

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير

رقم المذكرة SGMG:2

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص:
إدارة أعمال
الموضوع

دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة الشركة الوطنية سونطراك (المعهد الجزائري للبترول)

الأستاذ المشرف(ة):
✓ عرقوب وعلي

من إعداد الطلبة :
✓ حموش سارة
✓ بورايس حنان

دفعة: جوان 2023
السنة الجامعية: 2022 – 2023

شكر و تقدير

قال تعالى (وان شكرتم لأزيدنكم)

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشكره على كل ما فعله علينا،

والحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضا وبعد توفيقنا في انجاز هذا العمل المتواضع . لا يسعنا إلا أن نتقدم بشكرنا إلى جميع أساتذتنا دون استثناء، ونخص بالشكر الأستاذ . المشرف البروفيسور "عرقوب وعلي"

عرفانا منا له بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في انجاز هذا البحث كما. نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون

كما نتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في انجاز هذا العمل على مستوى المعهد الجزائري للبترول خاصة السيد بزاز نور الدين و السيد حميدات محمد

الإهداء

الى اخز الناس الي قلبي الي قرة عيني.....
الى من جعلت الجنة تحت أقدامها.....
الى من وهبت لي الحياة منحتني الحب و الحنان ربتي بلطف قدوتي في
الحياة تلك المرأة العظيمة....
الى امي الغالية رحمها الله واسكنها فسيح جناته.
الى اخي الذي اشتاق لرايته كل يوم "ايدير" رحمة الله عليك
الى اعظم الرجال صبرا و رمزا للحب و العطاء و الذي تعب كثيرا من اجل
راحتي

الى ابي الغالي اطل الله من عمره و جعله تاجا فوق رؤوسنا.
إلى اخز من روحي إخوتي و أخواتي حفظكم الله و ووفقكم في حياتكم و الى
عائلتي التي ساعدتني
الى أختي صديقة و أختي اكبر سند لي تعرفت عليهما في الجامعة "سارة"
إلى صديقتي و رفيقتي دربي "ميليسا" و "اسماء" وحنان رفيقتي في انجاز
مذكرتي هذه

إلى من جمعتني الحياة بهم الحياة في ذاكرتي و ذكرهم قلبي و نسبهم قلبي
الى كل هؤلاء باسم معاني الوفاء اهدي عملي

سارة

الإهداء

إلى من كانت سنداً و عوناً لي طيلة حياتي للمضي قدماً و
بلوغي ما أنا عليه الآن "أمي الغالية" أدامها الله تاجاً فوق
رأسي.

إلى من تغمدته الله و هو تحت الثراء و أسكنه فسيح جناته
"والدي الحبيب" رحمة الله عليه.

إلى إخوتي سندي ،إلى رفيقتي في إنجاز المذكرة
"حموش سارة" و إلى كل من قدم لي الدعم و لو من بعيد
لإتمام هذا العمل.

حسان

ملخص :

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف و متطلبات القرن الواحد و العشرين و الذي يتسم بإلغاء المسافات و العمل على تطوير كفاءة و فعالية المنظمات ,و تقليل التكاليف و زيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة, م ع القدرة على البقاء و الاستمرار, كذل ك الاستفادة من الفرص المتاحة و مواجهة التحديات الداخلية و الخارجية.

وانطلاقا من هذا قمنا بدراستنا التي تهدف إلى ابراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة ,على عينة من مجتمع الدراسة و المتمثلة في موظفين المعهد الجزائري للبترول فرع بومرداس , حيث إستخدمنا الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ,و التي يتم تطبيقها على عينة قوامها (103) موظف, و قمنا بالتحليل الإحصائي الوصفي لمستويات مختلفة, و الذي يعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ,بما في ذلك معامل الارتباط ومعامل ألفا لايرونباخ. و خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء المؤسسة المتمثلة في المعهد الجزائري للبترول بومرداس. الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية , الأداء, تحسين أداء المؤسسة, المعهد الجزائري للبترول بومرداس.

Résumé

L'émergence de la gestion électronique a coïncidé avec les conditions et les exigences du XXI^e siècle, qui se caractérise par l'élimination des distances et le travail pour développer l'efficacité et l'efficience des organisations, réduire les coûts et augmenter la productivité pour faire face à la concurrence avec la capacité de survivre et de continuer , ainsi que profiter des opportunités disponibles et relever des défis internes et externes.

Partant de là, nous avons mené notre étude, qui vise à mettre en évidence le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration des performances de l'institution sur un échantillon de la communauté d'étude, représentée par les employés de l'Institut Algérien du Pétrole, antenne de Boumerdès, où nous avons utilisé le questionnaire comme principal outil de collecte de données, qui est appliqué à un échantillon

de (103) employés. Ensuite, nous avons effectué une analyse statistique descriptive de différents niveaux, qui s'appuie sur des méthodes statistiques pour tester des hypothèses, notamment le coefficient de corrélation et l'alpha de Lacronbach.

L'étude a conclu que la gestion électronique joue un rôle dans l'amélioration des performances de l'institution représentée par l'Institut Algérien du Pétrole de Boumerdes.

Mots clé ; Management électronique, exercice, amélioration, travail de l'entreprise, l'Institut Algérien du Pétrole de Boumerdes.

الفهرس

المحتوى	رقم الصفحة
الشكر و العرفان	
الإهداء	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة العامة	أ - هـ
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية	6
المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية	7
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة .الالكترونية	7
المطلب الثاني : التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	9
المطلب الثالث : خصائص الإدارة الالكترونية	15
المطلب الرابع:اهداف الادارة الالكترونية	15
المبحث الثاني:عناصر الادارة الالكترونية.	16
المطلب الأول : مبادئ الادارة الالكترونية	18
المطلب الثاني: ابعاد الادارة الالكترونية	17
المطلب الثالث: وظائف الادارة الالكترونية	18
المطلب الرابع:البناء الشبكي للإدارة الالكترونية	20
المبحث الثالث: تطبيق الادارة الالكترونية	23
المطلب الأول :متطلبات الادارة الالكترونية	22
المطلب الثاني :خطوات الادارة الالكترونية	27
المطلب الثالث: أثر تطبيق الادارة الالكترونية الادارة الالكترونية على العملية الإدارية	29
المطلب الرابع: مزايا و معوقات الادارية الالكترونية	31
الفصل الثاني: الاطار النظري و التنظيمي لاداء المؤسسة	36

37	المبحث الأول:مدخل عام للأداء
37	المطلب الأول : تعريف الأداء ومحدداته
41	المطلب الثاني : عناصر الأداء و معايير الاداء
42	المطلب الثالث: انواع و ابعاد الأداء
45	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
49	المبحث الثاني: تقييم و تحسين الأداء
49	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
51	المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء
54	المطلب الثالث:خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة
58	المطلب الرابع:الأطراف القائمة بعملية التقييم و المشاكل المترتبة عنه
61	المبحث الثالث: أهمية الإدارة الاليكترونية في تحسين أداء المؤسسة
61	المطلب الأول:إجراءات تحسين أداء المؤسسة
62	المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء
64	المطلب الثالث : العلاقة بين تقييم الأداء بالإدارة الاليكترونية
65	المطلب الرابع : الإدارة الاليكترونية وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة
67	الفصل الثالث: دراسة حالة في المعهد الجزائري للبترول فرع بومرداس
67	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك
68	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك
69	المطلب الثاني: تقديم الفرع الجزائري للبترول (IAP)
69	المطلب الثالث: مهام المعهد الجزائري للبترول (IAP)
75	المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: منهجية الدراسة
76	المطلب الثاني:صدق أداة البحث و ثباتها
82	المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة
82	المطلب الأول:خصائص عينة البحث
90	المطلب الثاني:تحليل محاور الاستبيان
105	المطلب الثالث:اختبار الفرصيات

109	الخاتمة العامة
112	قائمة المراجع
116	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية كما ورد في نجم	10
2-1	تطور المدارس الإدارية	12
3-3	جدول صدق الاتساق الداخلي لبعد الاول	77
4-3	جدول صدق الاستساق الداخلي للبعد الثاني	78
5-3	جدول صدق الاتساق الداخلي لبعد الثالث	78
6-3	جدول الاتساق الداخلي للبعد الرابع	79
7-3	جدول الاتساق الداخلي للبعد الخامس	80
8-3	جدول الاتساق الداخلي للمحور الثالث	80
9-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	81
10-3	جدول معامل ثبات الاتساق الداخلي العبارات الاستبيان الفاكرونيباخ	82
11-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب السن.	83
12-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	84
13-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.	85
14-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.	85
15-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب المصلحة.	86
16-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفة الإدارة الالكترونية.	87
17-3	جدول عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها اثناء الخدمة	88
18-3	جدول توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفة الإدارة الالكترونية.	89

