستعمل في خدمة البحث العلمي فحسب.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ:

أ. الدكتور: يجاوي سمير

إعداد الطالبة :

بوخاري مليكة

السنة الجامعية : 2022-2023

القسم الأول : البيانات الشخصية

يصبوا هذا التقسيم إلى معرفة بضع الخصائص المجتمعية و الخاصة بالوظيفة لعاملي المنظمة بغية تحليل الحواصل بعد ذلك، نطلب منكم الاجابة على الأسئلة التالية بشطب في المربع الملائم لانتقائك:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريا تقني سامي ليسانس
ماستر أخرى حدد:
3. المسمى الوظيفي: رئيس مصلحة موظف إداري مهندس في الإعلام الآلي
وظائف أخرى:
4. سنوات الخبرة في الوظيفة: أقل من 3 سنوات من 3 إلى أقل من 5 سنوات
من 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
5. مستوى التحكم في الإعلام الآلي : ضعيف متوسط جيد
6. المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية:
لم أشرك مرة مرتين أكثر من مرتين
7. عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الأداء الوظيفي:
لم أشرك مرة مرتين أكثر من مرتين

القسم الثاني : محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مجموعة من المؤشرات التي تم انتقائها والمرتبطة بموظفي المؤسسة، والمرجو تحديد موافقتكم ب (X) في المربع الملائم لانتقائك :

رقم	آناء الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - متطلبات إدارية						
01	تقوم المنظمة بالأخذ بأسباب التغيير نحو الادارة الالكترونية من تقنيات ونظم حديثة متوفرة من أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطالبا لتسهيل عملية اتخاذ القرار					
02	تقوم المنظمة بعقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية					
03	تسعى المنظمة لنشر القوانين والاجراءات اللازمة لسن العمل الالكتروني وتشخيص احتياجاتها					
04	يسهل الهيكل التنظيمي في المنظمة عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة					
05	التشريعات والقوانين الموجودة في المنظمة تسهل عمل الادارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية					
06	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الادارة الالكترونية					
ب - متطلبات تقنية						
07	توفر المنظمة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب وملحقاته في المكاتب بحيث يتم تحديثها بشكل منتظم					
08	خدمة الانترنت في المنظمة سريعة ومتوفرة خلال أيام الأسبوع دون انقطاع					
09	تتبادل مختلف الإدارات والمصالح البيانات الالكترونية عن طريق شبكتي الانترنت و/أو الاكسترانت					
10	توفر المنظمة الطابعات الحديثة اللازمة لمختلف الإدارات والأقسام					
11	تمتلك المنظمة جهاز البصمة الالكترونية أو التوقيع الالكتروني					
12	تحوز المنظمة على مختلف النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					

					13	يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بين الإدارات
					14	توفر المنظمة على موقع إلكتروني فاعل على شبكة الانترنت يسهل عملية التواصل واستقبال الانشغالات والتعليمات
ج - متطلبات بشرية						
					19	تتوفر المنظمة على الموارد البشرية التي تملك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة والمعلومات والقدرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية
					20	تقوم المنظمة بإعادة تأهيل الاطارات البشرية الحالية والارتقاء بها، قصد الحفاظ على مستويات عالية من المهارة، وذلك من خلال إقامة دورات تكوينية وعقد البرامج التدريبية المختلفة في المجال الإلكتروني
					21	يتوفر لدى المنظمة مبرمجين ومتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات
					22	يتم رفع كفاءة أداء الموظف وتحفيزه على المبادرة والتطوير والابتكار في مجال عمله من خلال التوجيه المستمر
					23	تسعى المنظمة إلى تأطير العناصر البشرية على الاطلاع الدائم مجال التقنية والحديث عليها لخلق كادر بشري مصقول فنيا ومؤهلا ومحفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار
					24	تقوم المنظمة باستغلال امكانيات وقدرات الموظفين من اجل المصلحة العامة وتطوير بيئة عملها
د - متطلبات مالية						
					25	توفر المنظمة المخصصات المالية الكافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات الحديثة والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية
					26	تخصص المنظمة الميزانية الملائمة لتصميم وتطوير برامج الحاسب الآلي
					27	تملك المنظمة الموارد المالية اللازمة لتدريب الموظفين
					28	تعمل المنظمة دائما على توفير الدعم المالي اللازم لتكاليف الأجهزة وتكاليف الصيانة
و - متطلبات أمنية						
					29	توافر سياسات واضحة وراعية للموظفين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات
					30	تقوم المنظمة بتشفير كل البيانات والمعلومات المهمة والتي تتعلق بأمر حساسة يمكن أن تمس بها
					31	تحتفظ المنظمة بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة، بالإضافة

					إلى استخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات	
					تضمن الشبكة الالكترونية المستخدمة في المنظمة سرية البيانات والمعلومات وتضمن نقلها وإيصالها بسرعة وفي الوقت المناسب	32

المحور الثاني: تطوير الأداء الوظيفي في بلدية ومجلس قضاء البويرة

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل الادارة الالكترونية على التنسيق بين الموظفين وتسهيل الاتصالات فيما بينهم لزيادة فعالية العمليات الادارية					
02	تلعب الادارة الالكترونية دورا هاما في التغلب على مشاكل انخفاض مستوى الاداء					
03	تعمل الادارة الالكترونية على السرعة في أداء المهام وبالتالي تحسين مستوى أداء الموظفين					
04	تحدد الادارة الالكترونية المسؤوليات والمهام بشكل واضح للموظفين					
05	تقلل الادارة الالكترونية من تكاليف حفظ المعلومات والارشفة لتسهيل العمل للموظف					
06	تنظم الادارة الالكترونية أعباء وتراكمات الأعمال اليومية للموظفين					
07	أسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين وأشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل					
08	تحدد الادارة الالكترونية المسؤوليات والمهام للموظفين بشكل واضح وسليم					
09	تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي مع المعايير من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتحدد الانحرافات لتصحيحها					
10	تستخدم المنظمة أسلوب المشاركة بين المسؤول والموظفين في تقييم أداءهم					
11	تقوم الادارة الالكترونية باستغلال الطاقات الذهنية والقدرات الابداعية للموظف من خلال العمل في فرق ذاتية لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة					

اقتراحات واء حول الموضوع والتي يمكن ان تشرى هذا العمل:.....

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
01	يحياوي سمير	أستاذ	جامعة البويرة
02	شيلالي عبد القادر	أستاذ	جامعة البويرة
03	اوعيل ميلود	أستاذ	جامعة البويرة
04	شرفاوي عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
05	وهابي كلثوم	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
06	مرمات نبيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
07	بغدود راضية	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
08	جلال احمد	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
09	بصيري محفوظ	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
10	سلام عبد الرزاق	أستاذ	جامعة المدية

الملحق (03): مجتمع وعينة الدراسة عند مستوى ثقة 95%

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	5
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
358	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Source: Sekaran Uma, **Research methods for business: A skill-building approach**, 4th edition, New York, 2003

الملحق (04): نتائج مخرجات برنامج SPSS.V23

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	40

Corrélations

		س1.1	س2.1	س3.1	س4.1	س5.1	س6.1	ادارية متطلبات
س1.1	Corrélation de Pearson	1	,524**	,558**	,520**	,371**	,253**	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س2.1	Corrélation de Pearson	,524**	1	,713**	,483**	,424**	,352**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س3.1	Corrélation de Pearson	,558**	,713**	1	,444**	,457**	,470**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س4.1	Corrélation de Pearson	,520**	,483**	,444**	1	,530**	,455**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س5.1	Corrélation de Pearson	,371**	,424**	,457**	,530**	1	,633**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س6.1	Corrélation de Pearson	,253**	,352**	,470**	,455**	,633**	1	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
ادارية متطلبات	Corrélation de Pearson	,724**	,790**	,809**	,758**	,743**	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285

Corrélation

		س1.1	س2.1	س3.1	س4.1	س5.1	س6.1	ادارية متطلبات
س1.1	Coefficient de corrélation	1,000	,505**	,571**	,481**	,347**	,235**	,632**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س2.1	Coefficient de corrélation	,505**	1,000	,662**	,470**	,361**	,320**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س3.1	Coefficient de corrélation	,571**	,662**	1,000	,400**	,419**	,415**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س4.1 Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,481**	,470**	,400**	1,000	,478**	,390**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س5.1	Coefficient de corrélation	,347**	,361**	,419**	,478**	1,000	,622**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س6.1	Coefficient de corrélation	,235**	,320**	,415**	,390**	,622**	1,000	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
ادارية متطلبات	Coefficient de corrélation	,632**	,743**	,727**	,715**	,710**	,680**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	285	285	285	285	285	285	285

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		س1.2	س2.2	س3.2	س4.2	س5.2	س6.2	س7.2	س8.2	تقنية متطلبات
س1.2	Corrélation de Pearson	1	,579**	,500**	,699**	,561**	,491**	,529**	,419**	,781**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285
س2.2	Corrélation de Pearson	,579**	1	,539**	,568**	,533**	,583**	,517**	,532**	,794**

س3.2	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	
	Corrélation de Pearson	,500**	,539**	1	,606**	,461**	,636**	,610**	,570**	,796**
س4.2	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	
	Corrélation de Pearson	,699**	,568**	,606**	1	,468**	,513**	,534**	,476**	,791**
س5.2	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	
	Corrélation de Pearson	,561**	,533**	,461**	,468**	1	,578**	,474**	,447**	,734**
س6.2	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	
	Corrélation de Pearson	,491**	,583**	,636**	,513**	,578**	1	,502**	,510**	,775**
س7.2	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	
	Corrélation de Pearson	,529**	,517**	,610**	,534**	,474**	,502**	1	,565**	,764**
س8.2	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	
	Corrélation de Pearson	,419**	,532**	,570**	,476**	,447**	,510**	,565**	1	,729**
تقنية متطلبات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation de Pearson	,781**	,794**	,796**	,791**	,734**	,775**	,764**	,729**	1

Corrélation

	س1.3	س2.3	س3.3	س4.3	س5.3	س6.3	بشرية متطلبات	
س1.3	Corrélation de Pearson	1	,647**	,699**	,565**	,573**	,464**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س2.3	Corrélation de Pearson	,647**	1	,677**	,709**	,764**	,628**	,885**
	Sig. (bilatérale)			,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س3.3	Corrélation de Pearson	,699**	,677**	1	,592**	,643**	,540**	,825**
	Sig. (bilatérale)				,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285

س4.3	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation de Pearson	,565**	,709**	,592**	1	,796**	,599**	,856**
س5.3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation de Pearson	,573**	,764**	,643**	,796**	1	,650**	,887**
س6.3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation de Pearson	,464**	,628**	,540**	,599**	,650**	1	,768**
بشرية متطلبات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation de Pearson	,788**	,885**	,825**	,856**	,887**	,768**	1
		285	285	285	285	285	285	285

Corrélations

		س1.3	س2.3	س3.3	س4.3	س5.3	س6.3	بشرية متطلبات
س1.3	Coefficient de corrélation	1,000	,660**	,710**	,574**	,585**	,463**	,790**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س2.3	Coefficient de corrélation	,660**	1,000	,677**	,713**	,767**	,627**	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,710**	,677**	1,000	,596**	,631**	,563**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س4.3	Coefficient de corrélation	,574**	,713**	,596**	1,000	,796**	,572**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
س5.3	Coefficient de corrélation	,585**	,767**	,631**	,796**	1,000	,646**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285

6.3 س	Coefficient de corrélation	,463**	,627**	,563**	,572**	,646**	1,000	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
بشرية متطلبات	Coefficient de corrélation	,790**	,895**	,818**	,859**	,885**	,736**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	285	285	285	285	285	285	285

Corrélation

		1.4 س	2.4 س	3.4 س	4.4 س	مالية متطلبات
1.4 س	Corrélation de Pearson	1	,764**	,640**	,533**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285
2.4 س	Corrélation de Pearson	,764**	1	,687**	,734**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285
3.4 س	Corrélation de Pearson	,640**	,687**	1	,588**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	285	285	285	285	285
4.4 س	Corrélation de Pearson	,533**	,734**	,588**	1	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285	285
مالية متطلبات	Corrélation de Pearson	,856**	,921**	,847**	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285

Corrélation

		1.4 س	2.4 س	3.4 س	4.4 س	مالية متطلبات
1.4 س	Coefficient de corrélation	1,000	,758**	,634**	,531**	,847**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,758**	1,000	,692**	,711**	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285

3.4س	Coefficient de corrélation	,634**	,692**	1,000	,587**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
	N	285	285	285	285	285
4.4س	Coefficient de corrélation	,531**	,711**	,587**	1,000	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
	N	285	285	285	285	285
مالية متطلبات	Coefficient de corrélation	,847**	,911**	,848**	,812**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
	N	285	285	285	285	285

Corrélation

		1.5س	2.5س	3.5س	4.5س	أمنية متطلبات
1.5س	Coefficient de corrélation	1,000	,595**	,620**	,644**	,860**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285
2.5س	Coefficient de corrélation	,595**	1,000	,598**	,634**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285
Rho de Spearman 3.5س	Coefficient de corrélation	,620**	,598**	1,000	,777**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
	N	285	285	285	285	285
4.5س	Coefficient de corrélation	,644**	,634**	,777**	1,000	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
	N	285	285	285	285	285
أمنية متطلبات	Coefficient de corrélation	,860**	,809**	,841**	,872**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
	N	285	285	285	285	285

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélation

	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س	11س	12س	الوظيفي. الاداء
1س	1	,588**	,490**	,528**	,503**	,565**	,548**	,541**	,530**	,560**	,528**	,645**	,773**

			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
		,588**	1	,653**	,595**	,611**	,594**	,495**	,442**	,484**	,480**	,466**	,514**	,758**
س2		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
		,490**	,653**	1	,652**	,602**	,674**	,502**	,661**	,411**	,478**	,408**	,589**	,784**
س3		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
		,528**	,595**	,652**	1	,608**	,657**	,465**	,694**	,461**	,532**	,397**	,629**	,791**
س4		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
		,503**	,611**	,602**	,608**	1	,631**	,559**	,570**	,492**	,542**	,527**	,566**	,792**
س5		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
		,565**	,594**	,674**	,657**	,631**	1	,498**	,687**	,378**	,467**	,377**	,614**	,791**
س6		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
		,548**	,495**	,502**	,465**	,559**	,498**	1	,526**	,433**	,455**	,397**	,558**	,702**
س7		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
		,541**	,442**	,661**	,694**	,570**	,687**	,526**	1	,418**	,496**	,433**	,714**	,791**
س8		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation	,530**	,484**	,411**	,461**	,492**	,378**	,433**	,418**	1	,568**	,646**	,500**	,683**
	de													
	Pearson													
س9	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	(bilatérale)													
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation	,560**	,480**	,478**	,532**	,542**	,467**	,455**	,496**	,568**	1	,526**	,606**	,733**
	de													
	Pearson													
س10	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	(bilatérale)													
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Corrélation	,528**	,466**	,408**	,397**	,527**	,377**	,397**	,433**	,646**	,526**	1	,598**	,688**
	de													
	Pearson													
س11	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	(bilatérale)													
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

