بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية

عنوان البحث :

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات

دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية

مشروع بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال

اعداد الطلاب والطالبات :

هالة علي قائد الحزمي رندا عبدالوهاب محمد الحميدي

ماجد محمد عبده الطيري اجلال عبدالملك عبدالله اليمني

اشراف الدكتور :

جميل الجويد

1443هـ-2022م

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـامـــعـــة
المـــســـتـــقبـــل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم: إدارة الأعمال



عنوان البحث :

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات

" دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية "

مشروع بحث تخرج مقدم لاستكمال الحصول على درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال

اعداد الطلاب والطالبات :

هالة علي قائد الحزمي　　رندا عبدالوهاب محمد الحميدي

ماجد محمد عبده الطيري　　اجلال عبدالملك عبدالله اليمني

اشراف الدكتور :

جميل الجويد

1443هـ-2022

ملخص الدراسة:

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية، واقعاً إدارياً جديداً، تجلّت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقًا، حيث جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت. وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملاتها متعدية حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

إن تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات الحكومية وأهميتها للمواطنين والمقيمين والمؤسسات تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، وصولا إلى اختصار الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والنفقات. ونظراً لحداثة الإدارة الإلكترونية، وقلة الوعي العام الذي يحيط بخصائصها وطبيعتها بصفة عامة، وندرة الدراسات التي تناولتها، فقد تركزت جهود الباحث لتسليط الضوء على هذا الجانب، وتحفيز المتخصصين لإجراء المزيد من البحوث العملية التطبيقية، والإفادة بشكل علمي من منجز الإدارة الإلكترونية.

هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على موضوع الادارة االلكترونية من مختلف جوانبه وبيان اهميتها في الحياة اليومية، وقدمت تعريفا لمفهوم الادارة االلكترونية، وبيان ملامح الادارة االلكترونية الحديثة، وكذلك وضحت الفرق بين الادارة التقليدية والادارة االلكترونية، والحكومة االلكترونية.

تناولت الدراسة اهم خصائص الادارة االلكترونية مركزة على الدوافع الاساسية للتحول الى اسلوب الادارة االلكترونية. ثم تطرقت الدراسة الى بيان اهم سمات وعناصر الادارة االلكترونية الحديثة.

قام الباحث بتوضيح اهم متطلبات ومقومات مشروع الادارة االلكترونية الحديثة، متطرقا الى التقنيات التى تستخدم في مجال الادارة االلكترونية. في القطاع الخدمات في مجال الاتصالات لمؤسسة الاتصالات السلكلية واللاسلكية اليمنية .

استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي، إذ اعتمدت اعتماداً رئيسياً على المصادر الاولية والثانوية المتوافرة في هذا المجال. واخيرا خلصت الدراسة الى عدد من المقترحات التى يمكن من خلالها الاستفادة من تطبيق الادارة االلكترونية في المؤسسات والمنظمات المهنية.



﴿ يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خير كثيرا وما يذكر إلا اولو الألباب ﴾



(سورة ، البقرة :الآية 269)

،،الإهـــــــــــــــــداء،،

الى من بالحب غمروني وبجميل السجايا ارشدوني .... الى من حبهم يجري في عروق دمي كلمات الحب عجزت عن وصف حبي الكبير لعظمتهم وحروف العشق عن نظم اجمل القصائد الالحان

امهاتنا،، وابائنا ،ن الغاليين حفظكم الله وابقكم لناظري ....

انتم قلبي النابض حبكم يسري في شراييني الى من سهروا الليالي من اجلي ومن اجل راحتي ورسموا البسمة على شفتاي الى سبب نجاحي وسعادتي في الدنيا والاخرة ..

جميعا نهدي لكن هذا ثمرة هذا البحث العلمي والذي نسأل الله تعالى ان يكتبوه في ميزان حسناتكم ،، آمين .

الباحثون :

،،شـــــكـــر وتقـــــديـــر،،

" خاص بالدكتور جميل الجويد"

للنجـــاح انـــاس يقـــدرون معنـــاه وللإبـــداع اناســـا يحصـــدونه ، لـــذا نقـــدر جهـــودكم المضيئة فانـــت اهـــل للشـــكر والتقـــدير ووجـــب علينـــا تقـــديركم ، وتتســـابق الكلمـــات وتتزاحم العبارات لتنظم عقـــد الشـــكر الـــذي لـــا يســـتحقه الـــا انـــت اليـــك يـــامن كـــان له قـــدم الســـبق فـــي ركـــب العلـــم والتعلـــيم مـــن اجـــل النهـــوض والـــدعم المتواصـــل لجامعتنـــا (المســـتقبل) ، ودعمـــك الســـخي بـــين الطلبـــة ورفـــع مســـتوى العلـــم فـــي الجامعة .. اليـــك يـــامن بـــذلت ولـــم تنتظـــر العطـــاء ، اليـــك اهـــدي عبـــارات الشـــكر والتقدير ان فلت شـــكرا فالشـــكر لـــن يـــوفيكم ، حقـــا ســـعيتم فكـــان الســـعي مشـــكورا ، ان جـــف حبـــري عـــن التعبيـــر يكتـــبكم قلبـــا بـــه صـــفاء الحـــب تعبيـــرا ، الـــى صـــاحب التميـــز والافكـــار النيـــرة ، ازكـــى التحيـــات واجملهـــا وانـــداها واطيبهـــا ارسلها لـــك بكـــل الـــود والحـــب والاخلـــاص ، فمـــا اجمـــل ان يكـــون الانســـان شـــمعة تنير دروب الحائرين.

وتقبلوا مني احترامي وتقديري

الـــــــباحـــــثون:

فهرست المحتويات	رقم الصفحة
مقدمـــة..... .. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها. ..... فرضيات الدراسة. ..... أهداف الدراسة. ..... أهمية الدراسة..... منهجية الدراسة..... حدود الدراسة..... ادوات ووسائل جمع المعلومات والبيانات..... مجتمع وعينة الدراسة..... **مناقشة الدراسات السابقة والتعليق عليها (أدبيات الدراسة) .....** مصطلحات الدراسة.	7- 19
الفصل الأول: : الادارة الالكترونية –مفاهيم الإدارة الالكترونية	21
المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية...؟	22
المبحث الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية ...	27
المبحث الثالث: أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية	29
الفصل الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة إلى القطاع العام	30
المبحث الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية	38
المبحث الثاني: ملامح الإدارة الإلكترونية	40
المبحث الثالث: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية	45
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	46
المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي	48
المبحث الثاني: قياس الأداء الوظيفي	49
المبحث الثالث: مؤشرات الأداء الوظيفي	50
أولا: خطوات تحسين الأداء الوظيفي	50
ثانيا : علاقة الالكترونية بالأداء الوظيفي	51

الفصل الرابع : الإطار العملي (الدراسة الميدانية)	53
المبحث الأول: إجراءات الدراسة .	54
المبحث الثاني : عرض النتائج والتحليل الإحصائي.	58
المبحث الثالث : اختبار صحة فرضيات الدراسة.	65
الفصل الخامس: الخاتمة	66
• النتائج.	67
• التوصيات.	68
• قائمة الملاحق.	69
• **قائمة المصادر والمراجع.**	70
قائمة المراجع باللغة العربية والأجنبية.....	70
ملخص الدراسة باللغة العربية	71

.مـــــــقـــــدـــــمة :

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتـــدت مـــن الأفـــراد ثـــم المنظمات حتى شملت الحكومـــات مؤخرا وذلـــك نتيجـــة للثـــورة التقنيـــة والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائـــل خاصـــة فـــي مجـــــــــــــــــــــال تقنيـــات المعلومات والاتصالات ، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنـــافس فـــي تحفيـــز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، وفي ظل هذه التغيرات المتزايدة برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات .

وإن حقيقة قيام الأمم وقدراتها على النهوض يعتمد أساسا على التغيير ونتيجة لهذا التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية مما أدى إلى اهتمام كبير في عمليات إصلاح الإدارة في معظم دول العالم ونالـــت الإدارة الإلكترونية اهتمام منقطع النظير إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هـــــذا العصر عصـــر تكنولوجيا المعلومات باعتبارها إحـــدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة و لقد أحـــدثت تكنولوجيـــا المعلومات طفرة حقيقية في أساليب أداء الوظيفي من ناحية سرعة وكفاءة ودقة إنجاز العمل بصورة جعلـــت العالم ينمو بسرعة غير مسبوقة لمواكبة التطورات الدولية والمحلية .

في إطار سعي المؤسسات في تطوير العمل الإداري لرفع من الخدمـــــــــات وتحسين الـــأداء الـــوظيفي والإســـــراع في تقديـــــمها للمستفيديـــن كـــان لـــــــــــــزاما على المؤسسات البدء في عملية التغيير وتطوير العمليات الإدارية وذلك من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فـــي تســـيير العمـــل الـــإداري والانتقـــــــــال مـــــــــن العمـــــــــل التقليـــــــــــدي إلـــــــــى العمـــــــــل الالكتروني من أجل الرفع من مستوي الأداء الوظيفي والسرعة في إنجاز المعاملات وتعمل على تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل .

2. مشكلة البحث :

إن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب عملية تقيـــيم مـــستمر لقياس مدى فعاليتها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، ومن ثـــم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو متحقق وما هو مطلـــوب من هذه الأنظمة، ولعل من أبرز الجوانب الإدارية المتـــأثرة بتطبيـــق الإدارة الإلكترونية هو الأداء الوظيفي لمستخدميها حيث يعتبر مـــن أهـــم المقـــاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية. **وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :**

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما اثر العوامل التقنية (الاجهزه ، الانظمة ، الشبكات) على الاداء الوظيفي في المؤسسات؟
2. ما اثر معوقات تطبيق الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي في المؤسسات ؟
3. ما اثر الكوادر البشرية التي تعمل في الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات ؟
4. ما مدى تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات واثرها على الاداء الوظيفي في المؤسسات؟

3.اهداف البحث : يهدف البحث الحالي الى:

- معرفة **أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات وذلك بهدف التعرف على:**

1. الكشف على مستوى تطبيق انظمة الادارة الالكترونية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
2. التعرف على أثر الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
3. الكشف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
4. التعرف على مؤشرات الاداء الوظيفي.

4 .اهمية البحث :

- **اهمية علمية- نظرية :**

✓ إلقاء الضوء على الإدارة الإلكترونيـــة التـــي أصبحت مطلبا ملحا في ظل التطورات الرقمية و المعلوماتية المتـــسارعة فـــي عصرنا الحديث .

✓ اثراء المكتبة العلمية بالمواضيع الإدارية التي تخص الإدارة االلكترونية ومواكبة التطور في بيئة الأعمال وسد النقص في الدراسات السابقة التي تناولت المواضيع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

- **اهمية عملية :**

✓ معرفة العلاقة بين الإدارة االلكترونية بالأداء الوظيفي ، من خلال نتائج الدراسة التي يمكن الوصول لها وإعطاء صورة واضحة للمؤسسات من أجل الاستفادة منه في تغيير الإدارة التقليدية إلي الإدارة االلكترونية وعلاقتها في تحسين الأداء الوظيفي من أجل العمل على الرفع من مستوى جودة أداء الوظيفي .

5.فرضيات البحث :

أعتمد البحث على فرضية رئيسية واحدة وهي : **هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسات ؟**

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

✓ **الفرضية الاولي :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التقنية(الاجهزه ، الانظمة ، الشبكات) والأداء الوظيفي في المؤسسات ؟

✓ **الفرضية الثانية :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معوقات تطبيق الادارة االلكترونية و الاداء الوظيفي في المؤسسات ؟

✓ **الفرضية الثالثة :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الكوادر البشرية التي تعمل في الادارة االلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسات؟

✓ **الفرضية الرابعة :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات والأداء الوظيفي في المؤسسات ؟

6.مبررات اختيار الموضوع :

✓ **دوافع ذاتية** (شخصية): نظرا الارتباط طبعة ومجال البحث في مجال عملنا وبحكم التخصص الدراسي

✓ **دوافع موضوعية :** اثراء مكتبة الجامعة بموضوع نادر الوجود في المكتبات وأيضا للاستفادة منه من قبل الباحثين والذين لهم اهتمامات في هذا مثل هذه الدراسات .