90	جدول توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع الإدارة الالكترونية افضل من الإدارة الورقية	19-3
91	جدول يمثل الاسباب الاتي تجعلك تتعامل الكترونيا .	20-3
92	جدول توزيع أفراد العينة حسب مصطلح تخطيط موارد المؤسسة.	21-3
93	جدول توزيع أفراد العينة حسب الفائدة من تطبيق هذه التقنية.	22-3
94	جدول توزيع أفراد العينة حسب استجابة الموظفين لعملية الانتقال من النظام التقليدي الى تخطيط الموارد .	23-3
96	جدول نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات البشرية	24-3
97	جدول نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات المالية	25-3
98	جدول نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات الادارية	26-3
100	جدول نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات القانونية	27-3
101	جدول نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات التقنية و الفنية	28-3
102	جدول نتائج تحليل إجابات افراد العينة للمحور الثاني	29-3
103	جدول نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	30-3

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الشكل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	11
2-1	الانترنت	56
3-1	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	31
4-2	مراحل تقييم الأداء .	82
5-2	معايير الأداء	83
6-3	هيكل تنظيمي للمؤسسة	84
7-3	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس .	85
8-3	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن .	87
9-3	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي .	88
10-3	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية	89
11-3	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب الفئة الوظيفية .	90
12-3	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المصلحة .	91
13-3	اعمدة بيانية حسب المعرفة بالإدارة الالكترونية .	92
14-3	أعمدة بيانية لعدد الدورات التدريبية التي التحقت بها اثناء الخدمة	93
15-3	اعمدة بيانية حسب التحكم في الاعلام الالي .	94
16-3	دائرة بيانية لخصائص العينة حسب التعامل مع الإدارة الالكترونية افضل من الإدارة الورقية .	95

مقدمة عامة

مقدمة عامة

عرف العالم في العقود الاخيرة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية و التكنولوجية, التي احدثت تغيير في الحياة اليومية للانسان و اصبحت من من الركائز الجوهرية و المعول عليها في إحداث التنمية الإقتصادية و الإجتماعية, فقد تميز عصرنا بتطور سريع لتقنية المعلومات الإتصالات تزامنا مع ازدياد المنافسة و قلة الموارد مما يحتم على الإدارة الإعتماد على هذه التقنيات قصد تحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

يسمح استخدام تقنية المعلومات و الإتصالات بالوصول الى المعلومات الكاملة بسرعة هائلة , هذا ما جعل مديروا المؤسسات يسعون للحصول على كل الوسائل التي تسمح لهم بالمزيد من القوة و القدرة على إدارة مؤسساتهم و تسهيل و تسريع عمليات صنع القرار .

إن ظهور الإدارة الإليكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإليكترونية و الاعمال الاليكترونية مع انتشار تطبيقات الانترنت و شبكة المعلومات العالمية, ان انبثاق حقل الادارة الاليكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الاعمال الجديدة و الاستخدام المكثف للاعمال الاليكترونية و النمو النفجاري للتجارة الاليكترونية و الانشطة الرقمية الاخرى يشير الى حاجة هذه المجالات و ما يربط بها من تكنولوجيا و نظم و ادوات الى ادارة حديثة تستند الى فكر اداري خلاق.

ولدت التحولات الإقتصادية و التكنولوجية الحديثة مصطلحات جديدة: الادارة الاليكترونية و الحكومة الاليكترونية. النقود و البنوك الاليكترونية و التجارة الاليكترونية, السياحة الاليكترونية..... وغيرها من المفاهيم الحديثة ذات العلاقة , ويبدو ان تحسين الاداء في القطاعين العام و الخاص لن يتم دون الثورة الاليكترونية.

أولا : الإشكالية :

بما أن المؤسسات الجزائرية لا تقبل بمعزل عن العالم وما فيه من تطورات تقنية، سنحاول من خلال هذا البحث معالجة الدور الذي تلعبه الإدارة الكترونية في تحسين أداء المؤسسة، تأخذ حالة :المعهد الوطني للبترول سوناطراك بومرداس وهذا من خلال الاجابة على التساؤل الاتي ما مدى مساهمة الإدارة الكترونية في تحسين أداء المؤسسة سونطراك.

أسئلة الفرعية

1 ما هي أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الادارة الإلكترونية

2 هل تتوفر لدى المؤسسة متطلبات الإدارة الإلكترونية

3 ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة .

ثانيا : الفرضيات .

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية 1:سأهم التطور التكنولوجي في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الكترونية في المؤسسات الجزائرية .

الفرضية 2: هناك توفر المتطلبات الادارة الكترونية على مستوى المعهد الجزائري للبترول.

الفرضية الثالثة :تؤدي الإدارة الإلكترونية دور فعال وإيجابي في تحسين أداء المعهد الجزائري للبترول .

ثالثا - اسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار الموضوع يكون لاعتبارات شخصية نابعة من الفرد نفسه واعتبارات موضوعية ترتبط بمواصفات ومكانة ودور موضوع الدراسة

1 -اسباب الذاتية :

- رغبة وميل الباحث لهذه الدراسة وذلك لزيادة الإطلاع على وجهات النظر المختلفة للباحثين .

- الاهتمام بالمواضيع الإدارية بصفة عامة والإدارة الكترونية بصفة خاصة .

2 الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية الموضوع الادارة الكترونية فهو حديث الساعة ومحور اهتمام الخبراء والمتخصصين في هذا المجال لما تحدثه من تغيرات هيكلية.

رابعاً: اهداف الدراسة :

- التعرف على ماهية الإدارة الكترونية وابعادها وكيفية تطبيقها.
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الكترونية
- معرفة مدى إسهام الادارة الكترونية في تحسين أداء المؤسسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

- يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية :
- يعد موضوع الدراسة هذا من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة نظراً لتناوله مفاهيم مهمين هما الإدارة الكترونية وأداء المؤسسة .
 - يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع و من ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الكترونية في المؤسسة.

سادساً: حدود الدراسة:

الحدود البشرية : عمال المعهد الجزائري للبتترول

الحدود المكانية: المعهد الجزائري للبتترول

الحدود الزمانية : المدة الزمنية التي استغرقت الدراسة وهي من الفترة 01/03/2023 إلى غاية

2023/05/31

سابعاً: صعوبة الدراسة

من البديهي ان يواجه الباحث صعوبات في سعيه لالتمام مشروع هو من بين الصعوبات واجهنا:

- قلة المراجع بالجامعة و المتعلقة بموضوعنا حيث تتكرر نفس المعلومات في تقريبا كل الكتب.

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من طرف بعض المصادر في المؤسسة.

ثامنا :منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي : هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات من خلال وصفها بطريقة علمية ، للوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها ومحاولة تفسيرها وقد تم استخدامه في الدراسة من خلال تحديد مفهومي الإدارة الكترونية وأداء المؤسسة، وتحديد أهميتهما وعناصرهما كذلك تحديد متطلبات العمل بالإدارة الكترونية من اجل تحسين الأداة ومعرفة دورها في ذلك

منهج دراسة حالة : وذلك باسقاط موضوع الدراسة على الواقع في المعهد الجزائري للبتترول للخروج بنتائج واقعية وحقيقية

ونوعية في الأجهزة الادارية و لتأثيرها على أداء المؤسسة

تاسعا :هيكل البحث :

جاء تقسيم خطة الدراسة في شكل ثلاثة فصول،اولا المقدمة التي هي بمثابة مدخل الى موضوع الدراسة ثم نتطرق الى الفصل الاول الذي يعد الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية، تم قسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول ماهية الإدارة الالكترونية

من خلال تحديد نشأتها و مفهومها وخصائصها وأهدافها، أما المبحث الثاني فتناول محتوى الإدارة الإلكترونية مبادئها، أبعادها، وظائفها بالإضافة إلى بناءها الشبكي والمبحث الثالث تناول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، خطواتها ، تأثير تطبيقها على أداء المؤسسة كذلك المزايا والمعوقات المترتبة عن تطبيقها .

أما الفصل الثاني كان بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، ضم المبحث اول ماهية الإدارة، وتناول المبحث الثاني ماهية التقييم والاطراف القائمة به ثم المبحث الثالث الذي تناول دور الادارة الكترونية في تحسين الإدارة الإلكترونية حيث تم التطرق الى

إجراءات تحسين الإدارة ، طرقه، و علاقة تقييم الإدارة الإلكترونية ، بالإضافة إلى أهمية هذه الأخيرة في تحسين الأداء .