س12	Corrélation de Pearson	,645**	,514**	,589**	,629**	,566**	,614**	,558**	,714**	,500**	,606**	,598**	1	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
الوظيفي، الاداء	Corrélation de Pearson	,773**	,758**	,784**	,791**	,792**	,791**	,702**	,791**	,683**	,733**	,688**	,829**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Corrélation

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	الاداء الوظيفي
Corrélation de Pearson	1,00	,575**	,475**	,538**	,505**	,543**	,515**	,516**	,508*	,563*	,521*	,645**	,754**
Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
Coefficient de corrélation de Rho de Spearman	,575**	1,00	,634**	,612**	,611**	,590**	,483**	,423**	,440*	,433*	,405*	,493**	,735**
Sig. (bilatérale)	,000	.	,000			,000		,000	,000				,000
N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
Coefficient de corrélation de Rho de Spearman	,475**	,634**	1,00	,618**	,612**	,666**	,478**	,602**	,351*	,396*	,379*	,527**	,754**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

4	Coefficient de corrélation	,538**	,612**	,618**	1,000	,585**	,647**	,427**	,638**	,446*	,481*	,377*	,587**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,505**	,611**	,612**	,585**	1,000	,639**	,523**	,554**	,468*	,455*	,464*	,540**	,780**
5	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,543**	,590**	,666**	,647**	,639**	1,000	,450**	,661**	,349*	,414*	,346*	,576**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
6	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,515**	,483**	,478**	,427**	,523**	,450**	1,000	,484**	,366*	,420*	,338*	,547**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
7	Coefficient de corrélation	,516**	,423**	,602**	,638**	,554**	,661**	,484**	1,000	,392*	,431*	,384*	,646**	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,516**	,423**	,602**	,638**	,554**	,661**	,484**	1,000	,392*	,431*	,384*	,646**	,737**
8	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,516**	,423**	,602**	,638**	,554**	,661**	,484**	1,000	,392*	,431*	,384*	,646**	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000

9	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,508**	,440**	,351**	,446**	,468**	,349**	,366**	,392**	1,000	,587*	,636*	,502**	,664**
10	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,563**	,433**	,396**	,481**	,455**	,414**	,420**	,431**	,587*	1,000	,495*	,577**	,668**
11	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	.	.	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,521**	,405**	,379**	,377**	,464**	,346**	,338**	,384**	,636*	,495*	1,000	,598**	,654**
12	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
	Coefficient de corrélation	,645**	,493**	,527**	,587**	,540**	,576**	,547**	,646**	,502*	,577*	,598*	1,000	,781**
2	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,754**	,735**	,754**	,754**	,780**	,774**	,642**	,737**	,664*	,668*	,654*	,781**	1,000
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Corrélation

		متطلبات ادارية	تقنية متطلبات	بشرية متطلبات	مالية متطلبات	أمنية متطلبات	الادارة متطلبات الالكترونية
ادارية متطلبات	Corrélation de Pearson	1	,660**	,698**	,619**	,691**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285
تقنية متطلبات	Corrélation de Pearson	,660**	1	,786**	,714**	,696**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285
بشرية متطلبات	Corrélation de Pearson	,698**	,786**	1	,768**	,712**	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285
مالية متطلبات	Corrélation de Pearson	,619**	,714**	,768**	1	,720**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285
أمنية متطلبات	Corrélation de Pearson	,691**	,696**	,712**	,720**	1	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285	285	285

Corrélation de Pearson	,825**	,882**	,911**	,879**	,874**	1
الالكترونية. الادارة. متطلبات						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	285	285	285	285	285	285

Corrélation

	متطلبات ادارية	تقنية متطلبات	بشرية متطلبات	مالية متطلبات	متطلبات أمنية	الادارة. متطلبات الالكترونية
ادارية. متطلبات	.	,603**	,688**	,630**	,725**	,804**
	285	285	285	285	285	285
Coefficient de corrélation	,603**	1,000	,776**	,706**	,671**	,863**
تقنية. متطلبات	,000	.	,000	,000	,000	,000
	285	285	285	285	285	285
Rho de Spearman	,688**	,776**	1,000	,771**	,713**	,916**
بشرية. متطلبات	,000	,000	.	,000	,000	,000
	285	285	285	285	285	285
مالية. متطلبات	,630**	,706**	,771**	1,000	,707**	,889**
	,000	,000	,000	.	,000	,000
	285	285	285	285	285	285
أمنية. متطلبات	,725**	,671**	,713**	,707**	1,000	,863**
	,000	,000	,000	,000	.	,000
	285	285	285	285	285	285
الادارة. متطلبات الالكترونية	,804**	,863**	,916**	,889**	,863**	1,000
	,000	,000	,000	,000	,000	.
	285	285	285	285	285	285

Corrélation

	الادارة. متطلبات الالكترونية	الوظيفي. الاداء	الكلي
Corrélation de Pearson	1	,754**	,939**
الالكترونية. الادارة. متطلبات		,000	,000
Sig. (bilatérale)			
N	285	285	285
Corrélation de Pearson	,754**	1	,934**
الوظيفي. الاداء			,000
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	285	285	285
الكلي	Corrélation de Pearson	,939**	,934**
			1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	285	285	285

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الالكترونية.الادارة.متطلبات	الوظيفي.الاداء	الكلية
الالكترونية.الادارة.متطلبات	Coefficient de corrélation	1,000	,753**	,947**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
	N	285	285	285
الوظيفي.الاداء	Coefficient de corrélation	,753**	1,000	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
	N	285	285	285
الكلية	Coefficient de corrélation	,947**	,917**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
	N	285	285	285

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	85	29,8	29,8	29,8
انثى	200	70,2	70,2	100,0
Total	285	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
البكالوريا من اقل	8	2,8	2,8	2,8
بكالوريا	63	22,1	22,1	24,9
سامي تقني	49	17,2	17,2	42,1
ليسانس	88	30,9	30,9	73,0
مهندس	21	7,4	7,4	80,4
ماستر	48	16,8	16,8	97,2
ماجستير	4	1,4	1,4	98,6
دكتوراه	4	1,4	1,4	100,0

Total	285	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

الوظيفي المسمى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مصلحة رئيس	77	27,0	27,0	27,0
اداري موظف	186	65,3	65,3	92,3
الالي الاعلام في مهندس	10	3,5	3,5	95,8
مراسل	2	,7	,7	96,5
والبيئة العمومية والنقاوة النظافة في رئيسي مفتش	2	,7	,7	97,2
والاجتماعية الثقافية النشاطات مستشار	2	,7	,7	97,9
معماري مهندس	2	,7	,7	98,6
احصائي	2	,7	,7	99,3
الضبط قسم امين	2	,7	,7	100,0
Total	285	100,0	100,0	

الوظيفة في الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 3 من أقل	34	11,9	11,9	11,9
سنوات 5 الى 3 من	16	5,6	5,6	17,5
سنوات 10 من أقل الى 5 من	56	19,6	19,6	37,2
فاكثر سنوات 10	179	62,8	62,8	100,0
Total	285	100,0	100,0	

الالي الاعلام في التحكم مستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيف	36	12,6	12,6	12,6
متوسط	119	41,8	41,8	54,4
جيد	130	45,6	45,6	100,0
Total	285	100,0	100,0	

الالكترونية الادارة مجال في التدريبية الدورات في المشاركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اشارك لم	202	70,9	70,9	70,9
مرة	31	10,9	10,9	81,8

مرتين	31	10,9	10,9	92,6
مرتين من أكثر	21	7,4	7,4	100,0
Total	285	100,0	100,0	

الوظيفي الأداء مجال في فيها شاركت التي التدريبية الدورات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اشارك لم	164	57,5	57,5	57,5
مرة	53	18,6	18,6	76,1
Valides مرتين	35	12,3	12,3	88,4
مرتين من أكثر	33	11,6	11,6	100,0
Total	285	100,0	100,0	

Test de Kolmogorov-Smirnov à un éch

	ادارية متطلبات	تقنية متطلبات	بشرية متطلبات	مالية متطلبات	تقنية متطلبات
N	285	285	285	285	
Paramètres Moyenne	3,4737	3,1877	3,2053	3,1667	
normaux ^{a,b} Ecart-type	,81132	,95149	1,05162	1,00847	
Différences les plus extrêmes	Absolue	,165	,102	,122	,136
	Positive	,105	,046	,084	,069
	Négative	-,165	-,102	-,122	-,136
Z de Kolmogorov-Smirnov	2,780	1,727	2,063	2,297	
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,005	,000	,000	

Statistiques

	س1.1	س2.1	س3.1	س4.1	س5.1	س6.1	س1.2	س2.2	س3.2	س4.2	س5.2	س6.2	س7.2	س8.2	س1.3
N Valide	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,62	3,60	3,53	3,50	3,41	3,17	3,31	2,87	3,15	3,28	3,05	3,25	3,29	3,30	3,27
Ecart-type	1,137	1,223	1,023	1,054	,988	1,046	1,312	1,352	1,250	1,219	1,241	1,127	1,186	1,187	1,260

Test-t

Statistiques

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	متطلبات ادارية	متطلبات تقنية	متطلبات بشرية	متطلبات مالية	متطلبات أمنية	متطلبات الادارة الالكترونية	الاداء الوظيفي في	الكلي
Valide N	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,39	3,38	3,44	3,47	3,51	3,26	3,56	3,31	3,24	3,25	3,32	3,35	3,4737	3,187	3,2053	3,166	3,505	3,3077	3,3667	3,3372
Ecart-type	1,162	1,012	1,011	1,012	1,115	1,184	,986	1,076	,910	1,037	1,109	1,109	,81132	,95149	1,05162	1,00847	,98155	,84233	,81170	,77459

Remarques

Résultat obtenu	23-AUG-2022 17:24:50
Commentaires	
Données	
Entrée	
Traitement	285
Syntaxe	بشرية.متطلبات تقنية.متطلبات ادارية.متطلبات = أمنية.متطلبات مالية.متطلبات الكلي الوظيفي.الاداء الالكترونية.الادارة.متطلبات
Ressources	

de groupe

	الجنس				
ادارية.متطلبات	ذكر	85	3,4902	,74329	,08062
	انثى	200	3,4667	,84026	,05942
تقنية.متطلبات	ذكر	85	3,0662	,91462	,09920
	انثى	200	3,2394	,96433	,06819
بشرية.متطلبات	ذكر	85	3,0588	1,00978	,10953
	انثى	200	3,2675	1,06528	,07533
مالية.متطلبات	ذكر	85	3,1529	,97826	,10611
	انثى	200	3,1725	1,02340	,07237
أمنية.متطلبات	ذكر	85	3,4824	,94553	,10256
	انثى	200	3,5150	,99863	,07061
الالكترونية.الادارة.متطلبات	ذكر	85	3,2501	,81879	,08881
	انثى	200	3,3322	,85298	,06032
الوظيفي.الاداء	ذكر	85	3,4833	,83331	,09039
	انثى	200	3,3171	,79929	,05652
الكلي	ذكر	85	3,3667	,77418	,08397
	انثى	200	3,3246	,77636	,05490

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
		ادارية.متطلبات	Hypothèse de variances égales	,612	,435	,224	283	,823	,02353	,10523
Hypothèse de variances inégales				,235	177,874	,815	,02353	,10015	-,17410	,22116
تقنية.متطلبات	Hypothèse de variances égales	,526	,469	-	283	,160	-,17320	,12298	-,41528	,06888
	Hypothèse de variances inégales			1,408						

	Hypothèse de variances inégales			- 166,440	,152	-,17320	,12038	-,41087	,06447
			1,439						
	Hypothèse de variances égales	,302	,583	- 283	,126	-,20868	,13584	-,47606	,05870
			1,536						
بشرية متطلبات	Hypothèse de variances inégales			- 166,531	,118	-,20868	,13293	-,47112	,05377
			1,570						
	Hypothèse de variances égales	,097	,755	-,150 283	,881	-,01956	,13080	-,27703	,23791
مالية متطلبات	Hypothèse de variances inégales			-,152 165,227	,879	-,01956	,12843	-,27314	,23403
	Hypothèse de variances égales	,027	,871	-,256 283	,798	-,03265	,12730	-,28322	,21793
أمنية متطلبات	Hypothèse de variances inégales			-,262 166,708	,793	-,03265	,12452	-,27848	,21318
	Hypothèse de variances égales	,071	,790	-,752 283	,453	-,08211	,10915	-,29695	,13273
الالكترونية الادارة متطلبات	Hypothèse de variances inégales			-,765 164,578	,445	-,08211	,10736	-,29408	,12986
	Hypothèse de variances égales	,134	,715	1,586 283	,114	,16625	,10482	-,04007	,37257
الوظيفي الاداء									

الكلي	Hypothèse de variances inégales			1,560	152,678	,121	,16625	,10660	-,04435	,37685
	Hypothèse de variances égales	,061	,806	,419	283	,676	,04207	,10044	-,15563	,23977
	Hypothèse de variances inégales			,419	158,895	,676	,04207	,10032	-,15607	,24021

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من اقل البكالور يا	8	3,2083	,38576	,13639	2,8858	3,5308	2,67	3,67
بكالوريا	63	3,3439	,79586	,10027	3,1435	3,5444	1,00	4,33
تقني سامي	49	3,3844	,70399	,10057	3,1821	3,5866	1,67	4,50
ادارية.متطلبات ليسانس	88	3,4072	,86689	,09241	3,2235	3,5909	1,00	5,00
مهندس	21	3,3333	1,18907	,25948	2,7921	3,8746	1,00	4,67
ماستر	48	3,8403	,53479	,07719	3,6850	3,9956	2,83	5,00
ماجستير	4	4,6667	,38490	,19245	4,0542	5,2791	4,33	5,00
دكتوراه	4	3,7500	,09623	,04811	3,5969	3,9031	3,67	3,83
Total	285	3,4737	,81132	,04806	3,3791	3,5683	1,00	5,00
من اقل البكالور يا	8	2,6563	,90324	,31934	1,9011	3,4114	1,38	3,75
بكالوريا	63	3,1845	,90664	,11423	2,9562	3,4129	1,00	4,63
تقني سامي	49	2,9668	,98385	,14055	2,6842	3,2494	1,00	4,75
ادارية.متطلبات ليسانس	88	3,1108	,84300	,08986	2,9322	3,2894	1,00	5,00
مهندس	21	3,2262	1,23467	,26943	2,6642	3,7882	1,00	5,00
ماستر	48	3,5521	,98047	,14152	3,2674	3,8368	1,25	4,88
ماجستير	4	4,1250	,57735	,28868	3,2063	5,0437	3,63	4,63