7.حدود البحث :

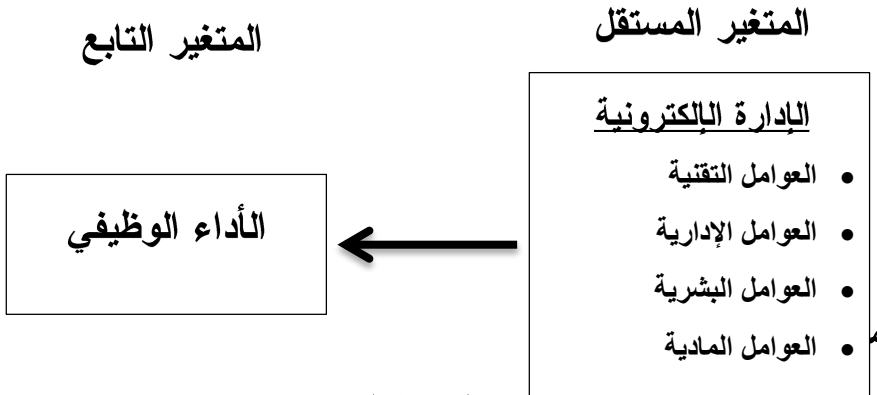
تنحصر حدود البحث في الاتي :

- **الحدود الموضوعية :** أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات .
- **الحدود البشرية :** الموظفين العاملين في قطاع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
- **الحدود المكانية :** تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية
- **الحدود الزمانية** : 2020-2021 م .

-.متغيرات البحث :

- **المتغير المستقل :** الإدارة الإلكترونية
- **المتغير التابع :** الأداء الوظيفي

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



9. مصادر جم

تم الاعتماد على مصدرين لجمع بيانات البحث تتمثل فيما يلي :-

- **مصدر ثانوي :** حيث تم الرجوع الى رسائل ماجستير سابقة .
- **مصدر اولي :** يخص الدراسة الميدانية حيث تم االلتحاق بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة للحصول على معلومات تخصها كما تم توزيع الاستبيانات على موظفيها.

10.منهجية البحث :

اتبع الباحثون في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ثم تحليل العلاقات الارتباطية التي توجد بين المتغير المستقل الذي يمثل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع الذي يمثل الاداء الوظيفي ، في محاولة للتعرف على الاثر الذي احدثه المتغير المستقل في المتغير التابع وحجم هذا الاثر من اجل الوصول الى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

11.مصطلحات البحث :

1.الإدارة الإلكترونية :

- **التعريف الاصطلاحي** : هي العملية الادارية القائمة على الامكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والاخرين بدون حدود من اجل تحقيق اهداف الشركة. (حامد ،2017، 185ص)
- **التعريف الاجرائي :** هي الانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات الادارية من شكلها التقليدي الى شكلها االلكتروني المتطور.
- **التعريف الاصطلاحي :**

2.الاداء الوظيفي : هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام ، كذلك يعبر عن كمية ونوعية الانجازات الوظيفية التي يقوم بها الفرد او الجماعة في العمل.(حمزة،2019م،ص5)

- **التعريف الاجرائي :** بأنه تنفيذ العاملين لمسئولياتهم وأعمالهم التي تم تكليفهم بها من قبل المنظمة أو المؤسسة التي ترتبط بها وظائفهم.

12.الدراسات السابقة :

1.دراسة بوبكر عبدالقادر و قديد فوزية ،2021م ، بعنوان (أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين) ، هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والأداء ، تحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية ، إبراز مكانة الإدارة الإلكترونية في التسيير العمومي المحلي من خلال التعرف على الآثار الايجابية لهذه الأخيرة من خلال رفع مستوى أداء العنصر البشري العامل بالمصلحة و تقديم بعض التوصيات في هذا المجال . **وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :** استخدام الإدارة الإلكترونية في انجاز المهام الإدارية بمصلحة الحالة المدنية يؤدي إلى السرعة في تنفيذ الأعمال والتقليل من الأخطاء. تتوفر مصلحة الحالة المدنية على المقومات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل الإمكانيات المالية المعتبرة التي تتمتع بها البلدية لاسيما من الناحية التقنية (العتاد، البرمجيات) وتشير خلاصة تحليل المعطيات الإحصائية إلى أن نسبة توفر مقومات الإدارة الإلكترونية في المصلحة يقترب من نسبة (% 54)، كما أنه هناك قوة ارتباط ايجابي في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المصلحة، لكن مصلحة الحالة المدنية تفتقر للانتقال إلى المراحل المتقدمة في أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى التأهيل في ميدان الإعلام الآلي الذي يشير إلى ضعف التكوين وعدم انتظامه، على غرار ضعف مساهمة العاملين في المصلحة في تطوير الإدارة الإلكترونية نظرا لمركزية التسيير والذي يمنع إدخال أية تعديلات على طرق العمل المعتمدة وفقا للتنظيم المعمول به .**وتوصلت الدراسة الى التوصيات التالية :** ضرورة تكييف أنظمة وبرامج الإدارة الإلكترونية على مستوى المصلحة مع خصوصية الإدارة والمواطن الجزائري، ضرورة توحيد التطبيقات المعمول بها لتسهيل العمل الإداري وتحسين مستوى التنسيق، ضرورة إشراك الموظفين في التطوير عن طريق تثمين اقتراحاتهم لإيجاد الحلول العملية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية .

2. دراسة جهرة حمزة ، 2021م ، بعنوان (دور الإدارة االلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي) ، هدفت هذه الدراسة الى محاولة اختيار العلاقة بين الإدارة االلكترونية والاداء الوظيفي على مستوى مؤسسة خدمة عمومية ، محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس علاقة ودور الادارة االلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي . **وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية** : تعتمد الإدارة االلكترونية على استخدام الجوهرية لشبكات بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في المؤسسة ، تعمل الادارة االلكترونية الى زيادة حجم العمل أي ان المؤسسة تقدم خدمات الى المستفيدين مباشرة بدون اتصالهم بالموظفين والإداريين وفي هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري ، يوجد ارتباط بين ابعاد متغير الادارة االلكترونية والاداء الوظيفي بدرجات متفاوتة ، حيث كان اقوى ارتباط بين الاداء الوظيفي مع الكوادر البشرية واجهزة الحاسوب ولواحقها . **وتوصلت الدراسة الى التوصيات التالية** : تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري االلكتروني وتزويدهم بمزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئهم نحو العمل الاداري االلكتروني ، إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية ، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيا الحديثة .

3. دراسة منير عبدالله عثمان الطائش ، 2016م ، بعنوان (علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي) ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الاداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة بناء المجتمع، ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين اداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية ثم دراسة عناصر الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي. **وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة االلكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع ، توجـــــد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لـــــدى المـــــوظفين بالمؤسسة بناء المجتمع ، توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع . **وتوصلت الدراسة الى التوصيات التالية :** العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإدارات والاقسام ، تعزيز وعي الإداريين والمدربين وأعضاء هيئة التدريس بأثار الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية وايجابياتهم لإنجاز المهام المطلوبة والرفع من مستوى الأداء الوظيفي ، تشجيع الموظفين على المشاركة في حلقات وإبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات المعمول بها داخل المؤسسة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الالكتروني.

التعليق عن الدراسات السابقة :

- ✓ بالنسبة للأداء تتفق الدارسة الحالية على الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات .
- ✓ بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية على الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكمي .
- ✓ تختلف الدراسة الحالية على الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة حيث ان دراستنا الحالية تستخدم متغيرين فقد مستقل وتابع ولكن الدراسة السابقة استخدمت متغيرين مستقل ومتغير تابع .

الفصل الثاني

الإطار النظري للإدارة الالكترونية

- ماهية الإدارة الالكترونية ..؟

(التعريفات – والمفاهيم) .. للإدارة الالكترونية

- تمهيد :

أدى الانتشار الواسع والسريع للعولمة وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة ، وكذا غزو تكنولوجيا الإعلام والاتصال وما ترتب عنها من سرعة تداول المعلومات وإنجاز الصفقات التجارية ، إلى ارتباط العالم بشبكة كثيفة من العلاقات التجارية والمالية، الأمر الذي أدى إلى استحداث أنظمة دفع حديثة لتسهيل تداول هذه المعلومات تتماشى والتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات لا سيما القطاع الاقتصادي ، مما يسمح بتحسين أدائها من مختلف الجوانب.

2.1.ماهية الادارة الالكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الاساليب المعاصرة للتسيير الاداري وتسعى لجعل المؤسسات تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تعاملاتها الادارية والوظيفية.

2-1.مفهوم الادارة الالكترونية :

يرتبط مفهوم الإدارة الالكترونية بالدور المهم والمتنامي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من اجل تسيير وفعالية العمل الإداري ومن هنا نشير الى وجود العديد من التعريفات نذكر منها:

الإدارة الالكترونية : هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية ، وانجاز الاعمال التنفيذية واعتماد الانترنت بالإضافة الى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة وبينها وبين الاطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الاداء وفعاليته.[1]

كما تعرف انها :" منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الاساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر".[2]

---

[1] عبدالحميد بوهاني ، الادارة الالكترونية واثرها على اداء المستخدمين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني 2003،ص9.

[2] محمد بوداود ، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف / المسيلة

وعلى العموم الإدارة الالكترونية هي بكل بساطة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بكافة العمليات الادارية الخاصة بالمؤسسة من اجل تحقيق فاعلية الاداء بها.

2.1.خصائص الادارة الالكترونية :

توجد العديد من الخصائص للإدارة الالكترونية ومنها :[3]

- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اداء الاعمال وتقديم الخدمات.
- ✓ الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المؤسسة.
- ✓ تأكيد رفع الكفاءة من الاداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- ✓ القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل ووضوحها.
- ✓ الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.
- ✓ تجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد حركات التعاملات.
- ✓ المشاركة في رسم سياسة المؤسسة من خلال التغذية العكسية.
- ✓ وصول الخدمات الى المتعاملين مع ضمان سرية المعلومات.
- ✓ اتاحة الخيارات المتعددة للعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم.
- ✓ تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- ✓ توضيح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الادارة الالكترونية.
- ✓ استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الادارية.
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات.

[3] عدنان مصطفى البار ، الادارة الالكترونية ، التقنيات الحديثة ، 2020م ،ص1-4.

✓ تعاظم القوة الانتاجية المضافة التي تحدثها الوسائل الالكترونية والرقمية في المجالات الخدمية والمجالات الانتاجية المختلفة.

3.3.اهداف الادارة الالكترونية :[4]

ان تطبيق الادارة الالكترونية يهدف بشكل عام الى تحقيق الغرض من وجود الاجهزة الادارية الا وهو تأدية الخدمات اللازمة لتلبية احتياجات المواطنين والدولة في ان احد بكفاءة وفعالية .

وإن عمل الدولة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسيير الادارات المختلفة ، والتخلي تدريجياً عن اساليب الادارة التقليدية يعكس رغبتها الصادقة في تحقيق اهداف سامية من مرونة ادارية ، والانتقال من ادارة الرقميات ومن الادارة المباشرة الى الادارة عن بعد ، ومن ادارة النشاط المادي الى ادارة النشاط الافتراضي ومن التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الاوامر وطاعة المرؤوس لرئيسه الى التنظيم الشبكي ، مما يجعلها تنفق مع ثورة المعلومات والاتصالات الرقمية.

ويمكن ان نجمل اهداف الادارة الالكترونية بالمميزات التي تتيحها وتتمثل في :

✓ **تحسين مستوى الخدمات :** من خلال خلق الجو الملائم والظروف الحسنة للممارسة الموظف للعمل الاداري ، وتسهيل انجاز المعاملات بالنسبة للمستفيدين من خدمات الادارة، لاسيما من خلال اعتماد نظام الارشيف الالكتروني لما ينطوي عليه من ليونة في التعامل مع الوثائق في اقل وقت ممكن وفي أي وقت كان ، وتعميق مفهوم الشفافية.