وأخيرا الفصل الثالث الذي مثل دراسة حالة المعهد الجزائري للبترو، حيث تم التطرق إلى تقديم عام لمؤسسة سوناطراك و الفرع الجزائري للبترو (IAP) لبومرداس وهيكله التنظيمي في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فتناول منهجية واسلوب الدراسة الميدانية ، بالإضافة لصدق أداة البحث و ثباتها ، أما المبحث الثالث تحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به ودراسة تحقق الفرضيات.

تم صياغة الخاتمة بعد الاطلاع على النتائج والاستنتاجات التي توصلنا اليها خلال الدراسة النظرية و الميدانية.

دراسات سابقة:

بوبكر عبد القادر و قديد فوزية "اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مصلحة للحالة المدنية ببلدية بئر مراد راييس جامعة الجزائر 3، مجلة _المجلد السابع العدد 1 افريل 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالإدارة الاليكترونية و ذكر أهدافها و خصائصها ، مع إبراز عوامل و اسباب التحول إلى هذا الأسلوب الجديد ،كذلك تم التطرق إلى متطلبات استعمال الإدارة الإلكترونية و التحديات التي تواجهها.

أما الجزء الثاني من الدراسة النظرية فتحدث فيه الباحثان عن الأداء الوظيفي وأهمية قياسه.

في الجانب التطبيقي استعمل المنهج التحليلي من خلال مقارنة و فحص النتائج المتحصلعك عليها من خلال الدراسة الميدانية ، توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري يعتبر حاليا أحد الرهانات لتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم الأداء المنظمي للمؤسسات في إقتصاد يزداد رقمنة يوما بعد يوم.

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 (العتادة البرمجيات) .
سامية عزيز و ام الخير قوارج الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية جامعة محمد خيضر
بسكرة الجزائر

مجلة آفاق للبحوث والدراسات المجلد 4 العدد 1/2021

شملت هذه الدراسة مفهوم الإدارة التقليدية و بدايات الإدارة الإلكترونية ،اهدافها،مزايها استعمالها ،ايضا
دوافع التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية و ذكر الأسباب التي أدت إلى هذا التغيير .
إضافة إلى دراسات أخرى مثل الدراسة التي أجراها " لمين علوطي " ، حول "الإدارة الإلكترونية
للموارد البشرية " في جامعة يحيى فارس المدية، كانت غنية بالمعلومات حول جزء من موضوع
دراستنا. و أيضا دراسة "يوسف عبد الرحمن " حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية "
، بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، كانت تحمل مجموعة جوانب من موضوعنا. بالإضافة لدراسة
"نادية ابراهيم السيد هنيدي " حول " الإدارة الإلكترونية و إشكالية التداخل بينهما و بين الحكومة
الإلكترونية" بجامعة الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية بالإسكندرية " ، التي استفدنا منها بشكل
كبير في دراستنا.

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسات هي ان الادارة الالكترونية تلعب دور كبير
في تحسين الاداء بكل انواعه

و ما حاولتها هذه إلا عن قناعة بأن الإستفادة من تجارب الآخرين قد تمكننا من التغلب على بعض
العقبات التي تواجهنا في دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية.

**الفصل الأول: الاطار النظري
للإدارة الالكترونية**

تمهيد الفصل الأول:

ان الانتقال من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الالكتروني الرقمي,و من ادارة الاشياء(المكان, البنية, الاصول المادية الاخرى) الى الإدارة الإلكترونية الرقمية (المعلومات و الرقميات Digitals, الشبكات والعلاقات, و التفاعلات) فان ثمة مبادئ جديدة تأخذ مكانها و تفرض نفسها على شركات الاعمال. لقد اشار بيتر دراكر (P.F.Drucker) في ضوء تحديات الادارة في القرن الواحد و العشرين , الى ان معظم ما تعلمناه في الادارة إما ان يكون خطأ او عفا عليه الزمن و ان القلبل جدا من المفاهيم و المبادئ في الإدارة صحيح و لا خلاف عليه

تعتبر الادارة الالكترونية احد سمات تطبيق الاعمال الإلكترونية ,خاصة بعد انتشار الانترنت و استخداماتها في تغيير و تطوير اسس و مبدئ ادارة الاعمال. فقد فتحت ابواب عديدة و بلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة و اضافة مزايا عديدة و المحافظة على الميزة التنافسية و التعامل مع العولمة. كذلك اضافة أنشطة جديدة في الاسواق الحالية و المرتقية والانطلاق الى خارج الحدود.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

بعد أن دخل العلم العصر الرقمي، أصبح معيار التقدم والفني لأي دولة هو الإلتحاق بثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها، لذلك كان لا بد على المؤسسات إعادة التفكير بطريقة تسيير جديدة و حديثة، بحيث فرزت آليات جديدة للإدارة بعد ما كانت بسيطة أصبحت إلكترونية. نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة الإدارة الإلكترونية في المطلب الأول ثم مفهوم الإدارة الإلكترونية في المطلب الثاني ثم خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية في المطلب الثالث والرابع على التوالي.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

للوصول إلى تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية، لا بد من تحديد مفهوم الإدارة:

إن كلمة الإدارة في آداب اللغة العربية تستخدم وترجمة لكلمة Management وأحياناً كلمة Administration، إلا أنه الملاحظ أن كلا الكلمتين تشير إلى عملية قيام جهد بشري منظم لتحقيق هدف أو أهداف محددة، ومن ثم فيمكن تعريف الإدارة بأنها إجمالي الأنشطة التي تعني بتوجيه الجهود البشرية في إطار رسمي منظم لتحقيق مجموعة من الأهداف وفقاً لأسلوب أو أساليب تشبع غاية محددة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءات وفعالية.

مصطلح الإدارة الإلكترونية يعد من المصطلحات العلمية الحديثة، وهناك العديد من التعاريف فنذكر منها:

"الإدارة الإلكترونية هي نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية عن طريقه الحكام بخطوات رئيسية تبدأ بأعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفقاً مبدأ النافذة الواحدة الذي يعمل على توفير الوقت وحجم الأعمال الورقية وكذلك الأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أعمال أخرى مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجابياً على قدرات وكفاءة العاملين.¹

الإدارة الإلكترونية هي استخدام التعاون الإلكتروني في إقامة علاقات عمل فعالة وتحسين الاتصالات الدولية، والتواصل الفعال مع الأشخاص في البلدان النامية للتخطيط وتدريب الموظفين على الموارد البشرية.

¹نادية ابراهيم السيد هندي، الإدارة الإلكترونية و اشكالية التداخل بينها و بين الحكومة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية، الاسكندرية، ص110

يمكن تعريفها أيضا: الإدارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المنظمات العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم في استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.

"هي العملية الإدارية التي تستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في أنترنت وشبكات الاتصال في إنجاز أعمالها من تخطيط وتوجيه ورقابة على ما تملكه من موارد وقدرات للمنظمة، من أجل تحقيق أهدافها.¹ مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية "هي القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا والعمل على تقديم خدمات أفضل للمستخدمين مع الاستغلال الأمثل للموارد سواء مادية أو بشرية في إطار إلكتروني في أي مكان وزمان من أجل تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة واللزمة باتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ثانيا النشأة:

شهد العالم تغيرات كبيرة مسّت تقنيات الاتصال والمعلومات أدّت هذه التغيرات إلى ظهور معالم جديدة وأنماط وجيل جديد في الإدارة تعتمد على أساليب جديدة، وذلك من أجل تحسين الخدمات للمواطن والقضاء على البيروقراطية وتحسين أعمالها وجود ة خدماتها، وهو ما سمي بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية، فإن ظهور هذه الأخيرة جاء بعد التطور السريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت. فالإدارة الإلكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطنين والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها، حيث كانت الإدارة التقليدية تعتمد على أساليب بسيطة، في حين أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على أساليب متطورة وحديثة كأجهزة الحاسوب التي تستخدم من أجل الإحصاء.²

بدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية بأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا ، حين بدأت في الظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي. وبما أن الإدارة

¹لمين علوي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المركز الجامعي يحيى فارس-المدينة، الجزائر

²فداء حامد، الإدارة الإلكترونية اسس النظرية و التطبيقية، الطبعة الأولى 2015، دار و مكتب الكندي للنشر و التوزيع، عمان، ص 219

الإلكترونية هي حوصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية هو ما جعل الإدارات الحكومية وصناع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المنوطة بها. بالرغم من أنّ عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي واجهت عدة صعوبات وعراقيل رغم المجهودات الكبيرة التي بذلت من طرف هاته الدول، إلا أنه نجد بعض الدول العربية كبلدان المشرق العربي قد حققت نجاحا باهرا في هذا المجال، في حين نجد بعض الدول كالجائر التي لا زالت بعيدة كل البعد عن التطبيق الحاصل والحقيقي للإدارة الإلكترونية، وبهذا نستنتج أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا زال مشروعا في طور الإنجاز يتطلب إرادة ومجهود أكبر.¹

المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

مفهوم الإدارة التقليدية :

من بين المفاهيم المتعددة للإدارة التقليدية نأخذ:

" الإدارة التقليدية وهي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعلومات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب".