	دكتوراه	4	3,1875	,36084	,18042	2,6133	3,7617	2,88	3,50
	Total	285	3,1877	,95149	,05636	3,0768	3,2987	1,00	5,00
	من اقل	8	3,0417	,50982	,18025	2,6154	3,4679	2,50	3,67
	البكالور								
	يا								
	بكالوريا	63	3,2328	,85956	,10829	3,0163	3,4493	1,50	4,67
	تقني	49	2,7789	1,04715	,14959	2,4781	3,0797	1,00	4,67
	سامي								
بشرية متطلبات	ليسانس	88	3,1496	,97610	,10405	2,9428	3,3564	1,00	5,00
	مهندس	21	3,3333	1,50185	,32773	2,6497	4,0170	1,00	4,83
	ماستر	48	3,5660	1,16932	,16878	3,2264	3,9055	1,00	5,00
	ماجستير	4	4,3333	,00000	,00000	4,3333	4,3333	4,33	4,33
	دكتوراه	4	3,4167	,28868	,14434	2,9573	3,8760	3,17	3,67
	Total	285	3,2053	1,05162	,06229	3,0826	3,3279	1,00	5,00
	من اقل	8	2,8125	,51322	,18145	2,3834	3,2416	2,25	3,50
	البكالور								
	يا								
	بكالوريا	63	3,1032	,96891	,12207	2,8592	3,3472	1,00	4,50
	تقني	49	2,8367	,92639	,13234	2,5706	3,1028	1,00	4,50
	سامي								
مالية متطلبات	ليسانس	88	3,1534	,94795	,10105	2,9526	3,3543	1,00	5,00
	مهندس	21	3,1905	1,21425	,26497	2,6378	3,7432	1,00	4,25
	ماستر	48	3,5729	1,14965	,16594	3,2391	3,9067	1,00	5,00
	ماجستير	4	3,7500	,57735	,28868	2,8313	4,6687	3,25	4,25
	دكتوراه	4	3,6250	,14434	,07217	3,3953	3,8547	3,50	3,75
	Total	285	3,1667	1,00847	,05974	3,0491	3,2842	1,00	5,00
	من اقل	8	3,0000	,65465	,23146	2,4527	3,5473	2,00	3,50
	البكالور								
	يا								
	بكالوريا	63	3,4524	1,09052	,13739	3,1777	3,7270	1,00	5,00
	تقني	49	3,2041	1,01765	,14538	2,9118	3,4964	1,00	4,75
	سامي								
أمنية متطلبات	ليسانس	88	3,5739	,84771	,09037	3,3943	3,7535	2,00	5,00
	مهندس	21	3,6190	1,20317	,26255	3,0714	4,1667	1,00	5,00
	ماستر	48	3,7396	,96888	,13985	3,4583	4,0209	1,00	5,00
	ماجستير	4	3,8750	,43301	,21651	3,1860	4,5640	3,50	4,25
	دكتوراه	4	3,7500	,28868	,14434	3,2907	4,2093	3,50	4,00
	Total	285	3,5053	,98155	,05814	3,3908	3,6197	1,00	5,00
	من اقل	8	2,9438	,44129	,15602	2,5748	3,3127	2,46	3,42
	البكالور								
	يا								
	بكالوريا	63	3,2634	,85914	,10824	3,0470	3,4797	1,25	4,51
	الالكترونية الادارة متطلبات								

الوظيفي، الاداء	تقني	49	3,0342	,76206	,10887	2,8153	3,2531	1,40	4,48
	سامي								
	ليسانس	88	3,2790	,75710	,08071	3,1186	3,4394	1,80	4,85
	مهندس	21	3,3405	1,21849	,26590	2,7858	3,8951	1,00	4,63
	ماستر	48	3,6542	,83888	,12108	3,4106	3,8978	1,55	4,90
	ماجستير	4	4,1500	,00962	,00481	4,1347	4,1653	4,14	4,16
	دكتوراه	4	3,5458	,17802	,08901	3,2626	3,8291	3,39	3,70
	Total	285	3,3077	,84233	,04990	3,2095	3,4059	1,00	4,90
	من اقل	8	3,3750	,33630	,11890	3,0938	3,6562	3,08	3,83
	البكالور								
	يا								
	بكالوريا	63	3,3505	,80575	,10151	3,1476	3,5535	1,00	4,50
	تقني	49	3,1514	,80610	,11516	2,9198	3,3829	1,33	4,67
	سامي								
الكلية	ليسانس	88	3,3371	,84038	,08959	3,1591	3,5152	1,00	5,00
	مهندس	21	3,2460	,90042	,19649	2,8362	3,6559	1,00	4,08
	ماستر	48	3,6111	,75878	,10952	3,3908	3,8314	1,50	5,00
	ماجستير	4	4,3750	,33679	,16839	3,8391	4,9109	4,08	4,67
	دكتوراه	4	3,5833	,09623	,04811	3,4302	3,7364	3,50	3,67
	Total	285	3,3667	,81170	,04808	3,2720	3,4613	1,00	5,00
	من اقل	8	3,1594	,37615	,13299	2,8449	3,4738	2,77	3,56
	البكالور								
	يا								
	بكالوريا	63	3,3069	,75875	,09559	3,1159	3,4980	1,55	4,42
	تقني	49	3,0928	,74670	,10667	2,8783	3,3072	1,37	4,58
	سامي								
	ليسانس	88	3,3080	,75125	,08008	3,1489	3,4672	1,60	4,93
	مهندس	21	3,2933	1,01456	,22140	2,8314	3,7551	1,00	4,19
ماستر	48	3,6326	,74309	,10726	3,4169	3,8484	1,53	4,85	
ماجستير	4	4,2625	,16358	,08179	4,0022	4,5228	4,12	4,40	
دكتوراه	4	3,5646	,13712	,06856	3,3464	3,7828	3,45	3,68	
Total	285	3,3372	,77459	,04588	3,2469	3,4275	1,00	4,93	

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ادارية متطلبات	15,267	7	2,181	3,519	,001
	171,675	277	,620		
	186,942	284			
تقنية متطلبات	15,089	7	2,156	2,467	,018
	242,024	277	,874		

		257,113	284			
		21,300	7	3,043	2,879	,006
بشرية. متطلبات		292,775	277	1,057		
		314,075	284			
		16,742	7	2,392	2,435	,020
مالية. متطلبات		272,091	277	,982		
		288,833	284			
		10,771	7	1,539	1,622	,129
أمنية. متطلبات		262,846	277	,949		
		273,617	284			
		13,771	7	1,967	2,903	,006
الالكترونية. الادارة. متطلبات	Intra-groupes	187,735	277	,678		
	Total	201,506	284			
	Inter-groupes	9,794	7	1,399	2,186	,036
الوظيفي. الاداء	Intra-groupes	177,320	277	,640		
	Total	187,114	284			
	Inter-groupes	11,175	7	1,596	2,777	,008
الكلي	Intra-groupes	159,223	277	,575		
	Total	170,397	284			

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	المؤهل (I) العلمي	المؤهل (J) العلمي	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
ادارية. متطلبات	من اقل البكالوريا	بكالوريا	-,13558	,29548	,647	-,7173	,4461
		سامي تقني	-,17602	,30020	,558	-,7670	,4149
		ليسانس	-,19886	,29071	,495	-,7711	,3734
		مهندس	-,12500	,32708	,703	-,7689	,5189
		ماستر	-,63194*	,30064	,036	-1,2238	-,0401
		ماجستير	-1,45833*	,48209	,003	-2,4074	-,5093
		دكتوراه	-,54167	,48209	,262	-1,4907	,4074
	بكالوريا	من اقل البكالوريا	,13558	,29548	,647	-,4461	,7173
		سامي تقني	-,04044	,14995	,788	-,3356	,2548
		ليسانس	-,06328	,12992	,627	-,3190	,1925
		مهندس	,01058	,19837	,957	-,3799	,4011
		ماستر	-,49636*	,15083	,001	-,7933	-,1994
		ماجستير	-1,32275*	,40593	,001	-2,1218	-,5237
		دكتوراه	-,40608	,40593	,318	-1,2052	,3930

	من اقل	,17602	,30020	,558	-,4149	,7670
	البكالوريا					
	بكالوريا	,04044	,14995	,788	-,2548	,3356
سامي تقني	ليسانس	-,02284	,14032	,871	-,2991	,2534
	مهندس	,05102	,20533	,804	-,3532	,4552
	ماستر	-,45592*	,15987	,005	-,7706	-,1412
	ماجستير	-1,28231*	,40938	,002	-2,0882	-,4764
	دكتوراه	-,36565	,40938	,373	-1,1715	,4402
	من اقل	,19886	,29071	,495	-,3734	,7711
	البكالوريا					
	بكالوريا	,06328	,12992	,627	-,1925	,3190
ليسانس	سامي تقني	,02284	,14032	,871	-,2534	,2991
	مهندس	,07386	,19119	,700	-,3025	,4502
	ماستر	-,43308*	,14126	,002	-,7112	-,1550
	ماجستير	-1,25947*	,40247	,002	-2,0518	-,4672
	دكتوراه	-,34280	,40247	,395	-1,1351	,4495
	من اقل	,12500	,32708	,703	-,5189	,7689
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,01058	,19837	,957	-,4011	,3799
مهندس	سامي تقني	-,05102	,20533	,804	-,4552	,3532
	ليسانس	-,07386	,19119	,700	-,4502	,3025
	ماستر	-,50694*	,20597	,014	-,9124	-,1015
	ماجستير	-1,33333*	,42948	,002	-2,1788	-,4879
	دكتوراه	-,41667	,42948	,333	-1,2621	,4288
	من اقل	,63194*	,30064	,036	,0401	1,2238
	البكالوريا					
	بكالوريا	,49636*	,15083	,001	,1994	,7933
ماستر	سامي تقني	,45592*	,15987	,005	,1412	,7706
	ليسانس	,43308*	,14126	,002	,1550	,7112
	مهندس	,50694*	,20597	,014	,1015	,9124
	ماجستير	-,82639*	,40970	,045	-1,6329	-,0199
	دكتوراه	,09028	,40970	,826	-,7162	,8968
	من اقل	1,45833*	,48209	,003	,5093	2,4074
	البكالوريا					
	بكالوريا	1,32275*	,40593	,001	,5237	2,1218
ماجستير	سامي تقني	1,28231*	,40938	,002	,4764	2,0882
	ليسانس	1,25947*	,40247	,002	,4672	2,0518
	مهندس	1,33333*	,42948	,002	,4879	2,1788
	ماستر	,82639*	,40970	,045	,0199	1,6329

	دكتوراه	,91667	,55667	,101	-,1792	2,0125
	من اقل	,54167	,48209	,262	-,4074	1,4907
	البكالوريا					
	بكالوريا	,40608	,40593	,318	-,3930	1,2052
	سامي تقني	,36565	,40938	,373	-,4402	1,1715
دكتوراه		,34280	,40247	,395	-,4495	1,1351
		,41667	,42948	,333	-,4288	1,2621
		-,09028	,40970	,826	-,8968	,7162
		-,91667	,55667	,101	-2,0125	,1792
	بكالوريا	-,52827	,35084	,133	-1,2189	,1624
	سامي تقني	-,31059	,35644	,384	-1,0123	,3911
من اقل		-,45455	,34517	,189	-1,1340	,2250
البكالوريا		-,56994	,38836	,143	-1,3345	,1946
		-,89583*	,35696	,013	-1,5985	-,1931
		-1,46875*	,57241	,011	-2,5956	-,3419
		-,53125	,57241	,354	-1,6581	,5956
	من اقل	,52827	,35084	,133	-,1624	1,2189
	البكالوريا					
	سامي تقني	,21769	,17805	,223	-,1328	,5682
بكالوريا	ليسانس	,07373	,15426	,633	-,2300	,3774
		-,04167	,23553	,860	-,5053	,4220
		-,36756*	,17909	,041	-,7201	-,0150
		-,94048	,48198	,052	-1,8893	,0083
		-,00298	,48198	,995	-,9518	,9458
	من اقل	,31059	,35644	,384	-,3911	1,0123
تقنية متطلبات	البكالوريا					
	بكالوريا	-,21769	,17805	,223	-,5682	,1328
	ليسانس	-,14396	,16661	,388	-,4719	,1840
سامي تقني	مهندس	-,25935	,24380	,288	-,7393	,2206
	ماستر	-,58525*	,18983	,002	-,9589	-,2116
	ماجستير	-1,15816*	,48607	,018	-2,1150	-,2013
	دكتوراه	-,22066	,48607	,650	-1,1775	,7362
	من اقل	,45455	,34517	,189	-,2250	1,1340
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,07373	,15426	,633	-,3774	,2300
	سامي تقني	,14396	,16661	,388	-,1840	,4719
	مهندس	-,11540	,22701	,612	-,5623	,3315
	ماستر	-,44129*	,16772	,009	-,7715	-,1111
	ماجستير	-1,01420*	,47787	,035	-1,9549	-,0735
	دكتوراه	-,07670	,47787	,873	-1,0174	,8640
	من اقل	,56994	,38836	,143	-,1946	1,3345
	البكالوريا					

	بكالوريا	,04167	,23553	,860	-,4220	,5053
	سامي تقني	,25935	,24380	,288	-,2206	,7393
	ليسانس	,11540	,22701	,612	-,3315	,5623
	ماستر	-,32589	,24456	,184	-,8073	,1555
	ماجستير	-,89881	,50994	,079	-1,9027	,1050
	دكتوراه	,03869	,50994	,940	-,9652	1,0425
	من اقل	,89583*	,35696	,013	,1931	1,5985
	البكالوريا					
	بكالوريا	,36756*	,17909	,041	,0150	,7201
	سامي تقني	,58525*	,18983	,002	,2116	,9589
	ليسانس	,44129*	,16772	,009	,1111	,7715
	مهندس	,32589	,24456	,184	-,1555	,8073
	ماجستير	-,57292	,48645	,240	-1,5305	,3847
	دكتوراه	,36458	,48645	,454	-,5930	1,3222
	من اقل	1,46875*	,57241	,011	,3419	2,5956
	البكالوريا					
	بكالوريا	,94048	,48198	,052	-,0083	1,8893
	سامي تقني	1,15816*	,48607	,018	,2013	2,1150
	ليسانس	1,01420*	,47787	,035	,0735	1,9549
	مهندس	,89881	,50994	,079	-,1050	1,9027
	ماستر	,57292	,48645	,240	-,3847	1,5305
	دكتوراه	,93750	,66096	,157	-,3636	2,2386
	من اقل	,53125	,57241	,354	-,5956	1,6581
	البكالوريا					
	بكالوريا	,00298	,48198	,995	-,9458	,9518
	سامي تقني	,22066	,48607	,650	-,7362	1,1775
		,07670	,47787	,873	-,8640	1,0174
		-,03869	,50994	,940	-1,0425	,9652
		-,36458	,48645	,454	-1,3222	,5930
		-,93750	,66096	,157	-2,2386	,3636
	بكالوريا	-,19114	,38587	,621	-,9507	,5685
	سامي تقني	,26276	,39203	,503	-,5090	1,0345
	ليسانس	-,10795	,37964	,776	-,8553	,6394
من اقل	مهندس	-,29167	,42714	,495	-1,1325	,5492
البكالوريا	ماستر	-,52431	,39260	,183	-1,2972	,2486
	ماجستير	-1,29167*	,62957	,041	-2,5310	-,0523
	دكتوراه	-,37500	,62957	,552	-1,6143	,8643
بشرية.متطلبات	من اقل	,19114	,38587	,621	-,5685	,9507
	البكالوريا					
	سامي تقني	,45389*	,19582	,021	,0684	,8394
بكالوريا		,08318	,16967	,624	-,2508	,4172
		-,10053	,25905	,698	-,6105	,4094
		-,33317	,19697	,092	-,7209	,0546