✓ **التقليل من التعقيدات الادارية :** من خلال التقليل من البيروقراطية وابتعاد عن المحسوبية ، ولا سيما من خلال الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي العاملة ، او التخفيف منه الى اقصى حد ، مما يؤدي الى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ من جهة ، وكسب ثقة المواطنين من جهة اخرى.

[4] كياري اسماء ، التوقيع الالكتروني ودوره في تجسيد الادارة الالكترونية المحلية ، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن ، المجلد السادس ، العدد 2 ، 2020 ،ص183.

✓ **تقليل كلفة الإجراءات الإدارية :** وذلك بتمكين المتعامل مع الادارة الحصول على الخدمة عن طريق شبكة الانترنت ، في أي مكان دون تكبد عناء مراجعة الادارة ذات العلاقة بتقديم الخدمة .

✓ **تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الادارة :** من خلال استيعاب اكبر عدد من العملاء في وقت واحد ، واتباع اسلوب موحد للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة ، وكذا قيام نظام الخدمات االلكترونية بالعمل على مدار الساعة مما يوفر على المستفيد الوقت والجهد والمال.

4.3.مبادئ الادارة االلكترونية :

من اهم مبادئ الإدارة االلكترونية ما يلي :[5]

✓ **تقديم احسن الخدمات للمواطنين :** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليل دقيق للمعلومات المتوفرة.

✓ **التركيز على النتائج** : ونقصد بهذا المبدأ اهتمام الادارة االلكترونية تنصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع لأن المواطنين لا تهمهم كثيراً فسلفة العمل او الشعارات البراقة وانما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الاولى هو الاتيان بالبرهان الفعلي على صحة العملية االلكترونية وبروز نتائجها في ارض الميدان.

✓ **سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع** : ونقصد بهذا المبدأ ان تقنيات الادارة االلكترونية متاحة للجميع لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

✓ **التغير المستمر** : وهذا المبدأ اساسي في الادارة االلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ماهو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترقية الزبائن او بالتفوق في مجال المنافسة.

[5] عطوي خليصة ، دور الغدارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسات العمومية ، رسالة ماستر ، 2019 ،ص10

✓ **تخفيض التكاليف** : ويعني ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف.

✓ **توفير الامن الالكتروني والسرية** : وهذا يتم على مستوى عالمي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية.

✓ **خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج** : لاستخدام الادارة الاكترونية وابراز محاسنها وضرورة مشاركة الجميع فيها والتفاعل معها.

✓ **توفير الارادة السياسية** : بحيث يكون هناك مسؤول او لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع ، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الاشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت اليها في التنظيم.

4.5.ابعاد الادارة الالكترونية :

يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر اساسية تترجم اعمال الكترونية وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الادارة التقليدية ، وتتمثل هذه العناصر في :

✓ **اجهزة الحاسوب ولواحقها** : يقصد به اجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظراً لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الاجهزة في المؤسسات فإنه من الافضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك احدث ما توصل اليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين اساسيتين هما :[6]

1.توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

2.ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

✓ **الشبكات** : فهي لوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الانترنت Internet والاكسترانات Extranet وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الالكترونية .

5.5. البرمجيات وقواعد البيانات (Database) :

[6] سعد غالب ، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ، الادارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،ص25.

1.البرمجيات : هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الحاسب الالي والاستفادة من امكانية المختلفة او هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب والبرمجيات نوعان :

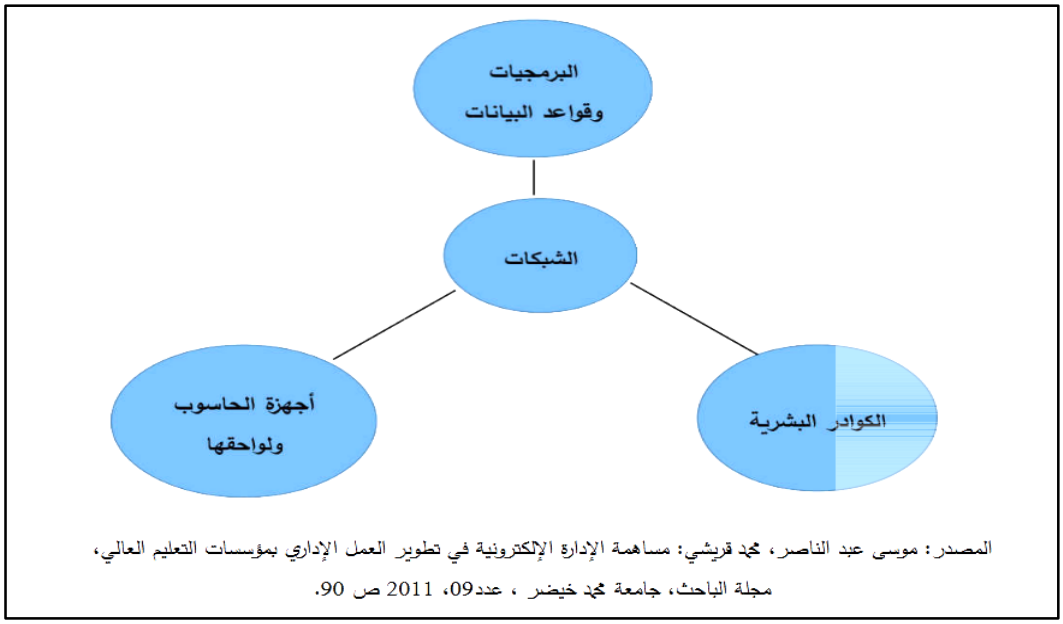
- **برمجيات النظام Sustem software :** هي التي تدير وتراقب انشطة الحاسوب.
- **برمجيات التطبيق Abblicatin sogtware :** هي التي تهتم بانجاز المهام للزبائن النهائيين.

2.قواعد البيانات : هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تكون من جدول او عدة جداول ، ويتكون الجدول من سجل او اكثر ويتكون السجل من حقل او اكثر ويكتب بلغة برمجية .

3.الكوادر البشرية : او صناع المعرفة وهو العنصر الاهم في المنظومة في منظومة الادارة الالكترونية من مديرين او محللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الغدارة الالكترونية من جهة ، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول الى ثقافة المعرفة من جهة اخرى.

وعليه يمكن القول بأن الادارة الالكترونية هي التي تمارس عناصرها الاساسية (البرامج ، المكونات المادية ، الشبكات ، وصناع المعرفة) او وظائفها (التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني ، القيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية) وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وادوات تكنولوجيا المعلومات.

شكل (1.1) ابعاد الادارة الالكترونية



المصدر: موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر ، عدد09، 2011 ص 90.

يتضح من الشكل ان الكوادر البشرية هي محور وقلب وبنية الادارة الالكترونية حيث انها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر، كما انها هي من تختار الانسب من الاجهزة والبرامج كما يتضح ان عناصر ودعائم الادارة الالكترونية ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متفاعلة وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض فمثلاً كفاءة ونوعية الاجهزة الحاسوبية تؤثر على كفاءة باقي العناصر وقدرتها على اداء وظائفها الالكترونية.

5.7.وظائف الادارة الالكترونية :[7]

تؤدي الادارة الالكترونية عددا من الوظائف الاساسية مثلث مرتكزات هامة في الاصلاح الاداري ، وتغييرا جذرياً في اساليب الادارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

1. التخطيط الالكتروني : يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات :

- ✓ ان التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه لأهداف الواسعة ، والمرنة ، والانية وقصيرة الامد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- ✓ انه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- ✓ انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الادارة واعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الالكتروني ، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول الى الجديد من الافكار والاسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة وهذا ما يعطي ميزة ، وافضلية لعميلة التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2. التنظيم الالكتروني : ان مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي الى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى الى الاسفل ، الى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفين يقوم اساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

3. الرقابة الالكترونية : اذا كانت الرقابة التقليدية ترتكز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الانية من خلال شبكة المؤسسة او الشركة الداخلية مما يعطي امكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف او الخطأ وعملية تصحيحية كما انها عملية مستمرة متجددة تكتشف عن الانحراف اولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين

[7] عقون اكرام ، هلتالي لمياء، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماستر، 2021،ص16

والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل بنفس الوقت وهو ما يؤدي الى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني سواء بين العاملين والادارة او بين المستفيدين والادارة مما يعني ان الرقابة الالكترونية تكون اكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

4.القيادة الالكترونية : ادى التغير في بيئة الاعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الادارية الى احداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال الى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية :

- ✓ القيادة التقنية العملية .
- ✓ القيادة البشرية الناعمة .
- ✓ القيادة الذاتية .

2.8.متطلبات الادارة الالكترونية :[8]

يقتضي التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من اهمها :

1.متطلبات البنية التحتية للإدارة الالكترونية : تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس المشروع الادارة ، الذي لا يمكن قيام بدونها ، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الالكترونية لذلك ينبغي لتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية مراعاة عددا من النقاط التالية :

- ✓ توفير التكنولوجيا الملائمة لتطبيق الادارة الالكترونية ومواكبة مستجداتها.
- ✓ التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لإجراء التحول المطلوب .
- ✓ بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات.

2.9.2.معوقات الادارة الالكترونية :[9]

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي :

✓ التحول من العمل الاداري التقليدي اليدوي الى الادارة الالكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة الغاء كل النظم اليدوية والعودة الى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات ، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف ويزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.

- ✓ تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير او الانتقال.
- ✓ قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

[8] عقون اكرام ، مرجع سابق، ص18

[9] عقون اكرام ، مرجع سابق، 2021،ص28

- ✓ عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- ✓ عدم توافر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات او اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
- ✓ عائق اللغة في بعض الاحيان.
- ✓ عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمراريته عملها.
- ✓ نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات ، مما يزيد الحاجة الى التدريب.
- ✓ بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الاجراءات الادارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الاخرين بالانتقال الى النظام الالكتروني الكامل.
- ✓ تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- ✓ غياب التشريعات المناسبة.
- ✓ قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.
- ✓ غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- ✓ عدم توافر وسائل الاتصال المناسبة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

- تمهيد :

يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المؤسسة ، حيث تتوقف كفاءة اداء اي مؤسسة و في اي قطاع كانت على كفاءة اداء مواردها البشرية ،والتي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية، و حتى تضمن المؤسسات هذا تقوم ادارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم اداء العاملين، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت و تبلورت اكثر فاكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و اصول، يشرف عليها افراد مدربون على ادائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي و موضوعي .

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ادائها وما تحققه من انجازات بما يصل اليه غيرها من المؤسسات الاحسن اداء، وان الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان و تأكيد تحقيق الاهداف التي نشأت من أجلها ، والسبيل الاساسي لذلك هو تخطيط الاداء ، و توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الاداء العالي ، اضافة للمعلومات و الارشادات و المعايير الضرورية لقياس و تقييم الاداء الكلي للمؤسسة.

1.2. مفهوم الاداء الوظيفي وعناصره:

❖ مفهوم الأداء : [10]

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

يعتبر مفهوم الأداء "عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما يعبر مفهوم الأداء "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها " .

و يعبر الأداء ايضا عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ".

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه :" القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول

[10] برياح محمد الامين ،موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،2016م ، ص 44

على بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم اداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة ".

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

أما التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nickolas) عن الأداء :" أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ".

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية ، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب .

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة اضافة الى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الاداء من حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة .

1.2. عناصر الأداء :[11]

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي :

1. **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

[11] حسين محمد حراحشة ، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي ،2011م ،ص92-93

3.الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة ، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة

بها.

✓ **نوعية العمل :** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

✓ **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها ، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

2.3. محددات الاداء الوظيفي ومعوقاته :

❖ محددات الأداء :[12]

ان الاداء الوظيفي هو " الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ،وادراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد " ولهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته .

✓ **الجهد** : يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

✓ **القدرات :** تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه.

✓ **إدراك الدور(المهمة)** : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .

[12] حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية ، 2001م،ص210

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء ، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

يرى البعض الاخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة ، القدرة و بيئة العمل :

- **الرغبة** : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :-
  - ✓ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .
  - ✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.
- **القدرة :** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء و تتألف بدورها من محصلة :
  - ✓ المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
  - ✓ مدى وضوح الدور.
  - ✓ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عمله او مهارة استخدام المعرفة.
- **بيئة العمل** : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات و الادوات المستخدمة ، و اخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين .

3.3. معوقات الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء العامل و من اهمها :الاضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف ،عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا ان هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على اداء العامل و انتاجيته، و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل ، ذكاؤه و قدراته الخاصة ، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على يمارسه من عمل، بالإضافة الى ظروف العمل الاجتماعية . و يجب النظر الى هذه العوامل على البيئية على انها مؤثرات على الجهد ، القدرة والاتجاه . فعلى سبيل المثال : اي عطل في اي آلة او جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل كما ان السياسات الغير واضحة او نمط الاشراف السيئ يمكن ان يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود ،

اضافة الى ان النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد ، لذا فانه من اكبر وأهم مسؤوليات الادارة نجد :

✓توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .

توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الاداء بما يمكن من تحقيق اداء جيد .

3.4.العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي :

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الابداعات...فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها ، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة ، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها الى النجاح بوضع اطار يشرح بعض اسباب الفشل والنجاح في المنظمة . من اهم العوامل المؤثرة على الاداء نجد :

1. <u>الاداء وصاحب العمل</u> :

تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى .

ظهر مفهوم "صاحب العمل" (L'entrepreneur) يشير الى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستنبط من التشكيلة الاجتماعية – الاقتصادية ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل ، عموما لا توجد خصائص عامة ، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التميز في رقم أعمالهم ، المبادرة الشخصية ، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة .

4.مظاهر الاداء الوظيفي واشكاله :[13]

ان مظاهر الاداء الوظيفي من محدداته حيث يمكن تصورها نتائج الاسباب معينة من خلالها يمكن الحكم على الاداء والتعرض عليه وتحديده بأنه فعال او غير فعال ، ايجابي او غير ايجابي او سلبي ،وهذه المظاهر تعدد وتختلف حتى ان هناك من الباحثين الذين يرون ان مظاهر واحداً كان للحكم على الاداء الوظيفي ونجاح المؤسسة او فشلها وهناك من يرى مظاهر عدة للحكم على الاداء الوظيفي الجيد وعليه فإن اختيار مظهراً واحداً او عدة مظاهر في ان واحد للحكم على الاداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل واسباب تتطلب بالفرد

[13] جهري حمزة ، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماستر، 2019،ص46

ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل ، فالفرد تختلف من فرد لآخر والجماعة تختلف من جماعة لأخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى ومع ذلك يمكن تحديد اهم مظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الاداء الوظيفي:

1.رضا العامل عن العمل : الرضا هو محصلة عناصر الي يحصل عليها الفرد من عمله وهي (الرضا عن العمل ، الرضا عن الاجر ، الرضا عن محتويات العمل ، الرضا عن فرص الترقية ، الرضا عن الاشراف ، الرضا عن جماعة العمل ، الرضا عن ساعات العمل ، الرضا عن ظروف العمل) .

2.الرضا الجماعي : يعني جماعة من الافراد ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العمال وهو يعمل على تماسك الجماعة وترابط اعضائها الامر الذي يدفع الى تحسين الاداء لزيادة الانتاجية وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق الا اذا اعترفت الادارة بتلك الجماعة المتماسكة.

3.التعاون مع الزملاء : يعتبر سمة العمل الجماعي يحقق الاهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية يجعل الافراد والجماعات تعمل متضافرين جنباً الى جنب في سبيل تحقيق اهداف وغايات مشتركة.

4.معدل الانتاج : يشير الى التراجع وزيادة او نقصان وبالتالي معدل الانتاج دلا رئيسا على الاداء في تلك الحالة يقوم فيها الادارة باشتراك العمال في ارباح المؤسسة مما يعني دخلاً اضافياً وتلجأ الادارة الى هذه النوع او الاسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الانتاج وبالتالي يعد مظهر من مظاهر الاداء الوظيفي او الاداء الاداري.

3.5.تعريف تقييم الاداء الوظيفي ، اهميته ، اهدافه :

يعد تقييم الاداء من مهام المورد البشري وهذا الاخير يعتبر مصدر الاداء في المنظمة ، و افضل المنظمات و انجحها هي التي تضع منهجا لإدارة العاملين على كل المستويات و المحافظة عليه، منه سنحاول في هذا المطلب اعطاء تعاريف لتقييم اداء المورد البشري و تحديد اهميته.

❖ تعريف تقييم الأداء :[14]

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الاداء ، ولكنها تؤدي الى نفس المعنى فقد جاء في اللغة ان تقييم الاداء اهم من تقويم الاداء لان التقييم اعم من التقويم فبالرجوع الى اصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني " قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم " فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء حيث يقال قوم بمعنى ثمن او ازال العوج نجعله مستقيماً فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

[14] برياح محمد الامين ،موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،2016 ،ص51

تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الاداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة الا اننا نرى ان خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها ، فهي عملية مخططة ومستندة الى قواعد واساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي .كما انها عملية ايجابية لا تسعى الى كشف العيوب والاخطاء بهدف ايقاع العقوبات على الموظفين وهي عملية حركية ومستمرة وان كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.

ويمكن تعريف تقييم الاداء على انه " عملية تقدير اداء كل من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الاداء وتنفيذ العملية لتحديد فيما كان الاداء جيد ام لا ، او في اية مجالات هذا الاداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المستندة للفرد او جهودة او سلوكه".

كما يعرف بأنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادي ، لتجرى مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون وذلك استنادا الى عناصر ومعدات تتم على اساسها مقارنة ادائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم ".

كما يعرف ايضاً بأنه " الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور ، الحوافز، الترقيات، النقل ، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقاً لمعايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات المناسبة.

كما يعرف كذلك " عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً ".

ويعرف آخرون بأنه " عملية دورية منتظمة يقو بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة ، ومقارنتها بمعدلات الاداء القياسية المعدة سلفاً . وهي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير اداء الافراد العاملين معه".

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم اداء المورد البشري ، الا انها تلتقي في نقطة واحدة وهي" قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها".

وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء الى انه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الاهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح ان عملية تقييم الاداء عملية مستمرة وتسمى الى كشف نقاط القوة والضعف اداء المورد البشري كما انها تشمل كل من اداء العاملين وسلوكهم اثناء اداء اعمالهم .

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول ان " تقييم اداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما اذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب او الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية ، او مهارات فنية ، فكرية او سلوكية ".

❖ **اهمية تقييم الأداء :**[15]

يخلق تقييم اداء الموظفين الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة في المنظمة والتحقق من مدة التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل وتتجلى اهمية الاداء من خلال ما يلي :

1. تخطيط الموارد البشرية : ان فعالية التقييم واسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الاداء دورياً او سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه ان يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم اداء الافراد الموظفين.

2. الأداء وتطويره تحسين : ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد والموظفين لديها ، ثم ان هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الادارة وهذا من شأنه ان يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل افضل ، اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) او الإداري فإن الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه ان يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها مما ينعكس ايجابيا على مستوى الاداء العام للموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لاشك فيه ان التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة إذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء الموظفين في المؤسسة .

[15] خضير كاظم حمود ، ادارة الموارد البشرية ، 2007م،ص 152.

4.وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظراً لان التقييم العادل للأداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

5.استخدام عمليات النقل والترقية : ان تقييم الاداء من شأنه ان يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الادارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع او مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الاداء . وهذا ما يجعل الادارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية او النقل او الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء.

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم اداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكامن الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات ...الخ ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضاً في المعدات والاجهزة والآلات أي ان التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات التي يمكن ان تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

❖ **اهداف تقييم الأداء :**[16]

ومن هنا يمكن القول ان برنامج تقييم اداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما :

✓ **هدف اداري** : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

✓ **هدف تطويري** : وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف ، بالإضافة الى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

في الواقع ان معظم المؤسسات تدعي ان برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة ان معظم هذه برنامج تخدم الهدف الاداري بالدرجة الاولى وعموما فان تقييم اداء العاملين يهدف الى :

✓ العدالة والدقة في المكافآت.

✓ تحديد الافراد الممكن ترقيتهم.

[16] نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، 2010م ،ص 337-338

- ✓ توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين .
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي.
- ✓ تحديد الاهداف الخاصة بالأداء.
- ✓ تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات ادائهم.
- ✓ المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي.
- ✓ المساعدة في تخطيط القوة البشرية.
- ✓ تحديد نقاط الضعف في اداء العاملين و مدى حاجتهم الى التدريب مثلا و في أي المجالات تحديداً ، وفترة التدريب وكذلك الجهة التي تقوم بعملية داخل المؤسسة او خارجها.
- ✓ تحديد الى اي مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع امكانياته و مدى امكانية نقله الى وظيفة اخرى.
- ✓ تحديد الافراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة التي المؤسسة في حاجة اليها مستقبلا (مثل النقل الى فروع بالخارج او ارسالهم لفتح اسواق تصدير او التعاقد) .
- ✓ تحديد مدى امكانية ترقية الافراد الى درجة وظيفية اعلى في حالة كفاءة الاداء و السلوك معا .
- ✓ وضع العامل نفسه امام تقييم رؤسائه قد ساعد على بيان نقاط الضعف و اهمية بذل المزيد من الجهد او التغير للسلوك الافضل .
- ✓ ربط السلوك بالمكافآت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت او الحوافز..الخ.

ومن البديهي ان تحديد الاهداف يعتبر من الامور الهامة ، ولقد اثبتت الكثير من الدراسات ان اسباب فشل الكثير من انظمة تقييم الاداء يرجع لعدم تحديد اهدافها مسبقا او عدم الدقة و الوضوح.

3.6.معايير تقييم الاداء الوظيفي ومؤشرات قياسه :

هناك عدة اساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة . فقد استخدمت عدة معايير للتقييم وسوف نتطرق لكل من معايير تقييم الاداء ومؤشرات قياسه من خلال هذا الطلب :

❖ معايير تقييم الأداء :[17]

[17] رحمة بن ابراهيم ، دور راس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، 2013م ، ص53-54

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي او الانشطة او نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب ان يكون عليه الاداء حيث ان هناك تصنيفات عديدة اهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على اساسها تقييم الاداء الى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي :

1.معايير مالية : وهنا يتم تقييم الأداء بناءاً على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المنظمة وان هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الاداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على ارض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي :

- ✓ معدل العائد على الاستثمار في المنظمة.
- ✓ حجم المبيعات.
- ✓ الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة.
- ✓ الارباح المحققة في المنظمة.
- ✓ معدل نمو المبيعات الاجمالية.

2.معايير غير مالية : هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الاداء وهنا لا توجد ارقام او كميات لمعرفة الاداء سواء كان ناجحاً ام لا ، ولكن هناك وسائل اخرى يتم من خلالها تقييم الاداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة الى ان المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الاداء . ان هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيان من اجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الاحيان المؤشرات او المعايير المالية إبرازها وبيانها وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي:

- ✓ تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- ✓ تقييم الاداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.
- ✓ تقييم الاداء من حيث مستوى رضا العاملين .
- ✓ تقييم الاداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع.
- ✓ تقييم الاداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة.
- ✓ تقييم الاداء من حيث مستوى رضا العاملين.
- ✓ تقييم الاداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.
- ✓ تقييم الاداء من حيث قدرة المنظمة على التعليم التنظيمي.

✓ تقييم الاداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.