" أو" هو ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.²

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

يرى (السالمي) أنّ بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائي وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت ونظر الإدارات في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، و أنه لبرهان على أهمية طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط، استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة سنة 1973م في الولايات المتحدة الأمريكية إشارة إلى فكرة مطاها التحول إلى العمل الرقمي ثم عام 1974م أخذت مؤسسة (زير ووكس) تروح لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان سنة 1996م من خلال استخدام الربط الشبكي بين ال حواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي. نظم دعم القرارات، ط1 دار وائل للنشر 2005، ص233-234

² سامية عزيز و ام الخير قوارح. الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية. مجلة افاق البحوث و الدراسات، المجلد 04، العدد 01 (2021)، ص114 .

التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الأنترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.¹

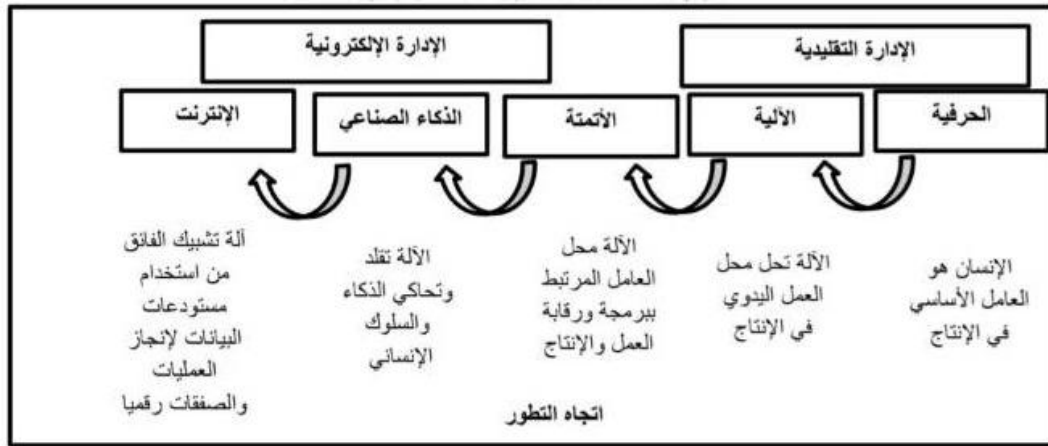
يوضح الجدول التالي الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية كما ورد في نجم (2010):

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والدراسات الورقية	شبكة الاتصال الإلكتروني
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل من أجل تحقيق الهدف.	إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
الكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	أقل كلفة على المدى البعيد.
الوصول إلى البيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية.	سهولة الوصول بسبب توفر قواعد بيانات ضخمة جدا.
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية البيانات.	موثوقية عالية بسبب توافر النظم وحماية البيانات.
الجودة	جودة أقل.	جودة عالية جدا.

والشكل رقم (1) يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، بدءا من الإنسان الذي كان هو العامل الأساسي في الإنتاج، ثم دخول الآلة والتي حلت محل اليد العاملة في الإنتاج، ثم الذكاء الصناعي، وصولا إلى الأنترنت.

¹، ثلاثية الطيب و د غرير فتحي، الملتقى الافتراضي حول الاداره الالكترونيه في الجزائر الواقع واشكاليه التطبيق. جامعة محمد الشريف مساعديه سوق اهراس صفحه 8

الشكل رقم (01): الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 163.

من الباحثين من يرى أسباب أخرى داعية إلى التحول الإلكتروني تذكر منها ما يلي:

كلفة الإجراءات الإدارية.

التطور التكنولوجي السريع.

العولمة وتأثيراتها على المجتمع.

التقليل من البيروقراطية.

الاستقرار السياسي وما تبعه من تغيرات على المجتمع.

قوة المنافسة بين المنظمات.

ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل المنظمة.¹

مراحل تطور الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تعتبر أحدث مدرسة في الإدارة وتعتمد أساساً على استخدام الأنترنت وشبكات الاتصال الحديثة في إنجاز أعمالها ووظائفها (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة إلكترونياً)، فمن منظور النظريات الإدارية تعتبر الإدارة الإلكترونية امتداد للمدارس الإدارية. هذه المدارس الإدارية كشفت للمتخصصين في الإدارة التطور التصاعدي للفكر الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمن لتتوج مسيرة التطور ببوز الإدارة الإلكترونية في منتصف التسعينات والجدول رقم (1) يوضح هذه التطورات.

¹ حسين و شني تالقي طلابكتور، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجله التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعه المسيلة المجلد الخامس، العدد الثاني، 2021، ص 60

الجدول رقم (02): تطور المدارس الإدارية

سنة البداية	المدارس الإدارية
1890	المدرسة التقليدية
1924	المدرسة السلوكية
1940	المدخل الكمي
1951	مدرسة النظم
1961	المدرسة الموقفية
نهاية الثمانينات	منظمة التعلم
1995	الإدارة الإلكترونية

المصدر: علي عبد الفتاح بن حليم، الإدارة الإلكترونية (المتطلبات والمعوقات)، مجلة المعرفة، جامعة الزيتونة، العدد3، 2016م، ص 133.

يرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية قد ظهرت مع الأنترنت والتي كان استخدامها آنذاك يتعلق بالجانب التجاري وكذا بعض الأمور العامة، بعدما كان استخدامها منصبا على الأغراض العسكرية والأمنية، في حين توجد بعض الدراسات التي ترى أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات بتطبيق التكنولوجيا الحديثة والرقمية، والمطلع على التطور التاريخي للإدارة يتبين أن المفكرين لعلم الإدارة. قد حددوا مسارا تاريخيا للعمل الإداري على مدى طويل، البداية كانت بأفكار تايلور والفيري إلى نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو، مروراً بنظرية النظم في سنوات الخمسينيات والنظرية الموقفية في الستينيات، وصولاً إلى مدخل منظمة التعلم في بداية الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية حتمية أملت التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الحديثة، وكذلك بطء وعين الإدارة التقليدية وعدم قدرتها على مسايرة التطورات والإدارة الإلكترونية تتيح لنا مميزات وإيجابيات لا تجدها في الإدارة التقليدية سواء على مستوى الحفظ أو التكاليف المكان الحماية... الخ.¹

¹ مرجع سابق ص 60-61

ثانيا: المتطلبات القانونية للتحويل إلى نظام الإدارة الإلكترونية

إصدار القوانين التي تحكم وتنظم أعمال الإدارة الإلكترونية ونشاطاتها:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب تشريع قوانين جديدة تتناسب مع خصوصيتها ومن ثم فإن التدخل التشريعي أصبح ضرورة حتمية، لأن هذه الإدارة الإلكترونية تستلزم إستعداد تشريعي متكامل في جميع المجالات التي تنظم أحكامها، لا سيما في الجزائر، إذ لا يوجد أي نص قانوني خاص بها، رغم التوجه الذي تسلكه الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة من أجل تكريس نظام الإدارة العامة الإلكترونية من خلال تنفيذها لعدة مشاريع في هذا الإطار.¹

2. توفير الأمن القانوني للمعلوماتي للإدارة الإلكترونية:

على الرغم من التطور الهائل الذي وصلت إليه الحكومة الإلكترونية في مجال استخدام وسائل الاتصال الفوري، فإن من الضروري تأمين الحماية القانونية من المخاطر التي تتعرض لها المعلومات والأجهزة، فالأمن القانوني في الإدارة الإلكترونية أمر محفوف بالمخاطر لانعدام النظام التقني الآمن والموثوق فيه، قياسا على الإجراءات المتبعة في الإدارة التقليدية كما أشرنا سابقا.