		-1,10053*	,53011	,039	-2,1441	-,0570
		-,18386	,53011	,729	-1,2274	,8597
	من اقل	-,26276	,39203	,503	-1,0345	,5090
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,45389*	,19582	,021	-,8394	-,0684
	ليسانس	-,37071*	,18325	,044	-,7315	-,0100
سامي تقني	مهندس	-,55442*	,26814	,040	-1,0823	-,0266
	ماستر	-,78706*	,20878	,000	-1,1981	-,3761
	ماجستير	-1,55442*	,53461	,004	-2,6068	-,5020
	دكتوراه	-,63776	,53461	,234	-1,6902	,4147
	من اقل	,10795	,37964	,776	-,6394	,8553
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,08318	,16967	,624	-,4172	,2508
	سامي تقني	,37071*	,18325	,044	,0100	,7315
ليسانس	مهندس	-,18371	,24968	,462	-,6752	,3078
	ماستر	-,41635*	,18447	,025	-,7795	-,0532
	ماجستير	-1,18371*	,52559	,025	-2,2184	-,1490
	دكتوراه	-,26705	,52559	,612	-1,3017	,7676
	من اقل	,29167	,42714	,495	-,5492	1,1325
	البكالوريا					
	بكالوريا	,10053	,25905	,698	-,4094	,6105
	سامي تقني	,55442*	,26814	,040	,0266	1,0823
مهندس	ليسانس	,18371	,24968	,462	-,3078	,6752
	ماستر	-,23264	,26898	,388	-,7621	,2969
	ماجستير	-1,00000	,56086	,076	-2,1041	,1041
	دكتوراه	-,08333	,56086	,882	-1,1874	1,0208
	من اقل	,52431	,39260	,183	-,2486	1,2972
	البكالوريا					
	بكالوريا	,33317	,19697	,092	-,0546	,7209
	سامي تقني	,78706*	,20878	,000	,3761	1,1981
ماستر	ليسانس	,41635*	,18447	,025	,0532	,7795
	مهندس	,23264	,26898	,388	-,2969	,7621
	ماجستير	-,76736	,53503	,153	-1,8206	,2859
	دكتوراه	,14931	,53503	,780	-,9039	1,2025
	من اقل	1,29167*	,62957	,041	,0523	2,5310
	البكالوريا					
	بكالوريا	1,10053*	,53011	,039	,0570	2,1441
	سامي تقني	1,55442*	,53461	,004	,5020	2,6068
ماجستير	ليسانس	1,18371*	,52559	,025	,1490	2,2184
	مهندس	1,00000	,56086	,076	-,1041	2,1041
	ماستر	,76736	,53503	,153	-,2859	1,8206
	دكتوراه	,91667	,72696	,208	-,5144	2,3477

	من اقل	,37500	,62957	,552	-,8643	1,6143
	البكالوريا					
	بكالوريا	,18386	,53011	,729	-,8597	1,2274
	سامي تقني	,63776	,53461	,234	-,4147	1,6902
دكتوراه		,26705	,52559	,612	-,7676	1,3017
		,08333	,56086	,882	-1,0208	1,1874
		-,14931	,53503	,780	-1,2025	,9039
		-,91667	,72696	,208	-2,3477	,5144
	بكالوريا	-,29067	,37199	,435	-1,0230	,4416
	سامي تقني	-,02423	,37793	,949	-,7682	,7197
من اقل		-,34091	,36599	,352	-1,0614	,3796
البكالوريا		-,37798	,41178	,359	-1,1886	,4326
		-,76042*	,37848	,045	-1,5055	-,0153
		-,93750	,60692	,124	-2,1323	,2573
		-,81250	,60692	,182	-2,0073	,3823
	من اقل	,29067	,37199	,435	-,4416	1,0230
	البكالوريا					
	تقني	,26644	,18878	,159	-,1052	,6381
	ليسانس	-,05023	,16357	,759	-,3722	,2718
بكالوريا		-,08730	,24973	,727	-,5789	,4043
		-,46974*	,18988	,014	-,8435	-,0959
		-,64683	,51104	,207	-1,6528	,3592
		-,52183	,51104	,308	-1,5278	,4842
	من اقل	,02423	,37793	,949	-,7197	,7682
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,26644	,18878	,159	-,6381	,1052
	ليسانس	-,31667	,17666	,074	-,6644	,0311
سامي تقني	مهندس	-,35374	,25850	,172	-,8626	,1551
	ماستر	-,73618*	,20127	,000	-1,1324	-,3400
	ماجستير	-,91327	,51538	,077	-1,9278	,1013
	دكتوراه	-,78827	,51538	,127	-1,8028	,2263
	من اقل	,34091	,36599	,352	-,3796	1,0614
	البكالوريا					
	بكالوريا	,05023	,16357	,759	-,2718	,3722
	سامي تقني	,31667	,17666	,074	-,0311	,6644
ليسانس	مهندس	-,03707	,24070	,878	-,5109	,4368
	ماستر	-,41951*	,17784	,019	-,7696	-,0694
	ماجستير	-,59659	,50669	,240	-1,5940	,4009
	دكتوراه	-,47159	,50669	,353	-1,4690	,5259
	من اقل	,37798	,41178	,359	-,4326	1,1886
	البكالوريا					
	بكالوريا	,08730	,24973	,727	-,4043	,5789
	سامي تقني	,35374	,25850	,172	-,1551	,8626

مالية.متطلبات

	ليسانس	,03707	,24070	,878	-,4368	,5109
	ماستر	-,38244	,25931	,141	-,8929	,1280
	ماجستير	-,55952	,54069	,302	-1,6239	,5049
	دكتوراه	-,43452	,54069	,422	-1,4989	,6299
	من اقل	,76042*	,37848	,045	,0153	1,5055
	البكالوريا					
	بكالوريا	,46974*	,18988	,014	,0959	,8435
	سامي تقني	,73618*	,20127	,000	,3400	1,1324
	ليسانس	,41951*	,17784	,019	,0694	,7696
	مهندس	,38244	,25931	,141	-,1280	,8929
	ماجستير	-,17708	,51578	,732	-1,1924	,8383
	دكتوراه	-,05208	,51578	,920	-1,0674	,9633
	من اقل	,93750	,60692	,124	-,2573	2,1323
	البكالوريا					
	بكالوريا	,64683	,51104	,207	-,3592	1,6528
	سامي تقني	,91327	,51538	,077	-,1013	1,9278
	ليسانس	,59659	,50669	,240	-,4009	1,5940
	مهندس	,55952	,54069	,302	-,5049	1,6239
	ماستر	,17708	,51578	,732	-,8383	1,1924
	دكتوراه	,12500	,70081	,859	-1,2546	1,5046
	من اقل	,81250	,60692	,182	-,3823	2,0073
	البكالوريا					
	بكالوريا	,52183	,51104	,308	-,4842	1,5278
	سامي تقني	,78827	,51538	,127	-,2263	1,8028
		,47159	,50669	,353	-,5259	1,4690
		,43452	,54069	,422	-,6299	1,4989
		,05208	,51578	,920	-,9633	1,0674
		-,12500	,70081	,859	-1,5046	1,2546
	بكالوريا	-,45238	,36562	,217	-1,1721	,2674
	سامي	-,20408	,37145	,583	-,9353	,5271
	من اقل	-,57386	,35972	,112	-1,2820	,1343
	البكالوريا	-,61905	,40472	,127	-1,4158	,1777
		-,73958*	,37200	,048	-1,4719	-,0073
		-,87500	,59652	,144	-2,0493	,2993
		-,75000	,59652	,210	-1,9243	,4243
أمنية متطلبات	من اقل	,45238	,36562	,217	-,2674	1,1721
	البكالوريا					
	تقني	,24830	,18555	,182	-,1170	,6136
	بكالوريا	-,12148	,16076	,450	-,4380	,1950
	مهندس	-,16667	,24545	,498	-,6499	,3165
		-,28720	,18663	,125	-,6546	,0802
		-,42262	,50228	,401	-1,4114	,5662
		-,29762	,50228	,554	-1,2864	,6912

	من اقل	,20408	,37145	,583	-,5271	,9353
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,24830	,18555	,182	-,6136	,1170
سامي تقني	ليسانس	-,36978*	,17363	,034	-,7116	-,0280
	مهندس	-,41497	,25407	,104	-,9151	,0852
	ماستر	-,53550*	,19782	,007	-,9249	-,1461
	ماجستير	-,67092	,50655	,186	-1,6681	,3263
	دكتوراه	-,54592	,50655	,282	-1,5431	,4513
	من اقل	,57386	,35972	,112	-,1343	1,2820
	البكالوريا					
	بكالوريا	,12148	,16076	,450	-,1950	,4380
ليسانس	سامي تقني	,36978*	,17363	,034	,0280	,7116
	مهندس	-,04518	,23658	,849	-,5109	,4205
	ماستر	-,16572	,17479	,344	-,5098	,1784
	ماجستير	-,30114	,49800	,546	-1,2815	,6792
	دكتوراه	-,17614	,49800	,724	-1,1565	,8042
	من اقل	,61905	,40472	,127	-,1777	1,4158
	البكالوريا					
	بكالوريا	,16667	,24545	,498	-,3165	,6499
مهندس	سامي تقني	,41497	,25407	,104	-,0852	,9151
	ليسانس	,04518	,23658	,849	-,4205	,5109
	ماستر	-,12054	,25486	,637	-,6222	,3812
	ماجستير	-,25595	,53142	,630	-1,3021	,7902
	دكتوراه	-,13095	,53142	,806	-1,1771	,9152
	من اقل	,73958*	,37200	,048	,0073	1,4719
	البكالوريا					
	بكالوريا	,28720	,18663	,125	-,0802	,6546
ماستر	سامي تقني	,53550*	,19782	,007	,1461	,9249
	ليسانس	,16572	,17479	,344	-,1784	,5098
	مهندس	,12054	,25486	,637	-,3812	,6222
	ماجستير	-,13542	,50695	,790	-1,1334	,8625
	دكتوراه	-,01042	,50695	,984	-1,0084	,9875
	من اقل	,87500	,59652	,144	-,2993	2,0493
	البكالوريا					
	بكالوريا	,42262	,50228	,401	-,5662	1,4114
ماجستير	سامي تقني	,67092	,50655	,186	-,3263	1,6681
	ليسانس	,30114	,49800	,546	-,6792	1,2815
	مهندس	,25595	,53142	,630	-,7902	1,3021
	ماستر	,13542	,50695	,790	-,8625	1,1334
	دكتوراه	,12500	,68880	,856	-1,2310	1,4810
	من اقل	,75000	,59652	,210	-,4243	1,9243
	البكالوريا					
دكتوراه	بكالوريا	,29762	,50228	,554	-,6912	1,2864

	سامي تقني	,54592	,50655	,282	-,4513	1,5431
		,17614	,49800	,724	-,8042	1,1565
		,13095	,53142	,806	-,9152	1,1771
		,01042	,50695	,984	-,9875	1,0084
		-,12500	,68880	,856	-1,4810	1,2310
	بكالوريا	-,31961	,30899	,302	-,9279	,2887
	سامي تقني	-,09043	,31393	,774	-,7084	,5275
	من اقل	-,33523	,30401	,271	-,9337	,2632
	البكالوريا	-,39673	,34204	,247	-1,0701	,2766
		-,71042*	,31438	,025	-1,3293	-,0915
		-1,20625*	,50414	,017	-2,1987	-,2138
		-,60208	,50414	,233	-1,5945	,3903
	من اقل	,31961	,30899	,302	-,2887	,9279
	البكالوريا					
	تقني	,22918	,15681	,145	-,0795	,5379
	ليسانس	-,01562	,13587	,909	-,2831	,2518
	بكالوريا	-,07712	,20744	,710	-,4855	,3312
		-,39081*	,15773	,014	-,7013	-,0803
		-,88664*	,42449	,038	-1,7223	-,0510
		-,28247	,42449	,506	-1,1181	,5532
	من اقل	,09043	,31393	,774	-,5275	,7084
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,22918	,15681	,145	-,5379	,0795
	ليسانس	-,24479	,14674	,096	-,5337	,0441
	سامي تقني الالكترونية.الادارة.متطلبات	-,30629	,21472	,155	-,7290	,1164
	مهندس	-,61998*	,16719	,000	-,9491	-,2909
	ماجستير	-1,11582*	,42810	,010	-1,9586	-,2731
	دكتوراه	-,51165	,42810	,233	-1,3544	,3311
	من اقل	,33523	,30401	,271	-,2632	,9337
	البكالوريا					
	بكالوريا	,01562	,13587	,909	-,2518	,2831
	سامي تقني	,24479	,14674	,096	-,0441	,5337
	ليسانس	-,06150	,19994	,759	-,4551	,3321
	مهندس	-,37519*	,14772	,012	-,6660	-,0844
	ماجستير	-,87102*	,42088	,039	-1,6995	-,0425
	دكتوراه	-,26686	,42088	,527	-1,0954	,5617
	من اقل	,39673	,34204	,247	-,2766	1,0701
	البكالوريا					
	بكالوريا	,07712	,20744	,710	-,3312	,4855
	سامي تقني	,30629	,21472	,155	-,1164	,7290
	مهندس	,06150	,19994	,759	-,3321	,4551
	ليسانس	-,31369	,21539	,146	-,7377	,1103
	ماجستير	-,80952	,44912	,073	-1,6936	,0746

	دكتوراه	-20536	,44912	,648	-1,0895	,6788
	من اقل	,71042*	,31438	,025	,0915	1,3293
	البكالوريا					
	بكالوريا	,39081*	,15773	,014	,0803	,7013
ماستر	سامي تقني	,61998*	,16719	,000	,2909	,9491
	ليسانس	,37519*	,14772	,012	,0844	,6660
	مهندس	,31369	,21539	,146	-,1103	,7377
	ماجستير	-49583	,42843	,248	-1,3392	,3476
	دكتوراه	,10833	,42843	,801	-,7351	,9517
	من اقل	1,20625*	,50414	,017	,2138	2,1987
	البكالوريا					
	بكالوريا	,88664*	,42449	,038	,0510	1,7223
ماجستير	سامي تقني	1,11582*	,42810	,010	,2731	1,9586
	ليسانس	,87102*	,42088	,039	,0425	1,6995
	مهندس	,80952	,44912	,073	-,0746	1,6936
	ماستر	,49583	,42843	,248	-,3476	1,3392
	دكتوراه	,60417	,58213	,300	-,5418	1,7501
	من اقل	,60208	,50414	,233	-,3903	1,5945
	البكالوريا					
	بكالوريا	,28247	,42449	,506	-,5532	1,1181
دكتوراه	سامي تقني	,51165	,42810	,233	-,3311	1,3544
		,26686	,42088	,527	-,5617	1,0954
		,20536	,44912	,648	-,6788	1,0895
		-,10833	,42843	,801	-,9517	,7351
		-,60417	,58213	,300	-1,7501	,5418
	بكالوريا	,02447	,30030	,935	-,5667	,6156
		,22364	,30509	,464	-,3770	,8242
	من اقل	,03788	,29545	,898	-,5437	,6195
	البكالوريا	,12897	,33242	,698	-,5254	,7834
		-,23611	,30554	,440	-,8376	,3654
		-1,00000*	,48995	,042	-1,9645	-,0355
		-,20833	,48995	,671	-1,1728	,7562
	من اقل	-,02447	,30030	,935	-,6156	,5667
	البكالوريا					
الوظيفي. الاداء	سامي تقني	,19917	,15240	,192	-,1008	,4992
	ليسانس	,01341	,13204	,919	-,2465	,2733
بكالوريا	مهندس	,10450	,20160	,605	-,2924	,5014
	ماستر	-,26058	,15329	,090	-,5623	,0412
	ماجستير	-1,02447*	,41255	,014	-1,8366	-,2123
	دكتوراه	-,23280	,41255	,573	-1,0449	,5793
	من اقل	-,22364	,30509	,464	-,8242	,3770
	البكالوريا					
	سامي تقني					
	بكالوريا	-,19917	,15240	,192	-,4992	,1008