4.2. مؤشرات قياس الأداء :

أ-مفهوم قياس الأداء :

يمكن تعرف قياس الأداء " Performance Measurement " على انه : "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر " هنا يربط قياس اداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة ، لهذا يجب ان تهتم مقاييس الاداء بأمور ثلاثة هامة هي :

✓ **الانتاجية :** التي تتبع اداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

✓ **الجودة الشاملة :** وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

✓ **التنافسية :** تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الاجل الطويل.

ب- مؤشرات قياس الأداء :

ان نجاح مهمة تقييم الاداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب . وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في :

✓ **مؤشرات القياس التقليدية :**[18] هي مؤشرات يمكن تقسيمها الى خمسة مجموعات رئيسية هي :

- مؤشرات الإنتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الانتاجية ، وتطور الانتاج ، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
- مؤشرات الإنتاجية : وتشمل إنتاجية العمل وانتاجية راس المال وانتاجية الاجر وانتاجية المواد الخام .
- مؤشرات المالية : وتشمل مؤشرات الربحية ، عائد الاستثمار ، اضافة الى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الاصول والخصوم) ومعدل دوران الاصول ونسبة الديون الى صافي الملكية ..الخ.

[18] عمر ، دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية ، 2013م ، ص66.

- مؤشرات البيع : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات ..الخ.
- مؤشرات اخرى مختلفة : مثل درجة التصنيع ، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الانتاج...الخ.

✓ **مؤشرات قياس الاداء الحديثة :**[19] يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة ، مما ادى تزايد الاهتمام الى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية .

وهنا من الباحثين مثل (Kaplan et Norton) يرون ضرورة احتواء تقييم الاداء في المنظمة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية) لان المسيرين بحاجة الى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم ، اطلاق منتجات جديدة او خدمات جديدة ، رضا المساهمين، العملاء والعمال ..الخ . وقد تم بلورة هذه المجالات الى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة اطلق عليها اسم بطاقة الاداء المتوازن.

▪ **نموذج بطاقة الأداء المتوازن** : يعتبر من اهم النماذج المقدمة لقياس الاداء والاكثر شيوعا او استخداما لذلك حيث تسمح البطاقة بتقييم اداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي اوجه القصور في ادوات التقييم التقليدية مما جعلها تتميز عن غيرها من الانظمة . فيمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الاداء المتوازن هي بأنها" نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

▪ **لوحة القيادة** : تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء تنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المنظمة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الوضعية العامة . وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها انها "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية المناسبة للمسولين لقيادة اداء النشاط الذي يمارسونه" .

وقد اضاف باحثون آخرى اخرون سبعة مقاييس اخرى للأداء تعرف بالمقاييس الاساسية " Centralises Les Mesures" يمكن تطبيقها لقياس اداء المنظمات وهي تتمثل في تسليم العمليات ، صحة العمليات المتنبأ بها ، تخفيض الآجال ، الجودة ، احترام البرامج ، ادخال منتجات جديدة في الساعة ، السرعة.

3.7. خطوات تقييم الاداء الوظيفي :

[19] مرجع سابق ،ص 73

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا ، تتدخل فيها كثير من القوى والعوامل ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات الموارد البشرية ان يخططوا لها تخطيطاً جيداً وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق تقييم الاداء اهدافه .

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الاداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيف منها . فمثلاً حدد Gary Latham و Kenneth N.Wexley .

الخطوات التالية لعملية تقييم الاداء :

- ✓ استعراض المتطلبات القانونية .
- ✓ اجراء تحليل الوظائف .
- ✓ تطوير اداء التقييم.
- ✓ اختيار الملاحظين (المقيمين).
- ✓ تدريب الملاحظين.
- ✓ قياس الاداء.
- ✓ تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
- ✓ وضع اهداف التقييم في وضوح النتائج.
- ✓ منح الثناء او الجزاء نتيجة تقييم الاداء.

2.6.قياس الاداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الاداء الفعلي وهناك اربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي هي : ملاحظة الافراد العاملين ، التقارير الاحصائية ، التقارير الشفوية ، التقارير المكتوبة ، الاستعانة بهذه المصادر يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الاداء.

5.مقارنة الاداء الفعلي مع معيار الاداء :

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الاداء المعياري والاداء الفعلي ، ومن الامور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعته بهذه النتيجة ، حيث ان نتائج التقييم التي يتسلمها الافراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، ولابد ان تتبع هذه الخطوة خطوة تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية وهي مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

6.منافشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين :

لا يكفي ان يعرف الافراد العاملين نتائج التقييم بل من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل خاصة السلبية منها ، كما ان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث ان التقييم الصادق وكما اشارت الدراسات الى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن اداءهم اكثر مما حدده لهم المدير او المشرف المباشر.

7.الاجراءات التصحيحية : من الممكن ان تكون الاجراءات التصحيحية على نوعين :

أ. الاول مباشر وسريع : اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات وانما فقط محاولة تعديل الاداء ليتطابق مع المعيار ، ولذلك فهذا النوع من التصحيح وقتي .

ب.اما الثاني فهو اجراء تصحيحي اساسي : يتم فيه البحث عن اسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليلها بكافة ابعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية اكثر عمقا وعقلانية من الاسلوب الاول كما وانها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

ويعتبر اسلوب الادارة بالأهداف "MBO Management by objective" تطبيقاً للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم.

3.8.تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية :[20]

3.9.1..تحسين الاداء الوظيفي :

تحسين الاداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

❖ **طريقة تحسين الاداء الوظيفي :** بوجود الوسائل والاساليب وتوافر العناصر الاربع(الجودة ، الانتاجية ، التكنولوجيا والتكلفة) يتم تحسين الانتاجية والاداء بالمنظمة ، حيث يطلق على هذا المنهج المتكامل "ادارة التحسين الشاملة".

❖ **عناصر ادارة التحسين الشاملة :** تتكون ادارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر وهي :

- ✓ **التوجيه :** هو الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية بتركيز الطاقات وحشد الجهود.
- ✓ **المفاهيم الاساسية :** تضعها المنظمة امام منهجيات التحسين الاساسية التي تتكامل مع الانشطة العادية للأداء.
- ✓ **عمليات التسليم :** ترتكز على التحفيز والعمل باكثر كفاءة بالتكيف وتقليص الوقت والجهد والتكلفة.

[20] بوبكر عبدالقادر، قديه فوزية ، مرجع سابق، ص 378 .

- ✓ **التأثير التنظيمي :** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ **المكافآت والاعتراف بالفصل :** يختص بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل (بالمكافآت المالية وغير المالية.)

3.9.2.دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين :

تمثل الادارة الالكترونية محوراً اساسياً في عملية الرفع من مستوى اداء التسيير العمومي والقيام بالاصلاح الاداري حيث انها تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل العمل اكثر فعالية حيث تؤدي الى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين ، وتقليص وتحسين مستوى اداء الموظفين وزيادة مهاراتهم ، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء ويعزز الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المنظمة.

الفصل الثالث

تحليل الدراسة الميدانية

النتائج – والتوصيات

الفصل الثالث: منهج الدراسة واجراءاتها التطبيقية

تمهيد:

خلال هذا الفصل استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب وطبيعة تمهيد: لدراسة، والمنهج الوصفي يعتبر وصف منظم للحقائق ولميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة. كما اعتمده الباحث الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وتحليلها إحصائيا من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، والاجابة على تساؤلات الدراسة، وقد مرت منهجية الدراسة بعدد من الخطوات الاجرائية، تمثلت في الخطوات التالي:

I. خطة وإجراءات البحث:

3.3. **إجراءات البحث :** Methodology

يقصد بإجراءات البحث مجموعة الخطوات أللازم عملها قبل تنفيذ البحث وتشمل اختيار كلا من المنهج المستخدم والعينة (العينات) التي يتم تطبيق البحث عليها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالبحث ،بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة حيث قام الباحث بالسير في هذه الإجراءات وفقا لمقتضيات البحث وبما يخدم جوانبه المختلفة ويحقق الترابط العلمي والمنهجي بين إجراءاته العلمية وأطره النظرية، وعلى هذا الأساس فان الباحث يقدم في هذا الفصل عرضا لمنهج البحث لمجتمع البحث وللعينة المستهدفة، كما يشمل أيضا الخطوات التي اتبعت في أعداد أداة البحث المتمثلة في إعداد استمارة البحث ابتداء من تحديد أجزاءه ومرورا بتحديد مجالاته وفقراته وتحليلها للفروض والتعرف على مؤشرات صدقها المختلفة ومدى ثباتها. ويشمل أيضا كيفية تصحيحها وذلك بهدف الوصول إلى استمارة البحث النهائية القابلة للتطبيق على عينة البحث.

1.3.**منهج البحث** Methods

استخدمت الباحثة المهج الوصفي (الدراسات المسحية والتحليلية) حيث يرى الباحثون أن هذه الطريقة هي الأكثر ملائمة لتطبيق البحث ومشكلته لأنها تعتمد على وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه، مع الوضع في الاعتبار أن المنهج الوصفي يعد من المناهج المناسبة لتحليل وتفسير الظواهر ذات الصلة بالعلوم الإجرائية

2.3. عينة البحث : قامت الباحثة بتحديد البيانات والمعلومات التي تريد الحصول عليها، وثم تحديد المصادر التي يمكن الإفادة منها في الحصول على تلك البيانات والمعلومات. وقد كانت هذه المصادر كما يلي:

إن غالبية الذين تجاوبوا مع استمارة البحث بجدية غالبتهم من فئة الشباب والذين يتراوح أعمارهم بين 20-45 سنة، وذلك بالنسبة للإفراد العاملين في المؤسسة والذين يمكن أن نعتبرهم موظفين أساسيين وثابتين في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية

- نود الإشارة بأن الباحثون قد قامت بتوزيع حوالي (90) استمارة استبيان على المعنيين من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والعاملين بؤسسة الاتصالات اليمنية - بأمانة العاصمة -صنعاء " عينة البحث" ، ، إلا إن عدد الاستمارات المسترجعة والتي تم تعبئتها ورجوعها إلى الباحثة هو (15) استمارة استبيان فقط، والتي تم توزيعها على الموظفين العاملين في المؤسسة المعنية "عينة الدراسة المستهدفة " ونود الإحاطة أن الاستجابة في بعض فروع المؤسسة كانت ضعيفة من قبل المبحوثين (عينة البحث)، والوحدات الإدارية والفنية التي تم تطبيق الدراسة عليها، بل كان هناك نوع من التخوف بالنسبة لأغلبية الإفراد (عينة البحث) الذين تم توزيع لهم استمارات الاستبيان على اعتبار أن موضوع البحث يتعلق بالعاملين الإداريين ورؤساء الأقسام الفنية ، فكان هناك نوع من الخلط تم توضيحه لهم، بل أكدت لهم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الميداني فقط، ومع ذلك ما زال الأمر ظل في دائرة الحيطة والحذر ، ومنهم من رفض التجاوب، والقليل منهم مشكورين ممن لديهم وعي بأهمية البحث العلمي ساهم بدورة في الاستجابة والإدلاء بالمعلومات في استمارة البحث الميداني.

3.3.أدوات جمع بيانات البحث :

استخدمت الباحثون أكثر من أداة واحدة لجمع البيانات الخاصة البحث ويرجع ذلك لطبيعة البحث من حيث مشكلته وأهدافه ، وقد استخدمت الباحثون أداة الاستبيان كأدوات لجمع بيانات البحث ،حيث شملت استمارة الاستبيان على عدة محاور ومجموعة اختيارات ، حيث تفي الإجابة باختيار فقرة واحدة من بين الفقرات المتعددة مع ملاحظة أن الاستبيان مرقما من (01) إلى (48) .

4-الاستبيان المقنن(المقياس):

هو أحد أدوات جمع البيانات والمعلومات الرئيسية في هذه الدراسة وقد قامت الباحثة انطلاقا من شكل البحث بتقسيم مقياس معتمدا في بنائه على طبيعة الإجراءات التطبيقية للبحث والتي تمثلت في:

4/1-تحديد محاور الاستبيان:

قامت الباحثون بالمسح الشامل لجمع ما أمكن للحصول عليه من المراجع والدراسات تناولت فعالية تسيير أنشطة المؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية بصنعاء في كافة وحداته الخدمية للمؤسسة ، ولم يجد الباحثون أية دراسات يمكن الرجوع إليها، لكنه اعتمد على المراجع من الكتب والوثائق والسجلات في بناء وتحديد محاور الاستبيان، بالإضافة إلى ذوي الاختصاص من بعض العاملين الرئيسين بالمؤسسة ، وتوصل إلى بعض المحاور المهمة في الدراسة وهي محورا هم مقاييس ومؤشرات تقديم خدمات الاتصالات للخط الثابت والجوال والانترنت وخدمات أخرى للعملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة من المؤسسة .