وهذا الأمر جعل الإدارة الإلكترونية تتعرض إلى تحديات تقنية، أدت إلى انعدام ثقة الأفراد واهتزازها في الأعمال التي تجري عن طريقها نتيجة لتعرضها لبعض العيوب سواء كانت أخطاء بشرية غير عمدية، أم أخطاء فنية تتمثل بالاستخدام السيء لأجهزة الحاسوب الآلي، أم تحديات ترجع إلى مخاطر الخطأ الخارجي للمحيط بالبيئة الرقمية.²

3. توفير السيولة المالية لمشروع الإدارة الإلكترونية:

إن مشروع الحكومة الإلكترونية مشروع ضخم وواسع ويعتمد على توفير الاعتماد المالي، بالرغم من أن غالبية الدول العربية لاسيما الجزائر، لديها الإمكانيات المادية والبشرية غير أنها لا تواكب التطور التكنولوجي في مجال الإدارة الإلكترونية، بسبب الإجراءات المعقدة في توفير الاعتماد المالي والسيولة النقدية، ولذلك لا بد من إعادة النظر في القوانين السارية والتي تعتمد على الأدلة الورقية والحصول على وثائق رسمية عند الشراء وتقييد الإدارة عند التعاقد بإجراءات المناقصة المعقدة لا تزال تعمل بها الحكومة التقليدية، والتي تعرقل بناء مشروع الإدارة الإلكترونية، إذا لا بد من الاعتراف لجهة الإدارة بإمكانية التعاقد عبر شبكة الأنترنت، وإصدار القرارات الإدارية الإلكترونية.

¹ بن عزه حمزه باحث في الدكتوراه مجلة القانون والعلوم السياسية تحت عنوان اثر التحويل نحو الإدارة الإلكترونية على اساليب العقد الإداري، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعه ابو بكر بلقاوي تلمسان، المجلد الخامس الرقم التسلسلي 9 ص 413

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سنة 2011 ص 68

ضرورة إنشاء مجلس الحكومة الإلكترونية:

ينبغي الاستفادة من تجارب الدول الأخرى التي اتخذت بنظام الحكومة الإلكترونية والاطلاع عليها والتصرف على ما اتبعته تلك الدول من وسائل ناجحة أدت إلى إنجاز حكومتها الإلكترونية. وبهذا الصدد نشير إلى تجربة الولايات المتحدة الأمريكية ، إذا كان لها السبق بإيجاد بنية أساسية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فأصدرت قانون الحكومة الإلكترونية في 17 ديسمبر 2002م Electronic government Act.

ووقع على هذا القانون الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش، تضمن هذا القانون التوسع في استخدام شبكة الأنترنت وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين. كما يمكن الاستفادة أيضا من تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، إذ أعلنت سنة 2001م بأنها ستتحول إلى النظام الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت وطلبت الحكومة من جميع المواطنين التعامل معها من خلال موقع حكومة دبي الإلكتروني www.dubai.ae، أين يجد الزائر موقعا بسيطا من حيث مظهره ، يوفر مدخل على السلطات الثلاث في الدولة وهي : التنفيذية والتشريعية والقضائية، ومن خلالها تتوفر على مداخل على المؤسسات والهيئات كافة التي تتبع كل سلطة.¹

ثالثا: دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة : يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في:

الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال، مع صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات لتحسين الخدمة .

ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس

حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين لترشيد الموارد و ضبط الاداء وفق المواصفات الفنية والقانونية المعتمدة

¹ بن عزه حمزه او مرجع سابق الذكر ص 413-414

التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، انتشار الثقافة الإلكترونية واهتمام المنظمات بالتكنولوجيا

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل احترافي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.

تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول المدربة والخبرة¹.

أنها إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/24 ساعة و 7/7 يوم و 365 (365/J/24) أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة.²

تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما ترتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها حيث تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة الأشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي الاجتماعي الفكري الأقصى أضيق الحدود.³

المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد جاءت الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوب عمل لإدارة الأعمال إلكترونيا، لذلك فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة مما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وذلك من خلال الآتي:

التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر للمؤسسات الحكومية إلى العمل بها وأيضا جعل إجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهدا وتعقيدا.

ضمان دقة المعاملات الإدارية في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبت أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه، وكذلك وضوح العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.⁴

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2010، ص 20

² فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق ص 125

³ اريحان فاروق مجلة العلوم الانسانية العدد 48، ديسمبر 2017 المجلد 1، ص من كلية العلوم الاقتصادية جامعته عبد الحميد مهري قسنطينة 2 الجزائر ص 66

⁴ فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق، ص 107

ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتجويد الخدمات المقدمة.

الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة الإدارية سواء في الحفظ أو التوثيق.

تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها، وكذلك يضمن عدم التضارب فيما بينها، ويمنح والمؤسسة في الأخير الثقة في قراراتها.¹

إبقاء عين الإدارة مفتوحة دائماً على فروعها القريبة والبعيدة، بما توافره لها التقنية من أنظمة وبرامج رقابية تجعل من إدارتها المختلفة وحدة واحدة تحت عين الإدارة العامة وسيطرتها.

التوفير عنوان عريض ضمن أهداف الإدارة الإلكترونية، إذ تسعى إلى تخفيض أعباء تكلفة الإجراءات و المعاملات على الجهة الإدارية و على الافراد.²

المبحث الثاني: محتوى الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، ويمكن للإدارة الإلكترونية أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، حيث نتطرق في هذا المحتوى إلى مبادئ وأبعاد الإدارة الإلكترونية وبنائها الشبكي.

المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

أولاً: مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أشار أغلب الباحثين في مجال الاستراتيجية الإلكترونية إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية ما يلي:

تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented):

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات، المهني أة مهني لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وص ادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

التركيز على النتائج (Results oriented):

¹ محمد سمير احمد، الادارة الإلكترونية، الطبعة الاولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 73

حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية والإدارات العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تحقيق العباء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمات مستمرة على مدار الساعة مع دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون القتل إلى مراكز الهاتف، الغاز.... لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.¹ **المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية:**

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية وتتمثل هذه العناصر في:

أجهزة الحاسوب ولواحقها: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيارة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانع العتاد فيه العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين: توفير تكاليف التطور المستمر وتكاليف الصيانة.

ملائمة معتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.²

الشبكات: نعني بها الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكة الأنترنت Internet، الإكسترانت Extranet، وشبكة الأنترنت Intranet، التي تتمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.³

البرمجيات وقواعد البيانات (Data base):

¹ عمار بوحوش، تطور النظريات و الانظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع - الجزائر 1977، ص 189-191
² إدارة مرفق الامن بالوسائل الإلكترونية، دكتور عبد السلام هابس السويغان، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2012، ص 55
³ نجم عبود، مرجع سابق ص 309-310

البرمجيات: يمكن القول إنها مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، أو هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، نقسم البرمجيات إلى نوعان:

برمجيات النظام System Software: تدير وتراقب أنشطة الحاسوب.

برمجيات التطبيق Application Software: تهتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.

قواعد البيانات: هي تلك العناصر والبيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حية تتكون في جدول أو عدة جداول، ويتكون الجدول من سجل أو أكثر، والسجل بدورته يتكون من حقل أو أكثر، يكتب بلغة برمجية معينة.¹

الكوادر البشرية:

أو صناع المعرفة: أهم عنصر في منظومة الإدارة الإلكترونية، يتمثلون في المديرين (المدراء)، محللينا للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة في جهة أخرى.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية (البرامج، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

2

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية:

أولاً: التخطيط الإلكتروني (E-planning):

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها.

بينما التخطيط الإلكتروني (E-planning) فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة الآتية وقصيرة المدى وقابلة للتجديد والتطوير المستمر، فهو تحديد وما يورد عمله أنيا ومستقبلا، باعتماد تدفق معلوماتي هائل في داخل المؤسسة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من شاي الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات التغيير، فحاجات المستفيدين وتفضيلاتهم المحتملة، وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة لخطط أنيق وطويلة الأمد.³

¹ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، 2011 دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع-سوريا-دمشق ص78

² فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق ص111

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق ص 235-236

ثانيا: التنظيم الإلكتروني (E-organizing):

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار المخصص في توزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية.

إنّ التنظيم الإلكتروني للمنظمات يعتمد على إجراء تغيير دورات في مستوى وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المخطط (مخروط) كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أين يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية.

إدارة الدعم التقني للمستفيد.

إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.¹

3. التوجيه الإلكتروني: إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات

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

4. القيادة الإلكترونية: تعرف القيادة الإلكترونية بأنها: "القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار

الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، صنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة".