	ليسانس	-,18576	,14261	,194	-,4665	,0950
	مهندس	-,09467	,20868	,650	-,5055	,3161
	ماستر	-,45975*	,16248	,005	-,7796	-,1399
	ماجستير	-1,22364*	,41605	,004	-2,0427	-,4046
	دكتوراه	-,43197	,41605	,300	-1,2510	,3871
	من اقل	-,03788	,29545	,898	-,6195	,5437
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,01341	,13204	,919	-,2733	,2465
ليسانس	سامي تقني	,18576	,14261	,194	-,0950	,4665
	مهندس	,09109	,19431	,640	-,2914	,4736
	ماستر	-,27399	,14356	,057	-,5566	,0086
	ماجستير	-1,03788*	,40904	,012	-1,8431	-,2327
	دكتوراه	-,24621	,40904	,548	-1,0514	,5590
	من اقل	-,12897	,33242	,698	-,7834	,5254
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,10450	,20160	,605	-,5014	,2924
مهندس	سامي تقني	,09467	,20868	,650	-,3161	,5055
	ليسانس	-,09109	,19431	,640	-,4736	,2914
	ماستر	-,36508	,20933	,082	-,7772	,0470
	ماجستير	-1,12897*	,43649	,010	-1,9882	-,2697
	دكتوراه	-,33730	,43649	,440	-1,1966	,5219
	من اقل	,23611	,30554	,440	-,3654	,8376
	البكالوريا					
	بكالوريا	,26058	,15329	,090	-,0412	,5623
ماستر	سامي تقني	,45975*	,16248	,005	,1399	,7796
	ليسانس	,27399	,14356	,057	-,0086	,5566
	مهندس	,36508	,20933	,082	-,0470	,7772
	ماجستير	-,76389	,41638	,068	-1,5836	,0558
	دكتوراه	,02778	,41638	,947	-,7919	,8474
	من اقل	1,00000*	,48995	,042	,0355	1,9645
	البكالوريا					
	بكالوريا	1,02447*	,41255	,014	,2123	1,8366
ماجستير	سامي تقني	1,22364*	,41605	,004	,4046	2,0427
	ليسانس	1,03788*	,40904	,012	,2327	1,8431
	مهندس	1,12897*	,43649	,010	,2697	1,9882
	ماستر	,76389	,41638	,068	-,0558	1,5836
	دكتوراه	,79167	,56575	,163	-,3220	1,9054
	من اقل	,20833	,48995	,671	-,7562	1,1728
	البكالوريا					
	بكالوريا	,23280	,41255	,573	-,5793	1,0449
دكتوراه	سامي تقني	,43197	,41605	,300	-,3871	1,2510
		,24621	,40904	,548	-,5590	1,0514
		,33730	,43649	,440	-,5219	1,1966

		-,02778	,41638	,947	-,8474	,7919
		-,79167	,56575	,163	-1,9054	,3220
	بكالوريا	-,14757	,28456	,604	-,7077	,4126
	سامي تقني	,06660	,28911	,818	-,5025	,6357
	ليسانس	-,14867	,27997	,596	-,6998	,4025
من اقل	مهندس	-,13388	,31500	,671	-,7540	,4862
البكالوريا	ماستر	-,47326	,28953	,103	-1,0432	,0967
	ماجستير	-1,10313*	,46428	,018	-2,0171	-,1892
	دكتوراه	-,40521	,46428	,384	-1,3192	,5088
	من اقل	,14757	,28456	,604	-,4126	,7077
	البكالوريا					
	تقني	,21417	,14441	,139	-,0701	,4985
	ليسانس	-,00110	,12512	,993	-,2474	,2452
بكالوريا	مهندس	,01369	,19104	,943	-,3624	,3898
	ماستر	-,32569*	,14526	,026	-,6116	-,0397
	ماجستير	-,95556*	,39093	,015	-1,7251	-,1860
	دكتوراه	-,25764	,39093	,510	-1,0272	,5119
	من اقل	-,06660	,28911	,818	-,6357	,5025
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,21417	,14441	,139	-,4985	,0701
الكلية	ليسانس	-,21528	,13514	,112	-,4813	,0508
	سامي تقني	-,20048	,19774	,312	-,5898	,1888
	مهندس	-,53987*	,15397	,001	-,8430	-,2368
	ماجستير	-1,16973*	,39425	,003	-1,9458	-,3936
	دكتوراه	-,47181	,39425	,232	-1,2479	,3043
	من اقل	,14867	,27997	,596	-,4025	,6998
	البكالوريا					
	بكالوريا	,00110	,12512	,993	-,2452	,2474
	سامي تقني	,21528	,13514	,112	-,0508	,4813
ليسانس	مهندس	,01480	,18413	,936	-,3477	,3773
	ماستر	-,32459*	,13604	,018	-,5924	-,0568
	ماجستير	-,95445*	,38760	,014	-1,7175	-,1914
	دكتوراه	-,25653	,38760	,509	-1,0196	,5065
	من اقل	,13388	,31500	,671	-,4862	,7540
	البكالوريا					
	بكالوريا	-,01369	,19104	,943	-,3898	,3624
مهندس	سامي تقني	,20048	,19774	,312	-,1888	,5898
	ليسانس	-,01480	,18413	,936	-,3773	,3477
	ماستر	-,33938	,19836	,088	-,7299	,0511

	ماجستير	-,96925*	,41361	,020	-1,7835	-,1550
	دكتوراه	-,27133	,41361	,512	-1,0856	,5429
	من اقل	,47326	,28953	,103	-,0967	1,0432
	البكالوريا					
	بكالوريا	,32569*	,14526	,026	,0397	,6116
ماستر	سامي تقني	,53987*	,15397	,001	,2368	,8430
	ليسانس	,32459*	,13604	,018	,0568	,5924
	مهندس	,33938	,19836	,088	-,0511	,7299
	ماجستير	-,62986	,39456	,112	-1,4066	,1469
	دكتوراه	,06806	,39456	,863	-,7087	,8448
	من اقل	1,10313*	,46428	,018	,1892	2,0171
	البكالوريا					
	بكالوريا	,95556*	,39093	,015	,1860	1,7251
ماجستير	سامي تقني	1,16973*	,39425	,003	,3936	1,9458
	ليسانس	,95445*	,38760	,014	,1914	1,7175
	مهندس	,96925*	,41361	,020	,1550	1,7835
	ماستر	,62986	,39456	,112	-,1469	1,4066
	دكتوراه	,69792	,53610	,194	-,3574	1,7533
	من اقل	,40521	,46428	,384	-,5088	1,3192
	البكالوريا					
	بكالوريا	,25764	,39093	,510	-,5119	1,0272
دكتوراه	سامي تقني	,47181	,39425	,232	-,3043	1,2479
	ليسانس	,25653	,38760	,509	-,5065	1,0196
	مهندس	,27133	,41361	,512	-,5429	1,0856
	ماستر	-,06806	,39456	,863	-,8448	,7087
	ماجستير	-,69792	,53610	,194	-1,7533	,3574

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ادارية.متطلبات	17,377	8	2,172	3,535	,001
	169,565	276	,614		
	186,942	284			
تقنية.متطلبات	27,848	8	3,481	4,191	,000
	229,265	276	,831		
	257,113	284			
بشرية.متطلبات	19,694	8	2,462	2,308	,021
	294,382	276	1,067		
	314,075	284			

مالية.متطلبات		30,165	8	3,771	4,023	,000
		258,668	276	,937		
		288,833	284			
أمنية.متطلبات		28,911	8	3,614	4,076	,000
		244,706	276	,887		
		273,617	284			
الالكترونية.الادارة.متطلبات	Intra-groupes	21,046	8	2,631	4,023	,000
	Total	180,460	276	,654		
	Inter-groupes	201,506	284			
الوظيفي.الاداء	Intra-groupes	19,476	8	2,435	4,008	,000
	Total	167,638	276	,607		
	Inter-groupes	187,114	284			
الكلي	Intra-groupes	17,318	8	2,165	3,903	,000
	Total	153,080	276	,555		
	Total	170,397	284			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					من أقل 3 سنوات	34		
3 من 5 الى سنوات	16	3,3542	,90855	,22714	2,8700	3,8383	2,00	4,83
5 من 10 الى سنوات	56	3,4077	,98469	,13158	3,1440	3,6714	1,00	5,00
ادارية.متطلبات	179	3,5335	,74690	,05583	3,4234	3,6437	1,00	5,00
Total	285	3,4737	,81132	,04806	3,3791	3,5683	1,00	5,00
من أقل 3 سنوات	34	3,0074	,82167	,14091	2,7207	3,2940	1,38	4,38
تقنية.متطلبات								

بشرية.متطلبات	3 من	16	3,0469	,94855	,23714	2,5414	3,5523	1,38	4,38
	الى								
	سنوات								
	5 من	56	3,2656	1,08870	,14548	2,9741	3,5572	1,00	5,00
	الى								
	من اقل								
	10								
	سنوات								
	10	179	3,2102	,93103	,06959	3,0729	3,3475	1,00	5,00
	سنوات								
فاكثر									
Total	285	3,1877	,95149	,05636	3,0768	3,2987	1,00	5,00	
من اقل	34	2,9510	,98090	,16822	2,6087	3,2932	1,17	4,67	
3									
سنوات									
3 من	16	2,6250	,91793	,22948	2,1359	3,1141	1,83	4,00	
الى									
سنوات									
5 من	56	3,3274	1,07166	,14321	3,0404	3,6144	1,00	5,00	
الى									
من اقل									
10									
سنوات									
10	179	3,2672	1,05312	,07871	3,1119	3,4226	1,00	5,00	
سنوات									
فاكثر									
Total	285	3,2053	1,05162	,06229	3,0826	3,3279	1,00	5,00	
من اقل	34	2,8676	1,06642	,18289	2,4956	3,2397	1,25	5,00	
3									
سنوات									
3 من	16	2,7188	1,06800	,26700	2,1497	3,2878	1,00	4,00	
الى									
سنوات									
5 من	56	3,1250	1,04229	,13928	2,8459	3,4041	1,00	5,00	
الى									
من اقل									
10									
سنوات									
10	179	3,2765	,96552	,07217	3,1341	3,4189	1,00	5,00	
سنوات									
فاكثر									
Total	285	3,1667	1,00847	,05974	3,0491	3,2842	1,00	5,00	
مالية.متطلبات									

أمنية.متطلبات	من أقل	34	3,4118	,83003	,14235	3,1222	3,7014	2,00	5,00
	3								
	سنوات								
	3 من	16	3,0313	1,27435	,31859	2,3522	3,7103	1,00	4,75
	الى								
	5 سنوات								
	5 من	56	3,4643	,93229	,12458	3,2146	3,7140	1,00	4,75
	الى								
	من أقل								
	10								
سنوات									
10	179	3,5782	,98808	,07385	3,4325	3,7240	1,00	5,00	
سنوات									
فاكثر									
Total	285	3,5053	,98155	,05814	3,3908	3,6197	1,00	5,00	
من أقل	34	3,1123	,81990	,14061	2,8262	3,3983	1,51	4,61	
3									
سنوات									
3 من	16	2,9552	,85424	,21356	2,5000	3,4104	1,91	4,29	
الى									
5 سنوات									
5 من	56	3,3180	,92824	,12404	3,0694	3,5666	1,00	4,85	
الى									
الالكترونية.الادارة.متطلبات									
من أقل									
10									
سنوات									
10	179	3,3731	,81049	,06058	3,2536	3,4927	1,25	4,90	
سنوات									
فاكثر									
Total	285	3,3077	,84233	,04990	3,2095	3,4059	1,00	4,90	
من أقل	34	3,3676	,80091	,13736	3,0882	3,6471	1,92	5,00	
3									
سنوات									
3 من	16	3,1042	,79086	,19772	2,6827	3,5256	1,83	4,00	
الى									
5 سنوات									
5 من	56	3,4003	,87335	,11671	3,1664	3,6342	1,00	5,00	
الى									
من أقل									
10									
سنوات									
الوظيفة.الاداء									

الكلبي	10 سنوات	179	3,3794	,79824	,05966	3,2617	3,4972	1,00	4,92
	فاكثر								
	Total	285	3,3667	,81170	,04808	3,2720	3,4613	1,00	5,00
	من أقل	34	3,2400	,75013	,12865	2,9782	3,5017	2,11	4,80
	3 سنوات								
	من 3 الى	16	3,0297	,74417	,18604	2,6331	3,4262	1,87	4,15
	5 سنوات								
	من 5 الى	56	3,3592	,84588	,11303	3,1326	3,5857	1,00	4,93
	من أقل								
	10 سنوات								
10 سنوات	179	3,3763	,75712	,05659	3,2646	3,4880	1,37	4,85	
فاكثر									
Total	285	3,3372	,77459	,04588	3,2469	3,4275	1,00	4,93	

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ادارية.متطلبات	Inter-groupes	1,880	3	,627	,951	,416
	Intra-groupes	185,062	281	,659		
	Total	186,942	284			
تقنية.متطلبات	Inter-groupes	1,854	3	,618	,680	,565
	Intra-groupes	255,259	281	,908		
	Total	257,113	284			
بشرية.متطلبات	Inter-groupes	9,108	3	3,036	2,797	,040
	Intra-groupes	304,967	281	1,085		
	Total	314,075	284			
مالية.متطلبات	Inter-groupes	8,508	3	2,836	2,843	,038
	Intra-groupes	280,325	281	,998		
	Total	288,833	284			
أمنية.متطلبات	Inter-groupes	4,939	3	1,646	1,722	,163
	Intra-groupes	268,678	281	,956		
	Total	273,617	284			
الالكترونية.الادارة.متطلبات	Inter-groupes	4,059	3	1,353	1,926	,126

الوظيفي.الاداء	Intra-groupes	197,447	281	,703		
	Total	201,506	284			
	Inter-groupes	1,195	3	,398	,602	,614
	Intra-groupes	185,919	281	,662		
	Total	187,114	284			
	Inter-groupes	2,135	3	,712	1,188	,314
الكلي	Intra-groupes	168,263	281	,599		
	Total	170,397	284			