3.4-صياغة المكونات الأساسية لكل محور:

قامت الباحثون بصياغة جميع التساؤلات التي يريد الإجابة عليها أسفل كل محور، ويشار هنا إلى أنه قد تم الاستعانة بالمراجع العلمية، والملاحظة العلمية المقصودة والمقابلات الشخصية، الوثائق والسجلات، بالإضافة إلى الدراسات والمقالات العلمية المرتبطة بموضوع هذه الدراسة. في وضع التساؤلات.

حيث قام الباحثون بعرض الاستبيان في صورته الأولية للتأكد من سلامة بناء سلم ليكرث الرباعي وذلك بغرض التأكد من ما يلي:

-كفاية ومناسبة محاور الاستبيان

-كفاية ومناسبة الأسئلة أسفل كل محور

-سلامة الصياغة ووضوح تساؤل من تساؤلات الاستبيان

-إعادة صياغة وتعديل أي تساؤل يحتاج إلى ذلك

-إضافة ما يرونه مناسبا من التساؤلات

-حذف ما يرونه غير مناسب من التساؤلات ، وثم توزيع الاستبيان من صورته النهائية (حول تقديم هذا الاستبيان، قد كان عدد التساؤلات في استمارة الاستبانة (25) تساؤلا، وكانت موزعة.

- وصف مجتمع وعينة الدراسة :

أ- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفين بما فيهم (مدراء) ورؤساء الاقسام الإدارية والفنية واداريين العاملين في قطاع خدمات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة ، والبالغ عددهم(170) موظف منهم(16) من الاناث والباقي من الذكور وعددهم (154) موظفا ، تم حصرهم في مدراء اداريين و رؤساء أقسام – رئيسي وفرعي واداريين لجميع فروع المؤسسة بأمانة العاصمة .

ب ــ عينة الدراسة : اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من مدراء و رؤساء الأقسام وموظفين اداريين ، حيث تم اختيار العينة قصديا بالمؤسسة الاتصالات والذين يعملون في قسم خدمات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة .

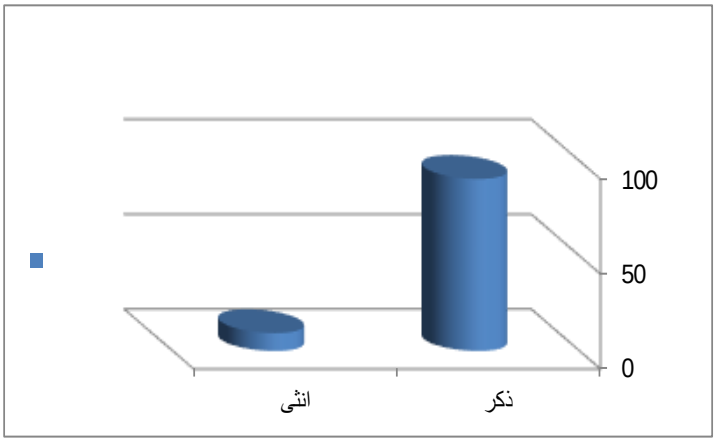
تقسيم جدول الصدق والثبات لمجالات ومحاور الدراسة

عدد فقراته	مجال الدراسة	رقم المحور
13	البيانات المتعلقة بخدمات الادارة الالكترونية بالمؤسسة	المحور الأول
12	البيانات المتعلقة بدراسة رضا المستفيدين من الخدمات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة	المحور الثاني

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطى هذا الاستبيان نفس النتيجة حتى لو تم اعاده توزيع الاستبيان اكثر من مرة أخرى في نفس الظروف والشروط ، او بعبارة أخرى ان ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة مرات خلال فترة زمنية معينة .

1- توزيع العينة حسب النوع : جدول (01)

	التكرار	النسبة
ذكر	154	90.6
انثى	16	9.4
الكلي	170	100.0



عرض وتفسير المتغيرات الشخصية (الديمغرافية): يهدف تحليل البيانات الشخصية الى معرفة مدى تمثيل إجابات مجتمع الدراسة ومن ثم تقيم احصائيا وصفيا للبيانات الشخصية وقد تم تلخيص البيانات في جداول واشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد الملاحظات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل ارقام ونسب مئوية . وبالنظر الى الجدول أعلاه يتبن من الجدول المذكور أعلاه ان اغلب افراد العينة من فئة الذكور بنسبة (154%) يلي ذلك فئة الاناث بنسبة (16%).

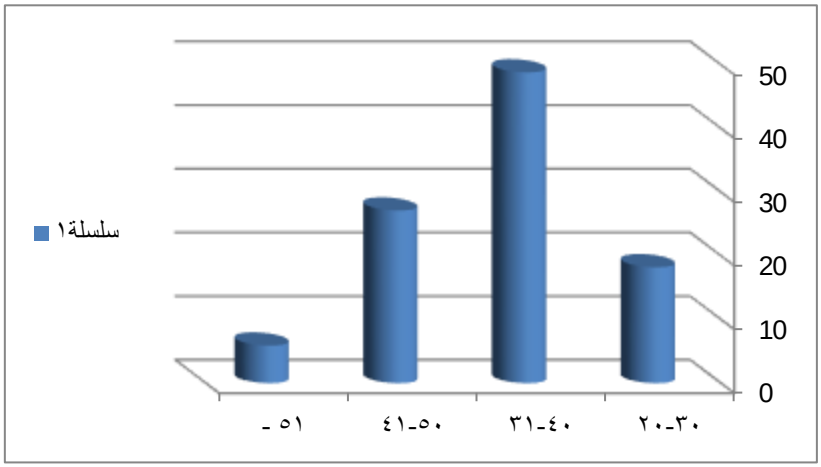
جدول رقم (02)

توزيع العينة حسب العمر

العمر

	التكرار	النسبة		
20-30	31	18.2		
31-40	83	48.8		
41-50	46	27.1		
اكثر من ٥١	10	5.9		
الكلي	170	100.0		

تم سؤال المبحوثين عن العمر، وقد اعطى اجاباتهم كما مبين بالجدول رقم (2) وكانت الإجابات على هذا المتغير . توزيع العينة حسب العمر

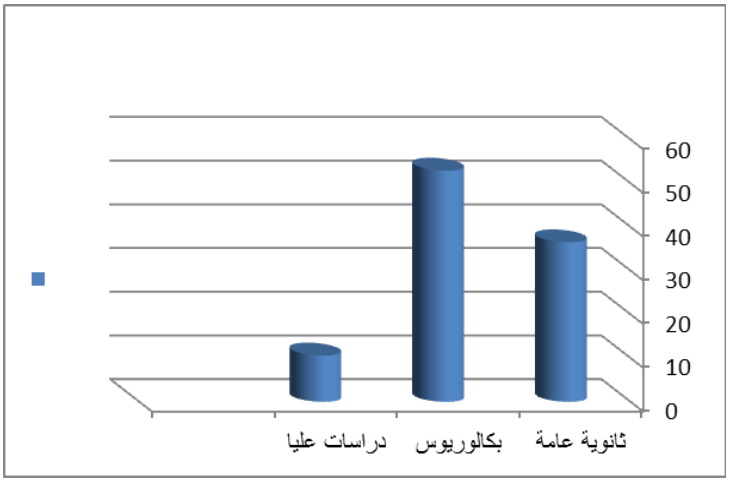


يتبين من الجدول أعلاه (02) ان اغلب افراد العينة من الفئة العمرية 35-31 سنة بنسبة 45-41 سنة ثم الفئة العمرية 20. % بنسبة 40-36 سنة يلي فئة 25.0% و 30-26% بنفس النسبة 15.0% ثم الفئة العمرية 45-41 سنة و 50-46 سنة بنفس النسبة 10.0% وأخيرا الفئة العمرية 51 سنة فما فوق بنسبة 5.0% وهذا يؤكد ان معظم افرا العينة ممن يتمتعون بسن الحيوية والنشاط وتوجه المؤسسة لامتلاك الكوادر القادرة على العطاء .

جدول توزيع المؤهل العلمي رقم (03)

المؤهل

		التكرار	النسبة		
Valid	ثانوية عامة	62	36.5		
	بكالوريوس	90	52.9		
	دراسات عليا	18	10.6		
	Total	170	100.0		



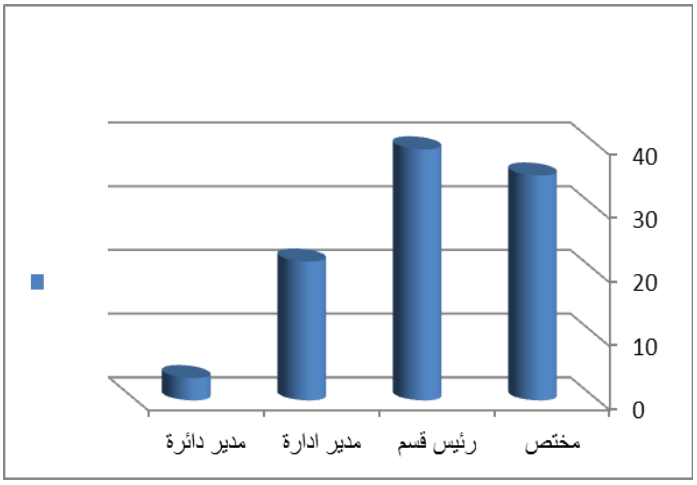
وبالنظر الى الجدول أعلاه يتبن من الجدول رقم (03) والمذكور أعلاه تم سؤال افراد العينة والمبحوثين عن المؤهل العلمي وكانت اجاباتهم وفقا لجدول الإجابات على المتغير حسب المستوى المؤهل العلمي .

يتبين من الجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة يحملون بكالوريوس بنسبة 52.9% يلي ذلك فئة من يحملون مؤهل ثانوية عامة بنسبة36.6%واخيرا فئة دراسات عليا بنسبة10.6% وهذا من المؤشرات الجيدة التي تدل على ان معظم افراد العينة لديهم مؤهلات علمية ، وان المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للمؤهل العلمي وهذه النتائج جيدة وتؤثر إيجابا في نتائج الدراسة .

4- توزيع العينة حسب الوظيفة :

متغير الوظيفة- جدول رقم (04)

	التكرار	النسبة		
مختص	60	35.3		
رئيس قسم	67	39.4		
مدير ادارة	37	21.8		
مدير دائرة	6	3.5		
Total	170	100.0		



وبالنظر الى الجدول أعلاه يتبن من الجدول رقم (04) والمذكور أعلاه تم سؤال افراد العينة والمبحوثين عن الوظيفة التي يشغلها المبحوثين وكانت اجاباتهم وفقا لجدول الإجابات على المتغير حسب الوظيفة تم سؤال افراد العينة والمبحوثين عن الوظيفة ، وقد اعطى اجاباتهم كما مبين بالجدول أعلاه رقم (04) الإجابات على هذا المتغير الوظيفي لعينة الدراسة ، ومن خلال الرجوع السابق يتبين من الجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة

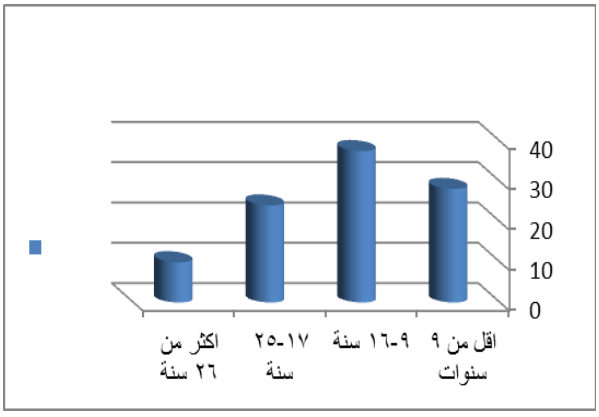
من فئة المختصين بنسبة 35.3% يلي ذلك فئة رئيس القسم بسبة 39.4% ومدير الإدارة بنسبة 21.8% وأخيرا فئة مدير ادارة بنسبة 3.5% وهذا من المؤشرات الجيدة التي تدل على ان معظم افراد العينة من ذوي الاختصاص ، وان المؤسسة تمتلك الى حد ما كوادر جيدة في مجال العمل .