5. الرقابة الإلكترونية: إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على العلاقات والمسألة

الرسمية بدلا من الرقابة التقليدية القائمة وكذا يغير الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على ثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر²

¹ بوزكري جيلالي، طبياوي احمد، اثر تطبيق الادارة الاليكترونية على الوظائف الادارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 02 العدد 01 ديسمبر 2019، ص42
² مرجع سابق ص44-46

المطلب الرابع: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.

البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية يسمى تلخيصها بأشكال شبكات (الإنترنت)، الشبكات المحلية LAN، شبكة الإنترنت Internet، وشبكة الإكسترانت Extranet، وأي منظومة إلكترونية تقدم الخدمات للمباشرة للزبائن. هذه العناصر ترتبط بأنماط حديثة من التكنولوجيا المعلوماتية مثل: تكنولوجيا (المزود / الزبون)، تكنولوجيا حوسبة المستفيد النهائي فصيلا تكنولوجيا لا مركزية المعالجة والمشاركة بالمعلومات.

التكنولوجيا المضيف (المزود) الزبون Client/ server Technology:

تعتبر حوسبة (المزود / الزبون) من أهم التطورات النوعية فيعتاد وبرامج الحاسوب ومن بين الأدوات الشبكية التي إذا ما استخدمت بصورة صحيحة فإنها تساعد على تنفيذ وظائف الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية،

يستخدم نظام المزود / الزبون لتسهيل دخول العميل إلى المعلومات الخاصة بحسابه المصرفي من حاسوب المنزل أو طلب أي خدمة مالية أو مصرفية يحتاج إليها العامل، كما تتيح هذه التكنولوجيا إمكانية إدخال البيانات إلكترونيا وتجهيز الأعمال للمديرين وصانعي القرار بصورة فورية وعلى الخط المفتوح. أيضا تسهم في إجراء تخفيض جدي بالتكاليف التشغيلية، وبالتالي في إجمالي التكاليف المترتبة على العمليات.

التكنولوجيا حوسبة المستفيد النهائي End- User Computing:

حوسبة المستفيد النهائي تشير إلى الحالة التي يستطيع منها المستفيد النهائي من المشاركة الفعالة في تطوير نظم المعلومات واستخدام تطبيقاتها، خاصة بظهور نظام تشغيل الحاسوب فهذه التكنولوجيا تسمح بإشراك الزبون في تنفيذ الأنشطة التي تعود بالمنفعة عليه وعلى المنظمة بصورة مشتركة، فالهدف الجوهري للتكنولوجيا المستفيد النهائي التعاقد التنافسية المستمرة، واستخدام التكنولوجيا بكفاءة من أجل خلق الذكاء التنافسي أيضا لدى الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

تكنولوجيا لا مركزية الحوسبة والمشاركة بالمعلومات:

المعلومات في الأعمال الجديدة وفي الاقتصاد الجديد واقتصاد شبكات واقتصاد الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، لم تعد حلقة مغلقة وذلك بعد واحد، وإنما هي قيمة متعددة ترتبط بالمنافسة وإدارة المعرفة، فضلا عن ذلك، إن المعلومات نفسها لم تعد ترتبط بمكان يثبت للعمل أو بوظيفة ونشاط محط ومحدد التفاصيل إلى حد ما وإنما أصبحت موردا يتدفق في كل مكان، وهذا التغيير النوعي في وظيفة

ومجال تأثير المعلومات لم يظهر فجأة بطبيعة الحال، فلقد كانت المعلومة في المنظمة معزولة في عقد السبعينات وحتى بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي¹

1/ شبكة الأنترنت:

إن الأنترنت هي أساس الأعمال الإلكترونية التي تتم داخل المنظمة أو بين المنظمة وبيئة أعمالها الخارجية، وعليه تستطيع شركة التي تعمل من أجل اكتساب الميزة التنافسية أن تجعل من ميزة استخدامه التكنولوجيا الأنترنت أداة للوصول إلى كفاءة عالية.

2/ شبكة الاتصال المحلي Local Area Network:

شبكة الاتصالات المحلية LAN هي شبكة تربط عددا من منظومات الحاسوب بعضها ببعض في مجال جغرافي محدود، تستطيع المنظمة من خلال الشبكة LAN أن تربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية بما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات، ومعالجتها وتخزينها وطلبت التقارير في أي وقت. تتكون شبكة LAN من ثلاثة مكونات أساسية هي:

برامج الشبكة LANSFTWARE

عتاد الشبكة ونمط التركيب LAN Hardware

بروتوكولات الرقابة على وسائل الإدخال LAN Protocol

كما توجد عدة أنماط لشبكة وعدة مجهزين أيضا نذكر منهم مثلا Apple، IBH، Micro soft، Novell، وغيرهم ممن يقومون بتجهيز البرامج الشبكية.

3/ شبكة الاتصالات Internet:

شبكة الأنترنت هي شبكة الشركة الخاصة التي تستخدم تكنولوجيا الأنترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية، أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة التي يتم تنفيذها في مقر الشركة.

4/ شبكة الاتصالات الإكسترنات Extranet:

على عكس شبكة الأنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل منظمة باحتياجاتهم من المعلومات فإن شبكة الإكسترنات Extranet تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين خارج المنظمة من المجهزين، الزبائن، مجموعات المؤثرين وحملة الأسهم، تستخدم في هذه الشبكة تقنيات الحماية وتتطلب الدخول إليها استخدام

¹ حسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 107-108

كلمة المرور password، وذلك لأن الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام كما هو الحال في شبكة الأنترنت، ويمكن القول أن شبكة Extranet هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات باعتبار أن كلا منهما يؤسس جسور اتصالات مع المجتمع الخارجي.²¹

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية:

المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية:

لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يستلزم عدد متطلبات نذكر منها:

أولاً: وضع برامج التأسيس وخطته:

يلزم قبل تعميم تطبيقات التقنية وضع تصور كامل لظاهر هذه الإدارة ومكوناتها، ووضع مقترح أو تصور لهيكل تنظيمي معين يتم داخل دوائره الإدارية تبادل معلومات وتحديد نقاطه الإدارية الإلكترونية وصلاحيات كل نقطة، ووضع برنامج لنظام تداول المعلومات وتبادلها داخل هذا الهيكل الإداري وسلطان توجهاته الإدارية المختلفة، ووظائفها، ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية التي ستكون نصب أعين جميع منسوبيها للعمل بمقتضاها، فضلاً عن أنها سيتم تحملها على برنامج عمل الإدارة الإلكترونية لتطبيقها على معاملة الإدارة وإجراءاتها، ويراعى في وضع هذه المواصفات والمعلومات التي يتم تخزينها وبرمجتها على الدائرة الإلكترونية للإدارة الإلكترونية ألا تتناقض أو تبتعد في منهجها عن المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية استعداداً لربط الإدارة بتلك الجهات ولتوحيد قاعدة البيانات العامة بينها وبين تلك الجهات، وأيضاً تشمل برامج التأسيس وخطته تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية، ويلزم الإدارة الإلكترونية في هذا الاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيقات التقنية، وكذلك الجهات البحثية التي ستكون مرجع الإدارة في عملية التحول.

ثانياً: توفير البنية التحتية:

تتحكم إمكانات المؤسسات أو المنظمات كثيراً في التشريع إقرار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، لأن ذلك يتطلب إمكانات مادية معينة تحتاج إليها تلك المؤسسة بخوض التجربة ويلزم تلك القدرة المادية لإعداد البنية التحتية بشراء أجهزتها أو إنتاجها إن كان في مقدور المؤسسة ذلك، وفيما يأتي عرض لأبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية اللازمة لبناء الإدارة الإلكترونية:

الحواسيب:

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي وائل للنشر، عمان، 2006، ص119.
² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص95.

ويقصد بها أجهزة الإلكترونيات التي تحمل البيانات عليها وتخزن على ذاكرتها الإلكترونية وعبر هذه الأجهزة يمكن استدعاء المعلومات التي خزنت ومطالعتها على شاشتها وقت الحاجة وأيضا يمكن طباعتها ورقيا، وكذلك نقلها من ذاكرتي جهاز إلى آخر عن طريق شرائح وأقراص وظيفتها النقل والتخزين.