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	سنوات (I) في الخبرة الوظيفية	سنوات (J) في الخبرة الوظيفية	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
ادارية.متطلبات		5 الى 3 من سنوات	-,03064	,24603	,901	-,5149	,4537
		من اقل الى 5 من سنوات 3 من اقل 10 سنوات	-,08421	,17644	,634	-,4315	,2631
		فاكثر سنوات 10 سنوات 3 من اقل	-,20999	,15182	,168	-,5088	,0889
		5 الى 3 من سنوات	,03064	,24603	,901	-,4537	,5149
		من اقل الى 5 من سنوات 10 سنوات	-,05357	,23005	,816	-,5064	,3993
		فاكثر سنوات 10 سنوات 3 من اقل	-,17935	,21176	,398	-,5962	,2375
		5 الى 3 من سنوات 10 سنوات	,08421	,17644	,634	-,2631	,4315
		من اقل الى 5 من سنوات 10 سنوات	,05357	,23005	,816	-,3993	,5064
		فاكثر سنوات 10 سنوات 3 من اقل	-,12578	,12426	,312	-,3704	,1188
		5 الى 3 من سنوات 10 سنوات	,20999	,15182	,168	-,0889	,5088
		من اقل الى 5 من سنوات 10 سنوات	,17935	,21176	,398	-,2375	,5962
		فاكثر سنوات 10 سنوات 3 من اقل	-,12578	,12426	,312	-,1188	,3704
		5 الى 3 من سنوات 10 سنوات	-,03952	,28895	,891	-,6083	,5293
		من اقل الى 5 من سنوات 10 سنوات	-,25827	,20722	,214	-,6662	,1496
تقنية.متطلبات		فاكثر سنوات 10 سنوات 3 من اقل	-,20284	,17830	,256	-,5538	,1481
		5 الى 3 من سنوات 10 سنوات	,03952	,28895	,891	-,5293	,6083
		من اقل الى 5 من سنوات 10 سنوات	-,21875	,27018	,419	-,7506	,3131

	فاكتر سنوات 10	-,16332	,24870	,512	-,6529	,3262
	سنوات 3 من أقل	,25827	,20722	,214	-,1496	,6662
	من أقل الى 5 من 5 الى 3 من	,21875	,27018	,419	-,3131	,7506
	سنوات 10 سنوات					
	فاكتر سنوات 10	,05543	,14593	,704	-,2318	,3427
	سنوات 3 من أقل	,20284	,17830	,256	-,1481	,5538
	5 الى 3 من	,16332	,24870	,512	-,3262	,6529
	سنوات فاكتر سنوات 10					
	من أقل الى 5 من	-,05543	,14593	,704	-,3427	,2318
	سنوات 10					
	5 الى 3 من	,32598	,31583	,303	-,2957	,9477
	سنوات					
	من أقل الى 5 من سنوات 3 من أقل	-,37640	,22650	,098	-,8222	,0694
	سنوات 10					
	فاكتر سنوات 10	-,31624	,19489	,106	-,6999	,0674
	سنوات 3 من أقل	-,32598	,31583	,303	-,9477	,2957
	من 5 الى 3 من	-,70238*	,29532	,018	-,1,2837	-,1211
	سنوات 10 سنوات					
	فاكتر سنوات 10	-,64223*	,27183	,019	-,1,1773	-,1071
بشرية.متطلبات	سنوات 3 من أقل	,37640	,22650	,098	-,0694	,8222
	من أقل الى 5 من 5 الى 3 من	,70238*	,29532	,018	,1211	1,2837
	سنوات 10 سنوات					
	فاكتر سنوات 10	,06016	,15951	,706	-,2538	,3741
	سنوات 3 من أقل	,31624	,19489	,106	-,0674	,6999
	5 الى 3 من	,64223*	,27183	,019	,1071	1,1773
	سنوات فاكتر سنوات 10					
	من أقل الى 5 من	-,06016	,15951	,706	-,3741	,2538
	سنوات 10					
	5 الى 3 من	,14890	,30281	,623	-,4472	,7450
	سنوات					
	من أقل الى 5 من سنوات 3 من أقل	-,25735	,21715	,237	-,6848	,1701
	سنوات 10					
	فاكتر سنوات 10	-,40889*	,18685	,029	-,7767	-,0411
	سنوات 3 من أقل	-,14890	,30281	,623	-,7450	,4472
	من أقل الى 5 من 5 الى 3 من	-,40625	,28313	,152	-,9636	,1511
مالية.متطلبات	سنوات 10 سنوات					
	فاكتر سنوات 10	-,55779*	,26062	,033	-,1,0708	-,0448
	سنوات 3 من أقل	,25735	,21715	,237	-,1701	,6848
	من أقل الى 5 من 5 الى 3 من	,40625	,28313	,152	-,1511	,9636
	سنوات 10 سنوات					
	فاكتر سنوات 10	-,15154	,15293	,323	-,4526	,1495
	سنوات 3 من أقل	,40889*	,18685	,029	,0411	,7767

	5 الى 3 من سنوات	,55779*	,26062	,033	,0448	1,0708
	من اقل الى 5 من سنوات 10	,15154	,15293	,323	-,1495	,4526
	5 الى 3 من سنوات	,38051	,29645	,200	-,2030	,9641
	من اقل الى 5 من سنوات 3 من اقل 10 سنوات	-,05252	,21259	,805	-,4710	,3660
	فاكتر سنوات 10	-,16645	,18293	,364	-,5265	,1936
	سنوات 3 من اقل	-,38051	,29645	,200	-,9641	,2030
	5 الى 3 من سنوات 10	-,43304	,27719	,119	-,9787	,1126
أمنية متطلبات	فاكتر سنوات 10	-,54696*	,25515	,033	-1,0492	-,0447
	سنوات 3 من اقل	,05252	,21259	,805	-,3660	,4710
	من اقل الى 5 من سنوات 10	,43304	,27719	,119	-,1126	,9787
	فاكتر سنوات 10	-,11393	,14972	,447	-,4086	,1808
	سنوات 3 من اقل	,16645	,18293	,364	-,1936	,5265
	5 الى 3 من سنوات	,54696*	,25515	,033	,0447	1,0492
	فاكتر سنوات 10					
	من اقل الى 5 من سنوات 10	,11393	,14972	,447	-,1808	,4086
	سنوات 10					
	5 الى 3 من سنوات	,15705	,25413	,537	-,3432	,6573
	من اقل الى 5 من سنوات 3 من اقل 10 سنوات	-,20575	,18225	,260	-,5645	,1530
	فاكتر سنوات 10	-,26088	,15682	,097	-,5696	,0478
	سنوات 3 من اقل	-,15705	,25413	,537	-,6573	,3432
	من اقل الى 5 من سنوات 10	-,36280	,23762	,128	-,8305	,1049
الالكترونية الادارة متطلبات	فاكتر سنوات 10	-,41793	,21873	,057	-,8485	,0126
	سنوات 3 من اقل	,20575	,18225	,260	-,1530	,5645
	من اقل الى 5 من سنوات 10	,36280	,23762	,128	-,1049	,8305
	سنوات 10					
	فاكتر سنوات 10	-,05513	,12835	,668	-,3078	,1975
	سنوات 3 من اقل	,26088	,15682	,097	-,0478	,5696
	5 الى 3 من سنوات	,41793	,21873	,057	-,0126	,8485
	فاكتر سنوات 10					
	من اقل الى 5 من سنوات 10	,05513	,12835	,668	-,1975	,3078
	سنوات 10					
الوظيفي الاداء	5 الى 3 من سنوات 3 من اقل سنوات	,26348	,24660	,286	-,2219	,7489

	من اقل الى 5 من	-,03265	,17685	,854	-,3808	,3155
	سنوات 10					
	فاكثر سنوات 10	-,01178	,15217	,938	-,3113	,2878
	سنوات 3 من اقل	-,26348	,24660	,286	-,7489	,2219
5 الى 3 من	من اقل الى 5 من	-,29613	,23058	,200	-,7500	,1578
سنوات	سنوات 10					
	فاكثر سنوات 10	-,27526	,21225	,196	-,6930	,1425
	سنوات 3 من اقل	,03265	,17685	,854	-,3155	,3808
من اقل الى 5 من	5 الى 3 من	,29613	,23058	,200	-,1578	,7500
سنوات 10	سنوات					
	فاكثر سنوات 10	,02087	,12454	,867	-,2243	,2660
	سنوات 3 من اقل	,01178	,15217	,938	-,2878	,3113
	5 الى 3 من	,27526	,21225	,196	-,1425	,6930
فاكثر سنوات 10	سنوات					
	من اقل الى 5 من	-,02087	,12454	,867	-,2660	,2243
	سنوات 10					
	5 الى 3 من	,21026	,23460	,371	-,2515	,6721
	سنوات					
من اقل الى 3 من اقل	من اقل الى 5 من	-,11920	,16824	,479	-,4504	,2120
	سنوات 10					
	فاكثر سنوات 10	-,13633	,14477	,347	-,4213	,1486
	سنوات 3 من اقل	-,21026	,23460	,371	-,6721	,2515
5 الى 3 من	من اقل الى 5 من	-,32946	,21936	,134	-,7613	,1023
سنوات	سنوات 10					
	فاكثر سنوات 10	-,34659	,20192	,087	-,7441	,0509
الكلية	سنوات 3 من اقل	,11920	,16824	,479	-,2120	,4504
	من اقل الى 5 من	,32946	,21936	,134	-,1023	,7613
	سنوات 10					
	فاكثر سنوات 10	-,01713	,11848	,885	-,2504	,2161
	سنوات 3 من اقل	,13633	,14477	,347	-,1486	,4213
	5 الى 3 من	,34659	,20192	,087	-,0509	,7441
فاكثر سنوات 10	سنوات					
	من اقل الى 5 من	,01713	,11848	,885	-,2161	,2504
	سنوات 10					

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard			Minimum	Maximum	
					inférieure				
ادارية متطلبات	ضعيف	36	3,2917	1,02305	,17051	2,9455	3,6378	1,00	5,00
	متوسط	119	3,4314	,87129	,07987	3,2732	3,5895	1,00	5,00

تقنية متطلبات	جيد	130	3,5628	,67222	,05896	3,4462	3,6795	1,00	5,00
	Total	285	3,4737	,81132	,04806	3,3791	3,5683	1,00	5,00
	ضعيف	36	3,3021	1,03655	,17276	2,9514	3,6528	1,00	5,00
	متوسط	119	3,1103	,99231	,09097	2,9302	3,2904	1,00	4,75
	جيد	130	3,2269	,88891	,07796	3,0727	3,3812	1,00	5,00
بشرية متطلبات	Total	285	3,1877	,95149	,05636	3,0768	3,2987	1,00	5,00
	ضعيف	36	3,3426	1,19453	,19909	2,9384	3,7468	1,00	5,00
	متوسط	119	3,1036	1,14013	,10452	2,8967	3,3106	1,00	5,00
	جيد	130	3,2603	,91687	,08042	3,1012	3,4194	1,00	4,83
	Total	285	3,2053	1,05162	,06229	3,0826	3,3279	1,00	5,00
مالية متطلبات	ضعيف	36	3,3194	1,11901	,18650	2,9408	3,6981	1,00	5,00
	متوسط	119	3,0882	1,06643	,09776	2,8946	3,2818	1,00	4,75
	جيد	130	3,1962	,91974	,08067	3,0366	3,3558	1,00	5,00
	Total	285	3,1667	1,00847	,05974	3,0491	3,2842	1,00	5,00
	ضعيف	36	3,4167	1,27195	,21199	2,9863	3,8470	1,00	5,00
أمنية متطلبات	متوسط	119	3,4832	1,02549	,09401	3,2970	3,6694	1,00	5,00
	جيد	130	3,5500	,84587	,07419	3,4032	3,6968	1,00	5,00
	Total	285	3,5053	,98155	,05814	3,3908	3,6197	1,00	5,00
	ضعيف	36	3,3345	1,03846	,17308	2,9831	3,6859	1,59	4,85
	متوسط	119	3,2433	,91574	,08395	3,0771	3,4096	1,25	4,90
الإلكترونية الإدارة متطلبات	جيد	130	3,3592	,70406	,06175	3,2371	3,4814	1,00	4,79
	Total	285	3,3077	,84233	,04990	3,2095	3,4059	1,00	4,90
	ضعيف	36	3,3079	1,01825	,16971	2,9633	3,6524	1,00	5,00
	متوسط	119	3,2759	,88410	,08105	3,1154	3,4364	1,00	4,67
	جيد	130	3,4660	,66007	,05789	3,3515	3,5806	1,00	4,92
الوظيفي الأداء	Total	285	3,3667	,81170	,04808	3,2720	3,4613	1,00	5,00
	ضعيف	36	3,3212	,97983	,16330	2,9897	3,6527	1,55	4,93
	متوسط	119	3,2596	,83812	,07683	3,1075	3,4118	1,37	4,41
	جيد	130	3,4126	,63759	,05592	3,3020	3,5233	1,00	4,85
	Total	285	3,3372	,77459	,04588	3,2469	3,4275	1,00	4,93

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
إدارية متطلبات	2,439	2	1,219	1,864	,157
	184,503	282	,654		
	186,942	284			
تقنية متطلبات	1,384	2	,692	,763	,467
	255,729	282	,907		
	257,113	284			
بشرية متطلبات	2,301	2	1,151	1,041	,355
	311,774	282	1,106		

		314,075	284			
		1,685	2	,843	,828	,438
مالية.متطلبات		287,148	282	1,018		
		288,833	284			
		,601	2	,300	,310	,734
أمنية.متطلبات		273,016	282	,968		
		273,617	284			
		,864	2	,432	,607	,546
الالكترونية.الادارة.متطلبات	Intra-groupes	200,642	282	,711		
	Total	201,506	284			
	Inter-groupes	2,388	2	1,194	1,823	,163
الوظيفي.الاداء	Intra-groupes	184,726	282	,655		
	Total	187,114	284			
	Inter-groupes	1,465	2	,732	1,223	,296
الكلي	Intra-groupes	168,933	282	,599		
	Total	170,397	284			

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	مستوى (I) الإعلام في التحكم الآلي	مستوى (J) الإعلام في التحكم الآلي	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
ادارية.متطلبات	ضعيف	متوسط	-,13971	,15386	,365	-,4426	,1631
		جيد	-,27115	,15234	,076	-,5710	,0287
	متوسط	ضعيف	,13971	,15386	,365	-,1631	,4426
		جيد	-,13145	,10262	,201	-,3334	,0706
	جيد	ضعيف	,27115	,15234	,076	-,0287	,5710
		متوسط	,13145	,10262	,201	-,0706	,3334
تقنية.متطلبات	ضعيف	متوسط	,19179	,18114	,291	-,1648	,5483
		جيد	,07516	,17935	,675	-,2779	,4282
	متوسط	ضعيف	-,19179	,18114	,291	-,5483	,1648
		جيد	-,11663	,12081	,335	-,3544	,1212
	جيد	ضعيف	-,07516	,17935	,675	-,4282	,2779
		متوسط	,11663	,12081	,335	-,1212	,3544
بشرية.متطلبات	ضعيف	متوسط	,23895	,20000	,233	-,1547	,6326
		جيد	,08234	,19803	,678	-,3075	,4721
	متوسط	ضعيف	-,23895	,20000	,233	-,6326	,1547
		جيد	-,15661	,13340	,241	-,4192	,1060