5- توزيع العينة حسب الخبرة :

جدول رقم (05)

الخدمة

		التكرار	النسبة		
Valid	اقل من ٩ سنوات	48	28.2		
	9-16سنة	64	37.6		
	17-25سنة	41	24.1		
	اكثر من ٢٦ سنة	17	10.0		
	Total	170	100.0		



وبالنظر الى الجدول أعلاه يتبن من الجدول رقم (05) والمذكور أعلاه تم سؤال افراد العينة والمبحوثين عن الحبرة الوظيفية التي يمتلكها المبحوثين وكانت اجاباتهم وفقا لجدول الإجابات على المتغير حسب متغير الخبرة تم سؤال افراد العينة والمبحوثين عن الخبرة ، وقد اعطى اجاباتهم كما مبين بالجدول أعلاه رقم (05) وكانت الإجابات على هذا المتغير الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة ، ومن خلال الرجوع السابق يتبين من الجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة من ذوي الخبرة في العمل من الفئة العمرية (9) سنوات, ومعدل

تكرار عمري 48 بنسبة 28.2%يلي ذلك من الفئة العمرية (9–16) سنوات ، ومعدل تكرار عمري 64 بسبة 37.6% من الفئة العمرية (17–25) سنوات ، ومعدل تكرار عمري 41 بنسبة 24.1% وأخيرا فئة من الفئة العمرية اكثر (26) سنة ، ومعدل تكرار عمري 17 بنسبة 10.0.% وهذا من المؤشرات الجيدة التي تدل على ان متوسط افراد العينة من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العمل ، وان المؤسسة تمتلك الى حد ما كوادر جيدة في متغير الخبرة .

6- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري** لاستجابات افراد عينة الدراسة

جدول (06) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة حول محاور اداة الدراسة (العينة – 170)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستلزمات المادية	3.6241	.61765
المستلزمات التنظيمية	3.5941	.56124
مستلزمات نظم المعلومات الإداري	3.5384	.47975
المستلزمات البشرية	3.4847	.62559
الكفاءة والفاعلية	3.4824	.55580
المستلزمات البرمجية	3.4506	.68770
دقة العمل	3.4441	.63451
اداء العاملين	3.4020	.53373
رفع الإنتاجية	3.3671	.70087
تقليل التكلفة	3.3282	.65183
سرعة الإنجاز	3.3259	.67441

يبن الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا حسب درجة المتوسط ويتضح ان محور المستلزمات المادية حاز على اعلى درجة متوسط قيمتها 3.6241 وبانحراف معياري حيث 0.61765 حيث جاء محور المستلزمات المادية على المرتبة الاولى، وجاء في المرتبة الاخيرة محور سرعة الانجاز بمتوسط حسابي 3.3259 وانحراف معياري 0.67441.

- جدول (07) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لفقرات الاستبيان مرتبة تنازليا حسب درجة المتوسط (العينة- 170)

ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	q1	3.7412	.74822
2	q17	3.7412	.74822
3	q18	3.7176	.68131
4	q2	3.7118	.77259
5	q16	3.7000	.70375
6	q3	3.6765	.78900
7	q8	3.6059	.82345
8	q7	3.5882	.81834
9	q29	3.5824	.75896
10	q31	3.5824	.70227
11	q15	3.5588	.86999
12	q45	3.5471	.73026
13	q30	3.5444	.80148
14	q12	3.5294	.73119
15	q5	3.5176	.85120
16	q20	3.5000	.77879
17	q14	3.4882	.88537
18	q41	3.4824	.76323
19	q4	3.4765	.82994
20	q42	3.4647	.77798
21	q13	3.4647	.82952
22	q43	3.4588	.81485
23	q44	3.4588	.81485
24	q26	3.4588	.89115
25	q32	3.4529	.76198
26	q6	3.4353	.86273
27	q25	3.4000	.83134
28	q10	3.3941	.90558
29	q38	3.3882	.85788
30	q11	3.3824	.80732
31	q40	3.3647	.83343
32	q28	3.3647	.93387
33	q34	3.3588	.95183
34	q21	3.3588	.75804
35	q24	3.3529	.87308
36	q19	3.3235	.81845
37	q39	3.3176	.91292
38	q22	3.3118	.75556
39	q36	3.3000	.84860
40	q23	3.2824	.85812
41	q37	3.2706	.82689

42	q27	3.2706	.92804
43	q33	3.2294	.91682
44	q9	3.2294	.96093
45	q35	3.2118	1.03311

8- نتائج اختبار ت لمعرفة الفروق حسب متغير النوع

جدول (8) يبين نتائج اختبار ت لمعرفة الفروق حسب متغير النوع

الفقرات	النوع	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المستلزمات المادية	ذكر	154	3.6175	.58479			
	انثى	16	3.6875	.89731	-.305-	16.350	0.764
المستلزمات البرمجية	ذكر	154	3.4299	.66383			
	انثى	16	3.6500	.88694	-1.220-	168	0.22
المستلزمات البشرية	ذكر	154	3.4584	.58563	-1.196	16.303	.090
	انثى	16	3.7375	.91424			
المستلزمات التنظيمية	ذكر	154	3.5883	.54172	-.417-	168	0.677
	انثى	16	3.6500	.74297			
سرعة الانجاز	ذكر	154	3.3273	.65712	.083	168	0.934
	انثى	16	3.3125	.84843			
دقة العمل	ذكر	154	3.4299	.60230	-.908	168	0.480
	انثى	16	3.5813	.90201			
رفع الانتاجية	ذكر	154	3.3519	.69698	-.826-	17.840	0.385
	انثى	16	3.5125	.74465			
تقليل التكلفة	ذكر	154	3.3156	.64829	-.784-	168	0.434
	انثى	16	3.4500	.69474			
الكفاءة والفاعلية	ذكر	154	3.4727	.55440	-.675-	17.977	0.508
	انثى	16	3.5750	.57908			
مستلزمات نظم المعلومات الاداري	ذكر	154	3.5235	.44493	-.835-	16.141	0.416
	انثى	16	3.6813	.74159			
اداء العاملين	ذكر	154	3.3932	.52091	-.662-	168	0 .509
	انثى	16	3.4863	.65831			

يبين الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقا لمتغير النوع في جميع محاور اداة الدراسة حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار لجميع المحاور قيم اعلى من 0.05 مما يشير الى تطابق وجهات نظر افراد عين الدراسة الذكور والاناث.

9- نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق حسب متغير العمر

جدول (9) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق حسب متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المستلزمات المادية	بين المجموعات	5.352	3	1.784	5.010	0.002
	داخل المجموعات	59.119	166	.356		
	الكلي	64.471	169			
المستلزمات البرمجية	بين المجموعات	1.340	3	.447	.943	0.421
	داخل المجموعات	78.585	166	.473		
	الكلي	79.925	169			
المستلزمات البشرية	بين المجموعات	1.035	3	.345	.880	0.453
	داخل المجموعات	65.105	166	.392		
	الكلي	66.140	169			
المستلزمات التنظيمية	بين المجموعات	.563	3	.188	.592	0.621
	داخل المجموعات	52.671	166	.317		
	الكلي	53.234	169			
سرعة الإنجاز	بين المجموعات	.059	3	.020	.043	0.988
	داخل المجموعات	76.807	166	.463		
	الكلي	76.866	169			
دقة العمل	بين المجموعات	1.238	3	.413	1.025	0.383
	داخل المجموعات	66.801	166	.402		
	الكلي	68.039	169			
رفع الإنتاجية	بين المجموعات	4.194	3	1.398	2.944	0.035
	داخل المجموعات	78.822	166	.475		
	الكلي	83.016	169			
تقليل التكلفة	بين المجموعات	.728	3	.243	.566	0.638
	داخل المجموعات	71.077	166	.428		
	الكلي	71.804	169			
الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	.740	3	.247	.796	0.498
	داخل المجموعات	51.467	166	.310		
	الكلي	52.207	169			
مستلزمات نظم المعلومات الإداري	بين المجموعات	.705	3	.235	1.021	0.385
	داخل المجموعات	38.193	166	.230		
	الكلي	38.898	169			
اداء العاملين	بين المجموعات	.397	3	.132	.461	0.710
	داخل المجموعات	47.745	166	.288		
	الكلي	48.142	169			

يبين الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حسب متغير العمر في جميع المحاور عدا المحور

الاول وهو محور المستلزمات المادية بين وجود فروق دالة احصائيا حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.002 وبقيمة اختبار ف 5.010 ولمعرفة اتجاه الفروق تم تنفيذ اختبار شيفيه البعدي والذي يوضح نتائجه الجدول التالي.

10- نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في محور المستلزمات المادية

جدول (10) يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في محور المستلزمات المادية

العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
20-30	31-40	.10439	.12561	.875
	41-50	.26964	.13867	.290
	اكثر من 51	.77355*	.21703	.006
31-40	20-30	-.10439-	.12561	.875
	41-50	.16524	.10969	.520
	اكثر من 51	.66916*	.19976	.012
41-50	20-30	-.26964-	.13867	.290
	31-40	-.16524-	.10969	.520
	اكثر من 51	.50391	.20822	.123
اكثر من 51	20-30	-.77355-*	.21703	.006
	31-40	-.66916-*	.19976	.012
	41-50	-.50391-	.20822	.123

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتضح من الجدول ان الفروق كانت لصالح فئة العمر من 20 الى 30 مقابل فئة العمر اكثر من 51 سنة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المستلزمات المادية	بين المجموعات	2.111	2	1.056	2.827	0.062
	داخل المجموعات	62.360	167	0.373		
	الكلي	64.471	169			
المستلزمات البشرية	بين المجموعات	0.913	2	0.457	1.169	0.313
	داخل المجموعات	65.227	167	0.391		

	الكلي	66.140	169			
المستلزمات التنظيمية	بين المجموعات	2.019	2	1.010	3.292	0.040
	داخل المجموعات	51.215	167	0.307		
	الكلي	53.234	169			
سرعة الإنجاز	بين المجموعات	0.489	2	0.244	0.534	0.587
	داخل المجموعات	76.378	167	0.457		
	الكلي	76.866	169			
دقة العمل	بين المجموعات	2.808	2	1.404	3.595	0.030
	داخل المجموعات	65.231	167	0.391		
	الكلي	68.039	169			
رفع الإنتاجية	بين المجموعات	1.060	2	.530	1.080	0.342
	داخل المجموعات	81.955	167	0.491		
	الكلي	83.016	169			
تقليل التكلفة	بين المجموعات	0.361	2	0.180	0.422	0.657
	داخل المجموعات	71.444	167	0.428		
	الكلي	71.804	169			
الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	.218	2	0.109	0.351	0.705
	داخل المجموعات	51.989	167	0.311		
	الكلي	52.207	169			
مستلزمات نظم المعلومات الإداري	بين المجموعات	0.885	2	.442	1.943	0.146
	داخل المجموعات	38.013	167	0.228		
	الكلي	38.898	169			
اداء العاملين	بين المجموعات	0.467	2	0.234	0.818	0.443
	داخل المجموعات	47.675	167	0.285		
	الكلي	48.142	169			
المستلزمات البرمجية	بين المجموعات	0.543	2	0.272	0.571	0.566
	داخل المجموعات	79.382	167	0.475		
	الكلي	79.925	169			

يتضح من الجدول اعلاه انه يوجد فروق دالة في محور ين من محاور اداة الدراسة وهما محوري المستلزمات التنظيمية ودقة العمل، حيث بلغ مستوى الدلالة لكلا المحورين قيمة اقل من 0.05، وتم تنفيذ الاختبار البعدي المناسب لكلا المحورين والذي يتضح من خلال نتائج الجداول التالية:

11- **نتائج اختبار دونت ت3 البعدي** لمعرفة اتجاه الفروق حسب متغير المؤهل لمحور المستلزمات التنظيمية

جدول (11) يبين نتائج اختبار دونت ت3 البعدي لمعرفة اتجاه الفروق حسب متغير المؤهل لمحور المستلزمات التنظيمية

المؤهل (I)	المؤهل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.