الشبكات:

الشبكة الإلكترونية هي توصيل مجموعة من الحاسوبات بعضها مع بعض بشكل مباشر بواسطة سلك أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين الحواسيب ، و يمكن اختزال الشبكة الإلكترونية في ثلاثة أنماط رئيسيه شاع استخدامها، وتنقسم إلى:

الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترنت Internet

الشبكة الداخلية للمنظمة و العملاء (الاكسترنات Extranet

الشبكة العالمية (الانترنت Internet

ثالثا: التطوير الإداري:

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الإدارية التي كانت معتمدة في ظل النظام التقليدي للإدارة، حتى تتناسب وهيكله الموقع الإداري الجديدة مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

وتكتمل عملية التطوير الإداري اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية عبر عدد من الممارسات الإدارية، يأتي بيانها في النقاط الآتية:

أ- دعم القيادات الإدارية ومساندتها:

القيادة العليا في الدائرة الإدارية هي التي تتخذ القرار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بدء واستقبال لدورها فإن على هذه القيادة ألا تتخلى عن مشروعها، وأن تقف على تفصيل مراحل إنجازه كاملة لمعرفة إذا ما كان هناك عوائق تعترض المشروع لتذليلها ومواصلة العمل.

ب- إعداد الأفراد:

ربما يكون هذا مكلفا بعض الشيء ويحتاج إلى كثير من الجهد سواء في البحث عن أفراد متخصصين لا يهم مؤهلات مناسبة للعمل في الإدارة الإلكترونية، أو في بذل مزيد من الجهد المكثف من قبل الإدارة لوضع برامج وخطط لتأهيل أفراد الإدارات الأصليين وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات، لكن الأمر بعد نجاحه سيكون إضافة مهمة ومكسبا كبيرا للإدارة الإلكترونية التي تبقى شبكات وأجهزتها

وقراراتها وسياساتها أشياء معطلة في انتظار الأفراد القادرين على التعامل مع أدوات الإدارات الجديدة وتشغيل الدائرة الإدارية.¹

ج- إعادة هندسة العمليات الإدارية الحكومية (الهندرة):

بالقدر الذي تحتاج فيه الدوائر الإدارية إلى هندرة نظم العمل لتتم كن من التوافق مع المحيط المتغير في المجالات كافة تشكل الإدارة الإلكترونية حافزا لهذه العمليات، فتطبيقات الإدارة الإلكترونية أكبر دافع لتلك الإدارات لإنجاح عملية الهندرة، فضلا عن أن هذا التحول إلى النظام الإلكتروني للإدارة هو أحد مساعي عملية إعادة الهندسة لنظام عملها. فيكون أحد الأمرين (إعادة الهندسة أو الإدارة الإلكترونية) وجهان لعملة واحدة هي الرائجة في عالم المتغيرات السريعة عالم التقنية الذي لا تقوى إدارات الماضي القديمة على التعاطي مع مستجداته.

د- تهيئة الأوضاع والتكيف العام:

تتغير كثير من المفاهيم في ظل دخول المؤسسة أو المنظمة إلى حقل العمل التقني، وتختلف كثير من الخطط والآليات وأعراف العمل وتوجهات الأفراد والقيادات، ويدخل التغيير على أنماط العمل والصلاحيات والسلطات ومراكز القرار، وقد يؤثر القرار في قدرة هذه العناصر والأفراد على التكيف مع أجواء العمل الجديدة ومعطياتها ومفاهيمها ومنطلقاتها الإدارية، مما يدعو إلى ضرورة العمل على توفير كثير من الأوضاع وتهيئة الجو العام داخل الدائرة الإدارية لتقبل تجربة وتعلم مفرداتها الثقافية بأريحية واقتناع ورغبة في إنجاحها.

رابعا: التدريب والتثقيف

على الجهة القائمة على التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، حكومية كانت أو خاصة، أن تنتبه إلى أن شأن التدريب والتثقيف اللازم لتهيئة الأجواء وإعداد المجتمع لتلقي هذه الخدمة أو العمل بها، لن يكون باليسر والسهولة الذين تتوقعهما تلك الجهة، فقد يترأى للبعض أن المجتمع سيهرول إلى التقنية وسيفتح ذراعيه للإدارات الإلكترونية وخدماتها، ولعل منطلق هذا التفكير لدى بعض الجهات الإدارية يقينها أن التقنية وتطبيقاتها ستفيد المجتمع كثيرا، وستقدم له خدمات مميزة، وسيرحب بها الجميع، وربما تبدو هذه الفكرة صحيحة من الجهة النظرية، في حين تعطي قراءات الواقع وخبرة التجارب صورة المختلفة، فلا ينبغي للقائمين على الإدارات الإلكترونية أن يفرطوا في تفاؤلهم، ولكن عليهم أن يتحلوا بروح المثابرة في

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص71

تدريب موظفيهم وتنقيفهم وتوعية مجتمعهم وترغيبه في التقنية وتبصيره بفوائدها حتى ينكسر الحاجز النفسي القائم بين المجتمع وهذا الوافد الجديد (التقنية).¹

خامسا: إصدار التشريعات:

ويختص هذا الأمر بالدولة، لما لها من صلاحيات وحيثيات وقدرات، لذا يجب على الدولة التي تنوي دخول هذه التجربة أو التي لديها مؤسسات خاصة أو عامة لها ارتباطات التقنية داخليا وخارجيا، أن ترفع مصالح تلك المؤسسات، وأن توفر لها البيئة القانونية التي تعين تلك الإدارات الإلكترونية على التوسع في نشاطها الذي سيصب في خانة الوطن، وسيكون الداعي أقوى في حال إذا ما كانت الدولة نفسها هي التي تسعى إلى غرس التقنية وتطبيقاتها في دوائرها، حينها يكون من الضروري إعداد بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارات الإلكترونية، ويسهل معاملاتها، ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية السرية، ولا يلزم وضع تلك التشريعات دفعة واحدة، فيمكن أن يحدث ذلك على مراحل ثلاث:

الأولى: الوقوف على الشكل القانوني التنظيمي للجهة التي ستتولى الإعداد لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لتكون على اطلاع تام على المراحل المختلفة التي ستمر بها تلك الإدارة، فيمكنها معرفة البنود النظامية اللازمة لضبط كل مرحلة من تلك المراحل.

الثانية: وضع منظومة القوانين التي تمت وصوله إلى كفاءتها لتنظيم العمل في الإدارة الإلكترونية، على أن يسبق جزء من هذه القوانين بدء التطبيق الفعلي للإدارة ويؤخر اسم منها لمواكبة عملية التطبيق في مراحل لاحقة.

الثالثة: استكمال العملية التشريعية ووضع القوانين في الأطوار اللاحقة من التطبيق، وبخاصة تلك القوانين التي تربطها علاقة غير مباشرة بالتطبيق.

سادسا: أمن المعلومات وحمايتها:

وهناك أكثر من إجراء يجعل واجهة الإدارة الإلكترونية مطمئنة إلى حد بعيد بشأن تحقق البعد الأمني لأنظمتها، ومن هذه الإجراءات:

التوثيق الذي يضمن تحقق من المستخدم، فعلى الإدارة أن تضع التطبيقات التقنية والحلول التي تضمن التأكد التام من أن الأطراف المشتركة في العملية بعد الأشخاص المعنيون بالاتفاق أو العملية التجارية أو

¹ حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص و المتطلبات"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع 2012

المعاملة المطلوبة في حل الإدارات الحكومية أو الحسابات البنكية وغيرها من المعاملات ذات الحساسية والمساس بمصالح الأفراد والشركات للتأكد من عدم وجود دخلاء على المعاملة.

تصديق المعلومات إلكترونياً، بتصميم البرامج المحمية إلكترونياً التي لا تسمح بالوصول إلى المعلومات المحفوظة على شبكات الإدارة إلا للأشخاص المخول لهم الوصول إليها من قبل الجهة الإدارية، عبر كلمات مرورهم الخاصة التي يدخلون بها إلى شبكة الإدارة.

التكامل في أداء وظائف الدوائر الأمنية، بحيث يضمن عدم التلاعب أو التعديل في البيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من مصدرها حتى وصولها إلى المستقبل، والتكامل هنا يحدث بالتنسيق أمنياً بين القنوات التي تمر عليها المعلومات والبيانات أثناء انتقالها إلكترونياً.¹

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة وهي كالتالي:

إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل بعضوية متخصصين في إدارة المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من خلال الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

تحديد المصادر:

التي تعد الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا التحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسات.²

تحديد المسؤوليات:

عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 177

² علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سابق، الذكر ص 64

متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لا بد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال، والشكل التالي يوضح ذلك: ¹

المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على العملية الإدارية

أثر تطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية على وظيفة التخطيط:

يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغير فتعتمد على التخطيط قصير المدى والمرونة في تغير خططها حسب ما يستجد أو يطرأ من أمور

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماماً عن التخطيط التقليدي، حيث أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد القابلة للتطوير المستمر

يمكن تمييز اختلافات أساسية كالتالي

التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد القابلة للتطوير المستمر

أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في

المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى

التخطيط المستمر .