مالية متطلبات	جيد	ضعيف	-,08234	,19803	,678	-,4721	,3075	
		متوسط	,15661	,13340	,241	-,1060	,4192	
	ضعيف	متوسط	,23121	,19194	,229	-,1466	,6090	
		جيد	,12329	,19005	,517	-,2508	,4974	
	متوسط	ضعيف	-,23121	,19194	,229	-,6090	,1466	
		جيد	-,10792	,12802	,400	-,3599	,1441	
	جيد	ضعيف	-,12329	,19005	,517	-,4974	,2508	
		متوسط	,10792	,12802	,400	-,1441	,3599	
	ضعيف	متوسط	-,06653	,18716	,723	-,4349	,3019	
		جيد	-,13333	,18531	,472	-,4981	,2314	
	أمنية متطلبات	متوسط	ضعيف	,06653	,18716	,723	-,3019	,4349
			جيد	-,06681	,12483	,593	-,3125	,1789
جيد		ضعيف	,13333	,18531	,472	-,2314	,4981	
		متوسط	,06681	,12483	,593	-,1789	,3125	
ضعيف		متوسط	,09114	,16045	,570	-,2247	,4070	
		جيد	-,02474	,15886	,876	-,3374	,2880	
متوسط		ضعيف	-,09114	,16045	,570	-,4070	,2247	
		جيد	-,11588	,10701	,280	-,3265	,0948	
جيد		ضعيف	,02474	,15886	,876	-,2880	,3374	
		متوسط	,11588	,10701	,280	-,0948	,3265	
الالكترونية الادارة متطلبات		ضعيف	متوسط	,03196	,15395	,836	-,2711	,3350
			جيد	-,15816	,15243	,300	-,4582	,1419
	متوسط	ضعيف	-,03196	,15395	,836	-,3350	,2711	
		جيد	-,19012	,10268	,065	-,3922	,0120	
	جيد	ضعيف	,15816	,15243	,300	-,1419	,4582	
		متوسط	,19012	,10268	,065	-,0120	,3922	
	ضعيف	متوسط	,06155	,14722	,676	-,2282	,3513	
		جيد	-,09145	,14577	,531	-,3784	,1955	
	الوظيفة الاداء الكلي	متوسط	ضعيف	-,06155	,14722	,676	-,3513	,2282
			جيد	-,15300	,09819	,120	-,3463	,0403
		جيد	ضعيف	,09145	,14577	,531	-,1955	,3784
			متوسط	,15300	,09819	,120	-,0403	,3463

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de		Minimum	Maximum
					inférieure			
لم اشارك	202	3,4909	,86246	,06068	3,3713	3,6106	1,00	5,00
ادارية متطلبات مرة	31	3,6559	,56427	,10135	3,4489	3,8629	2,17	5,00
مرتين	31	3,1129	,66581	,11958	2,8687	3,3571	2,00	4,17
من اكثر مرتين	21	3,5714	,68022	,14844	3,2618	3,8811	2,33	4,33

تقنية متطلبات	Total	285	3,4737	,81132	,04806	3,3791	3,5683	1,00	5,00
	لم	202	3,1671	1,03676	,07295	3,0232	3,3109	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	31	3,4516	,61887	,11115	3,2246	3,6786	2,25	4,88
	مرتين	31	2,9637	,60827	,10925	2,7406	3,1868	2,13	3,88
	من اكثر	21	3,3274	,84454	,18429	2,9430	3,7118	1,88	5,00
	مرتين								
بشرية متطلبات	Total	285	3,1877	,95149	,05636	3,0768	3,2987	1,00	5,00
	لم	202	3,2087	1,15877	,08153	3,0480	3,3695	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	31	3,4140	,60838	,10927	3,1908	3,6371	2,17	4,83
	مرتين	31	2,9409	,76200	,13686	2,6614	3,2204	2,00	4,33
	من اكثر	21	3,2540	,77749	,16966	2,9001	3,6079	2,00	4,50
	مرتين								
مالية متطلبات	Total	285	3,2053	1,05162	,06229	3,0826	3,3279	1,00	5,00
	لم	202	3,2129	1,06702	,07508	3,0648	3,3609	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	31	2,9355	,96602	,17350	2,5811	3,2898	1,00	4,75
	مرتين	31	3,0323	,70635	,12686	2,7732	3,2913	2,00	4,25
	من اكثر	21	3,2619	,84216	,18377	2,8786	3,6452	2,00	4,50
	مرتين								
أمنية متطلبات	Total	285	3,1667	1,00847	,05974	3,0491	3,2842	1,00	5,00
	لم	202	3,4851	1,05556	,07427	3,3387	3,6316	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	31	3,7903	,80389	,14438	3,4955	4,0852	2,25	5,00
	مرتين	31	3,3387	,62098	,11153	3,1109	3,5665	2,50	4,50
	من اكثر	21	3,5238	,87287	,19048	3,1265	3,9211	2,00	5,00
	مرتين								
الالكترونية. الادارة. متطلبات	Total	285	3,5053	,98155	,05814	3,3908	3,6197	1,00	5,00
	لم	202	3,3130	,91441	,06434	3,1861	3,4398	1,00	4,90
	اشارك								
	مرة	31	3,4495	,56939	,10227	3,2406	3,6583	2,20	4,79
	مرتين	31	3,0777	,59766	,10734	2,8585	3,2969	2,33	4,05
	من اكثر	21	3,3877	,72787	,15883	3,0564	3,7190	2,19	4,58
	مرتين								
الوظيفي. الاداء	Total	285	3,3077	,84233	,04990	3,2095	3,4059	1,00	4,90
	لم	202	3,3886	,85952	,06048	3,2694	3,5079	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	31	3,3978	,83131	,14931	3,0929	3,7028	1,00	4,92
	مرتين	31	3,0995	,61404	,11028	2,8742	3,3247	2,08	4,25
	من اكثر	21	3,5040	,43818	,09562	3,3045	3,7034	2,67	4,00
	مرتين								
Total	285	3,3667	,81170	,04808	3,2720	3,4613	1,00	5,00	

لم	202	3,3508	,82816	,05827	3,2359	3,4657	1,00	4,93
اشراك								
مرة	31	3,4237	,68223	,12253	3,1734	3,6739	1,60	4,85
الكلبي	31	3,0886	,57564	,10339	2,8774	3,2997	2,25	4,15
مرتين								
من اكثر	21	3,4458	,55706	,12156	3,1923	3,6994	2,47	4,13
مرتين								
Total	285	3,3372	,77459	,04588	3,2469	3,4275	1,00	4,93

		5,325	3	1,775	2,746	,043		
ادارية.متطلبات	Intra-groupes	181,616	281	,646				
	Total	186,942	284					
	Inter-groupes	4,210	3	1,403	1,559	,200		
تقنية.متطلبات	Intra-groupes	252,903	281	,900				
	Total	257,113	284					
	Inter-groupes	3,570	3	1,190	1,077	,359		
بشرية.متطلبات	Intra-groupes	310,506	281	1,105				
	Total	314,075	284					
	Inter-groupes	2,839	3	,946	,930	,427		
مالية.متطلبات	Intra-groupes	285,995	281	1,018				
	Total	288,833	284					
	Inter-groupes	3,468	3	1,156	1,202	,309		
أمنية.متطلبات	Intra-groupes	270,149	281	,961				
	Total	273,617	284					
	Inter-groupes	2,403	3	,801	1,130	,337		
الالكترونية.الادارة.متطلبات	Intra-groupes	199,103	281	,709				
	Total	201,506	284					
	Inter-groupes	2,737	3	,912	1,390	,246		
الوظيفي.الاداء	Intra-groupes	184,377	281	,656				
	Total	187,114	284					
	Inter-groupes	2,433	3	,811	1,357	,256		
الكلبي	Intra-groupes	167,964	281	,598				
	Total	170,397	284					

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	في المشاركة (I) في المشاركة (J) في المشاركة (I) في المشاركة (J) في المشاركة (I) في المشاركة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure

	مرة	-,16499	,15508	,288	-,4702	,1403
	مرتين	,37802*	,15508	,015	,0728	,6833
	مرتين من اكثر	-,08050	,18433	,663	-,4433	,2823
	اشراك لم	,16499	,15508	,288	-,1403	,4702
ادارية.متطلبات	مرة	,54301*	,20420	,008	,1411	,9450
	مرتين	,08449	,22721	,710	-,3628	,5317
	اشراك لم	-,37802*	,15508	,015	-,6833	-,0728
	مرتين	-,54301*	,20420	,008	-,9450	-,1411
	مرتين من اكثر	-,45853*	,22721	,045	-,9058	-,0113
	اشراك لم	,08050	,18433	,663	-,2823	,4433
	مرتين من اكثر	-,08449	,22721	,710	-,5317	,3628
	مرتين	,45853*	,22721	,045	,0113	,9058
	مرة	-,28453	,18300	,121	-,6448	,0757
	اشراك لم	,20337	,18300	,267	-,1569	,5636
	مرتين من اكثر	-,16030	,21752	,462	-,5885	,2679
	اشراك لم	,28453	,18300	,121	-,0757	,6448
تقنية.متطلبات	مرة	,48790*	,24097	,044	,0136	,9622
	مرتين من اكثر	,12423	,26812	,643	-,4036	,6520
	اشراك لم	-,20337	,18300	,267	-,5636	,1569
	مرتين	-,48790*	,24097	,044	-,9622	-,0136
	مرتين من اكثر	-,36367	,26812	,176	-,8915	,1641
	اشراك لم	,16030	,21752	,462	-,2679	,5885
	مرتين من اكثر	-,12423	,26812	,643	-,6520	,4036
	مرتين	,36367	,26812	,176	-,1641	,8915
	مرة	-,20523	,20277	,312	-,6044	,1939
	اشراك لم	,26789	,20277	,188	-,1313	,6670
	مرتين من اكثر	-,04522	,24102	,851	-,5197	,4292
	اشراك لم	,20523	,20277	,312	-,1939	,6044
بشرية.متطلبات	مرة	,47312	,26700	,077	-,0525	,9987
	مرتين من اكثر	,16001	,29709	,591	-,4248	,7448
	اشراك لم	-,26789	,20277	,188	-,6670	,1313
	مرتين	-,47312	,26700	,077	-,9987	,0525
	مرتين من اكثر	-,31311	,29709	,293	-,8979	,2717
	اشراك لم	,04522	,24102	,851	-,4292	,5197
	مرتين من اكثر	-,16001	,29709	,591	-,7448	,4248
	مرتين	,31311	,29709	,293	-,2717	,8979
	مرة	,27739	,19460	,155	-,1057	,6605
	اشراك لم	,18061	,19460	,354	-,2024	,5637
مالية.متطلبات	مرتين من اكثر	-,04903	,23131	,832	-,5044	,4063
	اشراك لم	-,27739	,19460	,155	-,6605	,1057
	مرة	-,09677	,25625	,706	-,6012	,4076
	مرتين من اكثر	-,32642	,28513	,253	-,8877	,2348

	اشراك لم	-,18061	,19460	,354	-,5637	,2024
مرتين	مرة	,09677	,25625	,706	-,4076	,6012
	مرتين من اكثر	-,22965	,28513	,421	-,7909	,3316
	اشراك لم	,04903	,23131	,832	-,4063	,5044
مرتين من اكثر	مرة	,32642	,28513	,253	-,2348	,8877
	مرتين	,22965	,28513	,421	-,3316	,7909
	مرة	-,30517	,18913	,108	-,6775	,0671
اشراك لم	مرتين	,14644	,18913	,439	-,2259	,5187
	مرتين من اكثر	-,03866	,22481	,864	-,4812	,4039
	اشراك لم	,30517	,18913	,108	-,0671	,6775
مرة	مرتين	,45161	,24905	,071	-,0386	,9418
	مرتين من اكثر	,26651	,27711	,337	-,2790	,8120
أمنية.متطلبات	اشراك لم	-,14644	,18913	,439	-,5187	,2259
	مرة	-,45161	,24905	,071	-,9418	,0386
مرتين	مرتين من اكثر	-,18510	,27711	,505	-,7306	,3604
	اشراك لم	,03866	,22481	,864	-,4039	,4812
مرتين من اكثر	مرة	-,26651	,27711	,337	-,8120	,2790
	مرتين	,18510	,27711	,505	-,3604	,7306
	مرة	-,13651	,16237	,401	-,4561	,1831
اشراك لم	مرتين	,23527	,16237	,148	-,0844	,5549
	مرتين من اكثر	-,07474	,19300	,699	-,4546	,3052
	اشراك لم	,13651	,16237	,401	-,1831	,4561
مرة	مرتين	,37177	,21381	,083	-,0491	,7926
	مرتين من اكثر	,06176	,23790	,795	-,4065	,5301
الالكترونية.الادارة.متطلبات	اشراك لم	-,23527	,16237	,148	-,5549	,0844
	مرة	-,37177	,21381	,083	-,7926	,0491
مرتين	مرتين من اكثر	-,31001	,23790	,194	-,7783	,1583
	اشراك لم	,07474	,19300	,699	-,3052	,4546
مرتين من اكثر	مرة	-,06176	,23790	,795	-,5301	,4065
	مرتين	,31001	,23790	,194	-,1583	,7783
	مرة	-,00924	,15625	,953	-,3168	,2983
اشراك لم	مرتين	,28915	,15625	,065	-,0184	,5967
	مرتين من اكثر	-,11535	,18572	,535	-,4809	,2502
	اشراك لم	,00924	,15625	,953	-,2983	,3168
مرة	مرتين	,29839	,20575	,148	-,1066	,7034
	مرتين من اكثر	-,10612	,22893	,643	-,5568	,3445
الوظيفة.الاداء	اشراك لم	-,28915	,15625	,065	-,5967	,0184
	مرة	-,29839	,20575	,148	-,7034	,1066
مرتين	مرتين من اكثر	-,40451	,22893	,078	-,8552	,0461
	اشراك لم	,11535	,18572	,535	-,2502	,4809
مرتين من اكثر	مرة	,10612	,22893	,643	-,3445	,5568
	مرتين	,40451	,22893	,078	-,0461	,8552
الكلي	اشراك لم	-,07287	,14913	,625	-,3664	,2207

	مرتين	,26221	,14913	,080	-,0314	,5558
	مرتين من اكثر	-,09505	,17726	,592	-,4440	,2539
	اشارك لم	,07287	,14913	,625	-,2207	,3664
مرة	مرتين	,33508	,19638	,089	-,0515	,7216
	مرتين من اكثر	-,02218	,21851	,919	-,4523	,4079
	اشارك لم	-,26221	,14913	,080	-,5558	,0314
مرتين	مرة	-,33508	,19638	,089	-,7216	,0515
	مرتين من اكثر	-,35726	,21851	,103	-,7874	,0729
	اشارك لم	,09505	,17726	,592	-,2539	,4440
مرتين من اكثر	مرة	,02218	,21851	,919	-,4079	,4523
	مرتين	,35726	,21851	,103	-,0729	,7874

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard			Minimum	Maximum	
ادارية.متطلبات	لم	164	3,4248	,91777	,07167	3,2833	3,5663	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	53	3,6604	,48256	,06628	3,5274	3,7934	2,33	4,33
	مرتين	35	3,1714	,58226	,09842	2,9714	3,3714	2,33	4,50
	اكتر	33	3,7374	,75580	,13157	3,4694	4,0054	1,83	5,00
من مرتين									
Total	285	3,4737	,81132	,04806	3,3791	3,5683	1,00	5,00	
تقنية.متطلبات	لم	164	3,1258	1,04063	,08126	2,9653	3,2862	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	53	3,2665	,79740	,10953	3,0467	3,4863	1,25	4,63
	مرتين	35	2,9964	,72475	,12251	2,7475	3,2454	1,88	4,75
	اكتر	33	3,5720	,83971	,14617	3,2742	3,8697	1,63	5,00
من مرتين									
Total	285	3,1877	,95149	,05636	3,0768	3,2987	1,00	5,00	
بشرية.متطلبات	لم	164	3,1555	1,09798	,08574	2,9862	3,3248	1,00	5,00
	اشارك								
	مرة	53	3,2704	1,14458	,15722	2,9550	3,5859	1,00	5,00
	مرتين	35	3,1381	,76214	,12883	2,8763	3,3999	2,00	4,67
	اكتر	33	3,4192	,92526	,16107	3,0911	3,7473	1,50	5,00
من مرتين									
Total	285	3,2053	1,05162	,06229	3,0826	3,3279	1,00	5,00	
مالية.متطلبات	لم	164	3,1280	1,06192	,08292	2,9643	3,2918	1,00	5,00
	اشارك								
مرة	53	3,1887	1,07519	,14769	2,8923	3,4850	1,00	4,75	