ثانوية عامة	بكالوريوس	.23448*	.08471	.019
	دراسات عليا	.13226	.18287	.850
بكالوريوس	ثانوية عامة	-.23448-*	.08471	.019
	دراسات عليا	-.10222-	.18260	.922
دراسات عليا	ثانوية عامة	-.13226-	.18287	.850
	بكالوريوس	.10222	.18260	.922

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتضح من الجدول ان الفروق لصالح الثانوية العامة مقابل حملة مؤهل البكالوريوس وذلك في محور المستلزمات التنظيمية

12- **نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في محور دقة العمل**

جدول (12) يبين نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في محور دقة العمل

المؤهل (I)	المؤهل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ثانوية عامة	بكالوريوس	.27545*	.10315	.030
	دراسات عليا	.12545	.16733	.755
بكالوريوس	ثانوية عامة	-.27545-*	.10315	.030
	دراسات عليا	-.15000-	.16137	.650
دراسات عليا	ثانوية عامة	-.12545-	.16733	.755
	بكالوريوس	.15000	.16137	.650

***. The mean difference is significant at the 0.05 level.**

يتضح ان الفروق لصالح البكالوريوس مقابل الثانوية

13- **نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق حسب متغير**

جدول (13) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق حسب متغير

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
دقة العمل	بين المجموعات	1.953	3	.651	1.627	0.185
	داخل المجموعات	66.026	165	.400		
	الكلي	67.979	168			
المستلزمات المادية	بين المجموعات	.431	3	.144	.382	0.766

	داخل المجموعات	62.000	165	.376		
	الكلي	62.431	168			
المستلزمات البرمجية	بين المجموعات	.236	3	.079	.164	0.921
	داخل المجموعات	79.263	165	.480		
	الكلي	79.499	168			
المستلزمات البشرية	بين المجموعات	.206	3	.069	.173	0.915
	داخل المجموعات	65.698	165	.398		
	الكلي	65.904	168			
المستلزمات التنظيمية	بين المجموعات	.660	3	.220	.691	0.559
	داخل المجموعات	52.536	165	.318		
	الكلي	53.196	168			
سرعة الإنجاز	بين المجموعات	.305	3	.102	.236	0.871
	داخل المجموعات	71.120	165	.431		
	الكلي	71.424	168			
رفع الإنتاجية	بين المجموعات	2.656	3	.885	1.849	0.140
	داخل المجموعات	78.990	165	.479		
	الكلي	81.645	168			
تقليل التكلفة	بين المجموعات	1.666	3	.555	1.306	0.274
	داخل المجموعات	70.133	165	.425		
	الكلي	71.799	168			
الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	.638	3	.213	.681	0.565
	داخل المجموعات	51.468	165	.312		
	الكلي	52.106	168			
مسلزمات نظم المعلومات الإداري	بين المجموعات	.248	3	.083	.357	0.784
	داخل المجموعات	38.173	165	.231		
	الكلي	38.421	168			
اداء العاملين	بين المجموعات	1.052	3	.351	1.286	0.281
	داخل المجموعات	45.010	165	.273		
	الكلي	46.062	168			

Test of Homogeneity of Variances

pragrave	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
دقة العمل	6.007	3	166	.001
المستلزمات المادية	7.841	3	166	.000
المستلزمات البرمجية	.413	3	166	.744
المستلزمات البشرية	1.400	3	166	.245
المستلزمات التنظيمية	1.861	3	166	.138
سرعة الإنجاز	2.380	3	166	.072
رفع الإنتاجية	1.061	3	166	.367

تقليل التكلفة	2.436	3	166	.067
الكفاءة والفاعلية	4.167	3	166	.007
مسلزمات نظم المعلومات الإداري	2.449	3	166	.065
اداء العاملين	4.544	3	166	.004

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F
دقة العمل	Between Groups	1.936	3	.645	1.621
	Within Groups	66.103	166	.398	
	Total	68.039	169		
المستلزمات المادية	Between Groups	9.530	3	3.177	9.598
	Within Groups	54.941	166	.331	
	Total	64.471	169		
المستلزمات البرمجية	Between Groups	1.640	3	.547	1.159
	Within Groups	78.285	166	.472	
	Total	79.925	169		
المستلزمات البشرية	Between Groups	.658	3	.219	.556
	Within Groups	65.482	166	.394	
	Total	66.140	169		
المستلزمات التنظيمية	Between Groups	1.473	3	.491	1.575
	Within Groups	51.761	166	.312	
	Total	53.234	169		
سرعة الانجاز	Between Groups	1.457	3	.486	1.069
	Within Groups	75.409	166	.454	
	Total	76.866	169		
رفع الانتاجية	Between Groups	4.056	3	1.352	2.842
	Within Groups	78.959	166	.476	
	Total	83.016	169		
تقليل التكلفة	Between Groups	1.891	3	.630	1.497
	Within Groups	69.913	166	.421	
	Total	71.804	169		
الكفاءة والفاعلية	Between Groups	.491	3	.164	.525
	Within Groups	51.716	166	.312	
	Total	52.207	169		
مسلزمات نظم المعلومات الاداري	Between Groups	.263	3	.088	.377
	Within Groups	38.635	166	.233	
	Total	38.898	169		
اداء العاملين	Between Groups	.393	3	.131	.455
	Within Groups	47.749	166	.288	
	Total	48.142	169		

ANOVA

		Sig.
دقة العمل	Between Groups	.187
	Within Groups	
	Total	
المستلزمات المادية	Between Groups	.000
	Within Groups	
	Total	
المستلزمات البرمجية	Between Groups	.327
	Within Groups	
	Total	
المستلزمات البشرية	Between Groups	.645
	Within Groups	
	Total	
المستلزمات التنظيمية	Between Groups	.197
	Within Groups	
	Total	
سرعة الإنجاز	Between Groups	.364
	Within Groups	
	Total	
رفع الإنتاجية	Between Groups	.039
	Within Groups	
	Total	
تقليل التكلفة	Between Groups	.217
	Within Groups	
	Total	
الكفاءة والفاعلية	Between Groups	.666
	Within Groups	
	Total	
مسلزمات نظم المعلومات الإداري	Between Groups	.770
	Within Groups	
	Total	
اداء العاملين	Between Groups	.714
	Within Groups	
	Total	

Test of Homogeneity of Variances

المستلزمات المادية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7.841	3	166	.000

ANOVA

المستلزمات المادية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.530	3	3.177	9.598	.000

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المستلزمات المادية

Dunnett T3

(I) الخدمة	(J) الخدمة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اقل من 9 سنوات	سنة 9-16	.07917	.08681	.931	-.1532-	.3116
	سنة 17-25	.28465	.12208	.128	-.0467-	.6160
	اكثر من 26 سنة	.81593*	.21187	.006	.1974	1.4344
سنة 9-16	اقل من 9 سنوات	-.07917-	.08681	.931	-.3116-	.1532
	سنة 17-25	.20549	.12602	.486	-.1354-	.5464
	اكثر من 26 سنة	.73676*	.21416	.015	.1143	1.3592
سنة 17-25	اقل من 9 سنوات	-.28465-	.12208	.128	-.6160-	.0467
	سنة 9-16	-.20549-	.12602	.486	-.5464-	.1354
	اكثر من 26 سنة	.53128	.23072	.158	-.1235-	1.1861
اكثر من 26 سنة	اقل من 9 سنوات	-.81593-*	.21187	.006	-1.4344-	-.1974-
	سنة 9-16	-.73676-*	.21416	.015	-1.3592-	-.1143-
	سنة 17-25	-.53128-	.23072	.158	-1.1861-	.1235

Within Groups	54.941	166	.331		
Total	64.471	169			

Post Hoc Tests

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738[a]	.544	.541	.36150

a. Predictors: (Constant), مسلزمات نظم المعلومات الإداري

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.187	1	26.187	200.388	.000[b]
	Residual	21.955	168	.131		
	Total	48.142	169			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), مسلزمات نظم المعلومات الإداري

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.499	.207		2.410	.017
	مسلزمات نظم المعلومات الاداري	.821	.058	.738	14.156	.000

الخـــــاتـــمـــــة

أولا: النتائج:

ومما تقدم يمكن القول : إن كثيراً من الإدارات في العالم قد وصلت إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل فاعل، وضخ معطياتها في مفاصل الجسد الإداري، هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه تلك الإدارات، ولم يختلف أحد من علماء الإدارة ومفكريها حول ذلك الإجراء، واندفعت الجهات الإدارية إلى الاستفادة من تطبيقات التقنية نظراً إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسات تقنية معزولة منفصلة كانت بمثابة إرهاصات لتعميم التقنية على سائر الوظائف الإدارية، واعتماد التقنية رابطًا بين تلك الإدارات.

كما بشرت التجارب الإدارية الأولى مع التقنية بباقة من الفوائد الفارقة في مسار المجتمعات البشرية يمكن للإدارات جني مقدراتها بخوض غمار التجربة التي عممها كثير من دول العالم المتقدم، ويحصد اليوم ثمارها قفزات إلى الإمام ، وتتسع بموجبها الفجوة الرقمية بينه وبين غيره من دول العالم، تلك الفجوة التي عمقت لفجوات أخرى اجتماعية واقتصادية وعلمية وتجارية وطبية ... إلخ، إذ إن أداء التقنية ، وربطها كل مناحي الحياة بشبكاتها، جعل من التقنية في ذاتها هدفًا، على اعتبار أنها أصبحت جسراً تعبر عليه المجتمعات الرافضة للبيروقراطية للحاق بمجتمعات العالم المتقدم.

ويمكن لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية أن يوفر سهولة متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بأمانة العاصمة ، وإدارتها وكأنها وحدة مركزية، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات اللازمة لذلك بشكل مستمر وقت الحاجة إليها، وتقليل أوجه الصرف الناجمة عن متابعة عمليات الإدارة المختلفة، بالإضافة إلى توظيف تقنية المعلومات من أجل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.

ثانيا: التوصيات : خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات نذكر منها :-

1-ضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسات والمراكز الحكومية مما يسهل عمل الادارة الالكترونية.

2-التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم.

3-عقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة المخاوف لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الالكترونية.

4 - تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

قائمة المراجع :

1.عمر احمد ابو هاشم ، الادارة الالكترونية ، مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2013م ،ص64

2.عبدالحميد بوهالي ، الادارة الالكترونية واثرها على اداء المستخدمين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني 2003،ص9.

3.محمد بوداود ، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف / المسيلة

4.عدنان مصطفى البار ، الادارة الالكترونية ، التقنيات الحديثة ، 2020م ،ص1-4.

5.كياري اسماء ، التوقيع الالكتروني ودوره في تجسيد الادارة الالكترونية المحلية ، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن ، المجلد السادس ، العدد 2 ، 2020 ،ص183

6.عطوي خليصة ، دور الغدارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسات العمومية ، رسالة ماستر ، 2019 ،ص10

7.سعد غالب ، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ، الادارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،ص25.

8.عقون اكرام ، هلتالي لمياء، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماستر، 2021،ص16

9.بوبكر عبدالقادر، قديه فوزية ، اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي ،المجلد السابع العدد 1،2021،ص372

10.برياح محمد الامين ،موساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،2016م ، ص 44

11.حسين محمد حراحشة ، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي ،2011م ،ص92-93

12.حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية ، 2001م،ص210

13.جهري حمزة ، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماستر، 2019،ص46

14.خضير كاظم حمود ، ادارة الموارد البشرية ، 2007م،ص 152.

15.نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، 2010م ،ص 337-338 .

16.رحمة بن ابراهيم ، دور راس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، 2013م .

17.عمر ، دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية ، 2013م ، ص66.