أمنية.متطلبات	مرتين	35	3,1571	,70733	,11956	2,9142	3,4001	2,00	4,50	
	اكثر	33	3,3333	,91358	,15903	3,0094	3,6573	1,50	4,75	
	من									
	مرتين									
	Total	285	3,1667	1,00847	,05974	3,0491	3,2842	1,00	5,00	
	لم	164	3,4573	1,06305	,08301	3,2934	3,6212	1,00	5,00	
	اشارك									
	مرة	53	3,7642	,91910	,12625	3,5108	4,0175	1,00	5,00	
	مرتين	35	3,2857	,58518	,09891	3,0847	3,4867	2,50	4,00	
	اكثر	33	3,5606	,93756	,16321	3,2282	3,8931	1,50	5,00	
الالكترونية.الادارة.متطلبات	من									
	مرتين									
	Total	285	3,5053	,98155	,05814	3,3908	3,6197	1,00	5,00	
	لم	164	3,2583	,91399	,07137	3,1174	3,3992	1,00	4,85	
	اشارك									
	مرة	53	3,4300	,74505	,10234	3,2247	3,6354	1,55	4,60	
	مرتين	35	3,1498	,61889	,10461	2,9372	3,3624	2,19	4,48	
	اكثر	33	3,5245	,78728	,13705	3,2453	3,8037	1,59	4,90	
	من									
	مرتين									
Total	285	3,3077	,84233	,04990	3,2095	3,4059	1,00	4,90		
لم	164	3,3196	,89221	,06967	3,1820	3,4572	1,00	5,00		
الوظيفة.الاداء	اشارك									
	مرة	53	3,4119	,64081	,08802	3,2353	3,5886	1,50	4,50	
	مرتين	35	3,3810	,75062	,12688	3,1231	3,6388	2,08	4,67	
	اكثر	33	3,5126	,69974	,12181	3,2645	3,7607	1,50	4,92	
	من									
	مرتين									
	Total	285	3,3667	,81170	,04808	3,2720	3,4613	1,00	5,00	
	لم	164	3,2889	,84141	,06570	3,1592	3,4187	1,00	4,93	
	الكلي	اشارك								
		مرة	53	3,4210	,65091	,08941	3,2416	3,6004	1,53	4,42
مرتين		35	3,2654	,66610	,11259	3,0365	3,4942	2,25	4,58	
اكثر		33	3,5186	,70405	,12256	3,2689	3,7682	1,55	4,85	
من										
مرتين										
Total		285	3,3372	,77459	,04588	3,2469	3,4275	1,00	4,93	

ادارية.متطلبات		7,731	3	2,577	4,041
Intra-groupes		179,210	281	,638	
					,008

	Total	186,942	284			
تقنية.متطلبات	Inter-groupes	7,112	3	2,371	2,664	,048
	Intra-groupes	250,002	281	,890		
	Total	257,113	284			
بشرية.متطلبات	Inter-groupes	2,300	3	,767	,691	,558
	Intra-groupes	311,776	281	1,110		
	Total	314,075	284			
مالية.متطلبات	Inter-groupes	1,190	3	,397	,388	,762
	Intra-groupes	287,643	281	1,024		
	Total	288,833	284			
أمنية.متطلبات	Inter-groupes	5,717	3	1,906	1,999	,114
	Intra-groupes	267,900	281	,953		
	Total	273,617	284			
الالكترونية.الادارة.متطلبات	Inter-groupes	3,618	3	1,206	1,712	,165
	Intra-groupes	197,888	281	,704		
	Total	201,506	284			
الوظيفي.الاداء	Inter-groupes	1,182	3	,394	,595	,618
	Intra-groupes	185,932	281	,662		
	Total	187,114	284			
الكلي	Inter-groupes	2,020	3	,673	1,124	,340
	Intra-groupes	168,377	281	,599		
	Total	170,397	284			

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	الدورات عدد (I) التي التدريبية في فيها شاركت الأداء مجال الوظيفي	الدورات عدد (J) التي التدريبية في فيها شاركت الأداء مجال الوظيفي	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
ادارية.متطلبات	مرة	مرة	-,23558	,12618	,063	-,4840	,0128
	اشارك لم	مرتين	,25337	,14870	,089	-,0393	,5461
		مرتين من اكثر	-,31258*	,15236	,041	-,6125	-,0127
		اشارك لم	,23558	,12618	,063	-,0128	,4840
	مرة	مرتين	,48895*	,17394	,005	,1466	,8313
		مرتين من اكثر	-,07700	,17709	,664	-,4256	,2716
		اشارك لم	-,25337	,14870	,089	-,5461	,0393
	مرتين	مرة	-,48895*	,17394	,005	-,8313	-,1466
		مرتين من اكثر	-,56595*	,19377	,004	-,9474	-,1845
		اشارك لم	,31258*	,15236	,041	,0127	,6125
		مرتين من اكثر	,07700	,17709	,664	-,2716	,4256

تقنية.متطلبات	مرتين	,56595*	,19377	,004	,1845	,9474
	مرة	-,14075	,14903	,346	-,4341	,1526
	اشراك لم	,12933	,17563	,462	-,2164	,4750
	مرتين من اكثر	-,44621*	,17996	,014	-,8004	-,0920
	اشراك لم	,14075	,14903	,346	-,1526	,4341
	مرة	,27008	,20544	,190	-,1343	,6745
	مرتين من اكثر	-,30546	,20916	,145	-,7172	,1063
	اشراك لم	-,12933	,17563	,462	-,4750	,2164
	مرتين	-,27008	,20544	,190	-,6745	,1343
	مرتين من اكثر	-,57554*	,22887	,012	-1,0261	-,1250
	اشراك لم	,44621*	,17996	,014	,0920	,8004
	مرتين من اكثر	,30546	,20916	,145	-,1063	,7172
مرتين	,57554*	,22887	,012	,1250	1,0261	
مرة	-,11495	,16643	,490	-,4426	,2127	
اشراك لم	,01739	,19613	,929	-,3687	,4035	
مرتين من اكثر	-,26370	,20097	,191	-,6593	,1319	
اشراك لم	,11495	,16643	,490	-,2127	,4426	
مرة	,13235	,22942	,564	-,3193	,5840	
مرتين من اكثر	-,14875	,23357	,525	-,6085	,3110	
اشراك لم	-,01739	,19613	,929	-,4035	,3687	
مرتين	-,13235	,22942	,564	-,5840	,3193	
مرتين من اكثر	-,28110	,25558	,272	-,7842	,2220	
اشراك لم	,26370	,20097	,191	-,1319	,6593	
مرتين من اكثر	,14875	,23357	,525	-,3110	,6085	
مرتين	,28110	,25558	,272	-,2220	,7842	
مرة	-,06063	,15986	,705	-,3753	,2540	
اشراك لم	-,02909	,18838	,877	-,3999	,3417	
مرتين من اكثر	-,20528	,19303	,288	-,5853	,1747	
اشراك لم	,06063	,15986	,705	-,2540	,3753	
مرة	,03154	,22037	,886	-,4022	,4653	
مرتين من اكثر	-,14465	,22435	,520	-,5863	,2970	
اشراك لم	,02909	,18838	,877	-,3417	,3999	
مرتين	-,03154	,22037	,886	-,4653	,4022	
مرتين من اكثر	-,17619	,24549	,474	-,6594	,3070	
اشراك لم	,20528	,19303	,288	-,1747	,5853	
مرتين من اكثر	,14465	,22435	,520	-,2970	,5863	
مرتين	,17619	,24549	,474	-,3070	,6594	
مرة	-,30683*	,15428	,048	-,6105	-,0031	
اشراك لم	,17160	,18180	,346	-,1863	,5295	
مرتين من اكثر	-,10329	,18629	,580	-,4700	,2634	
اشراك لم	,30683*	,15428	,048	,0031	,6105	
مرة	,47844*	,21267	,025	,0598	,8971	
مرتين من اكثر	,20354	,21651	,348	-,2227	,6297	
أمنية.متطلبات						

	اشترك لم	-,17160	,18180	,346	-,5295	,1863	
مرتين	مرة	-,47844*	,21267	,025	-,8971	-,0598	
	مرتين من اكثر	-,27489	,23692	,247	-,7412	,1915	
	اشترك لم	,10329	,18629	,580	-,2634	,4700	
مرتين من اكثر	مرة	-,20354	,21651	,348	-,6297	,2227	
	مرتين	,27489	,23692	,247	-,1915	,7412	
	مرة	-,17175	,13259	,196	-,4328	,0893	
اشترك لم	مرتين	,10852	,15625	,488	-,1991	,4161	
	مرتين من اكثر	-,26621	,16011	,097	-,5814	,0489	
	اشترك لم	,17175	,13259	,196	-,0893	,4328	
مرة	مرتين	,28027	,18278	,126	-,0795	,6401	
الالكترونية.الادارة.متطلبات	مرتين من اكثر	-,09446	,18608	,612	-,4608	,2718	
	اشترك لم	-,10852	,15625	,488	-,4161	,1991	
	مرتين	-,28027	,18278	,126	-,6401	,0795	
	مرتين من اكثر	-,37473	,20362	,067	-,7755	,0261	
	اشترك لم	,26621	,16011	,097	-,0489	,5814	
	مرتين من اكثر	,09446	,18608	,612	-,2718	,4608	
	مرتين	,37473	,20362	,067	-,0261	,7755	
	مرة	-,09234	,12853	,473	-,3453	,1607	
	اشترك لم	-,06134	,15146	,686	-,3595	,2368	
		مرتين من اكثر	-,19301	,15520	,215	-,4985	,1125
		اشترك لم	,09234	,12853	,473	-,1607	,3453
	مرة	مرتين	,03100	,17717	,861	-,3178	,3797
الوظيفة.الاداء	مرتين من اكثر	-,10068	,18038	,577	-,4557	,2544	
	اشترك لم	,06134	,15146	,686	-,2368	,3595	
	مرتين	-,03100	,17717	,861	-,3797	,3178	
	مرتين من اكثر	-,13167	,19737	,505	-,5202	,2568	
	اشترك لم	,19301	,15520	,215	-,1125	,4985	
	مرتين من اكثر	,10068	,18038	,577	-,2544	,4557	
	مرتين	,13167	,19737	,505	-,2568	,5202	
	مرة	-,13204	,12231	,281	-,3728	,1087	
	اشترك لم	,02359	,14413	,870	-,2601	,3073	
		مرتين من اكثر	-,22961	,14769	,121	-,5203	,0611
		اشترك لم	,13204	,12231	,281	-,1087	,3728
	مرة	مرتين	,15563	,16860	,357	-,1762	,4875
الكلي	مرتين من اكثر	-,09757	,17165	,570	-,4355	,2403	
	اشترك لم	-,02359	,14413	,870	-,3073	,2601	
	مرتين	-,15563	,16860	,357	-,4875	,1762	
	مرتين من اكثر	-,25320	,18782	,179	-,6229	,1165	
	اشترك لم	,22961	,14769	,121	-,0611	,5203	
	مرتين من اكثر	,09757	,17165	,570	-,2403	,4355	
	مرتين	,25320	,18782	,179	-,1165	,6229	

[DataSet1] C:\Users\2021\Desktop\m\التفريغ.sav

1	ادارية.متطلبات ^b	.	

الوظيفي.الاداء :

b. Toutes variables requises saisies.

Modèle	R			
1	,631 ^a	,398	,396	,63091

a. Valeurs prédites : (constantes), ادارية.متطلبات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	74,466	1	74,466	187,076	,000 ^b
1 Résidu	112,648	283	,398		
Total	187,114	284			

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), ادارية.متطلبات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,174	,165		7,135	,000
1 ادارية.متطلبات	,631	,046	,631	13,678	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

الوظيفي.الاداء
تقنية.متطلبات

[DataSet1] C:\Users\2021\Desktop\m\التفريغ.sav

1	تقنية.متطلبات ^b	.	Entrée

الوظيفي.الاداء :

1	,626 ^a	,392	,390	,63387

a. Valeurs prédites : (constantes), تقنية.متطلبات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	73,408	1	73,408	182,704	,000 ^b
1 Résidu	113,706	283	,402		
Total	187,114	284			

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), تقنية.متطلبات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,663	,131		12,650	,000
1 تقنية.متطلبات	,534	,040	,626	13,517	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوظيفي.الاداء
/METHOD=ENTER بشرية.متطلبات
```

Régression

Remarques

Résultat obtenu	12-SEP-2022 16:37:57	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\2021\Desktop\m\التقريغ.sav
	Ensemble de données actif	DataSet1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	285
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الوظيفي.الاداء /METHOD=ENTER بشرية.متطلبات
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	2420 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[DataSet1] C:\Users\2021\Desktop\m\التفريغ\sav

1	بشرية.متطلبات	.	Entrée

الوظيفي.الاداء :

1	,697 ^a	,486	,485	,58276

a. Valeurs prédites : (constantes), **بشرية.متطلبات**

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	91,006	1	91,006	267,974	,000 ^b
1 Résidu	96,108	283	,340		

Total	187,114	284			
-------	---------	-----	--	--	--

الوظيفي.الاداء :
بشرية.متطلبات ,

1	1,641	,111		14,799	,000
بشرية.متطلبات	,538	,033	,697	16,370	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

[DataSet1] C:\Users\2021\Desktop\m\التفريغ.sav

1	مالية.متطلبات ^b		Entrée

الوظيفي.الاداء

1	,675 ^a	,456	,454	,59995

a. Valeurs prédites : (constantes), مالية.متطلبات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	85,249	1	85,249	236,839	,000 ^b
1 Résidu	101,865	283	,360		
Total	187,114	284			

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), مالية.متطلبات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,646	,117		14,035	,000
1 مالية متطلبات	,543	,035	,675	15,390	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

[DataSet1] C:\Users\2021\Desktop\m\التفريغ.sav

1	أمنية متطلبات ^b	.	Entrée

: الوظيفي.الاداء

1	,668 ^a	,446	,444	,60533

a. Valeurs prédites : (constantes), أمنية.متطلبات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	83,415	1	83,415	227,642	,000 ^b
1 Résidu	103,699	283	,366		
Total	187,114	284			

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), أمنية.متطلبات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,431	,133		10,746	,000
1 أمنية متطلبات	,552	,037	,668	15,088	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

[DataSet1] C:\Users\2021\Desktop\m\التفريغ.sav

1	الادارة.متطلبات الإلكترونية ^b	.	Entrée
---	---	---	--------

الوظيفي.الاداء :

1	,754 ^a	,569	,568	,53376

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلكترونية.الادارة.متطلبات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	106,487	1	106,487	373,773	,000 ^b
1 Résidu	80,626	283	,285		
Total	187,114	284			

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الإلكترونية.الادارة.متطلبات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,962	,128		7,497	,000
1 الإلكترونية.الادارة.متطلبات	,727	,038	,754	19,333	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي.الاداء