¹ محمد سمير احمد، مرجع سابق ص 67

. يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في وأدوارها على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها¹

أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم الإلكتروني

أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، كما يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها ؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.

إدارة الدعم التقني للمستفيد.

إدارة علاقات العملاء إلكترونياً²

أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على وظيفة التوجيه الإلكتروني

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

اتفق بعض العلماء على أن بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإدارة الإلكترونية

¹ المصدر: فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق ، ص 63.

² عايشة بنت احمد الحسيني، شدا بنت عبدالمحسن الخيال، اثر تطبيق الادارة الاليكترونية على الاداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الازهر العدد العاشر يناير 2013

مهارات المعارف الإلكترونية مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية. . مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

علاوة على ذلك، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على وظيفة الرقابة الإلكترونية

أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة ، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر ، للرقابة الإلكترونية العديد من المزايا نذكر منها

أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية، تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وتحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي ، إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة

تعد النتائج هي المعول الرئيس الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الإلكترونية، فتقديم الخدمة أو المنتج للفئة المستهدفة بالمستوى المخطط له يعتبر دليل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة عالية. إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

مما سبق نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أحدث تغيرات ايجابية في وظائف الإدارة عززت من فعاليتها، وأن إدراك هذه التغيرات من قبل القيادات والكوادر البشرية في المنظمة سيخلق إدارة مرنة لأي

تغيرات داخلية أو خارجية، ذات قرارات فعالة، وقدرة على استثمار مواردها المادية والبشرية بأفضل شكل، وكذلك قادرة على تحقيق أهدافها المتعلقة بخدمة المستفيدين منها بأفضل جودة ممكنة.¹

المطلب الرابع: مزايا معوقات الإدارة الإلكترونية.

إنَّ اعتماد الإدارة الإلكترونية سيسهم إسهاماً مباشراً في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تطوير المجتمع والمنظمات والأفراد من خلال تأسيس ثقافة جديدة تمكن المنظمات من تحقيق ميزة التنافسية في أدائها ومنتجاتها وتعاملها فينتشر تأثيرها في نوعية حياتي في المجتمع، وفي مقابل هذه المزايا توجه الإدارة الإلكترونية جملة من المعوقات التي تعوق وحسن مسارها.

أولاً: مزايا الإدارة الإلكترونية:

إنَّ اهتمام العلم المتقدم باستخدام تقنية المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ، بل لتحقيق فوائد كبيرة لاستخدام هذه التقنيات، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها، لكونها توفر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المقدمة وليتمكن جميع فئات المجتمع من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات بسهولة.

يمكننا تصنيف تلك المزايا على النحو الآتي:

المزايا للمجتمع: إن المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي:

تساهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملة بينها وبين جميع فئات المجتمع.

كما تساهم أيضاً في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وتطوراتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.

تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.

تساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، إذ أنها ستخلق مناخاً مواتياً لدخول شركات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.

المزايا للمنظمات: توفر الإدارة الإلكترونية:

تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات.

¹ حسام محمد الحسن، مرجع سابق الذكر ص

توفر برمجة تدفق قصير المعاملات إلكترونياً.

توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

تعزز مركزية الإشراف، مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن للمعلومة.

تقلل أعباء الأعمال الورقية، عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة، من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة.

إن تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة تغلب على عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن للتخزين.

تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركيزها من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

تسهل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الأخرى.

تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بسبب توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.

تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة.

تساهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.

تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفوء، في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين بغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة¹.

المزايا للمواطنين: توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمواطنين من خلال:

المساهمة في تحقيق الاتصال أفضل وأسرع وأوسع، من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخطة خدماتي، والتي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل. تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.

¹ عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 34-35-36

تساعد على زيادة ولاء الزبائن، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المتعددة لهم.

أنه واضح جداً أن هذه المزايا وإن بدت منفصلة، لكنها في الواقع متشابكة ومتداخلة في التحسين في أداء الخدمات المقدمة، وزيادة ولاء المواطنين يأتي في جزء من تبسيط الإجراءات والتزود بالخدمات من مصدر واحد وهذا يؤدي إلى انخفاض أوقات إنجاز الأعمال وتحقيق وفورات في التكلفة، من خلال تقليل آباء الأعمال الورقية، فضلاً عن انخفاض أعداد العاملين نتيجة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية المسطورة.¹

ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من أهمية الإدارة الالكترونية كأداة فاعلة ورئيسه في تحقيق جوده إدارية و فاعلية في تحقيق اهداف المؤسسة ،الا ان هذا المشروع الحضاري قد يتعرض للعديد من المعوقات في مختلف المجالات ، تحد هذه الاخيرة من فرص التطبيق او تعطل المشروع.

يمكننا تقسيم تلك المعوقات كما يلي

1. معوقات إدارية:

عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
العشوائية في التخطيط وضعف التنسيق على المستوى الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الالكترونية.
عدم القيام بالتغييرات التنظيمي المطلوب لادخال الادارة الالكترونية.
عدم توفر تكوين للمختصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
عدم تهيئة الافراد نفسياً و أشعارهم بأهمية دورهم، و أنهم جزء من عملية التحول الناجح.
عدم القدرة على التخلص من مبادئ واساليب الادارة التقليدية بسبب مقاومة الموظف للتقنيات والاساليب الجديدة.

2. معوقات بشرية:

تتعلق بنسبة الامية المرتفعة خصوصا في الدول النامية.
البطالة الناجمة عن حلول الاله مكان الانسان.
غياب الدورات التكوينية.²
ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الالي والرغبة و الخوف الذي يمتلكه العاملين بالادارة عند استخدامه.

¹رسالة ماجستير ,جمانة عبد الوهاب شيلي, واقع الادارة الاليكترونية في الجامعة الاسلامية و اثرها على التطوير التنظيمي الجامعة الاسلامية غزة 2011,ص12

²عادل حرحوش المفرجي,مرجع سابق,ص34

خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، وكذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوص الإنجليزية، مما يحد من رغبتهم في تطوير أنفسهم فاصل الأمر الذي يقف عائق أمام مهمة الإدارة التي يعملون بها، ويؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدال آخرين بهم في حال عدم قابليتهم لإعادة التأهيل. مقاومة بعض العاملين للتغيير وشعورهم انه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة ، او ان حضورهم على الأقل سوف يصبح هامشيا.

3- معوقات مالية:

تتمثل في ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية و قلة الموارد المالية التكوين و الصيانة و اقتناء الحواسيب والهواتف النقالة عالية الجودة.

عدم وجود بنيه تحتية متكاملة مع مستوى الدولة ومحدودية انتشار الانترنت يحد من تطبيق الادارة الالكترونية.¹

تواجه بعض الادارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لاجهزتها وشبكتها ، و غيرها من العمليات المكلفة، سواءا في استبدال قطع واجهزه جديده مثل القطع الداخلية لبعض الأجهزة.² عدم دعم مشروع تطبيق الادارة الالكترونية ماليا و عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة.

4- معوقات فنية:

هناك بعض المعوقات الفنية التي تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية مشروع لكثير من الإدارات، من أبرزها:

تقادم مهارات العاملين في الحقل التقنية، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا اتفاقيا ومهاريا عن اللحاق بها، وتعويق هم دخولها إلى سوق العمل والدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية. اختلاف في نظم الإدارة وأساليبها حتى داخل المؤسسة أو المنظمة الوحيدة، ما يجعله من الصعوبة بمكان الوصول إلى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المنتظمات.

صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة لبس بالدرجة الكافية لتستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

¹رسالة ملجيسير، منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الادارة الاليكترونية و الثقافة التنظيمية بالاداء الوظيفي، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص32-33
²عائشة بنت احمد الحسيني، مرجع سابق، 69

ضعف تقنية الدعم اللغة العربية في وصل حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات استخدامات اللغة العربية.

5- معوقات سياسية و تشريعية:

اولا المعوقات السياسية

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة وغياب رؤيا استراتيجيه واضح ة بشأن استخدام التكنولوجيا , كذلك غياب التشاور مع الاطراف الفاعلة في الواقع.

ثانيا المعوقات التشريعية

قصور التشريعات والقوانين، مثلا قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها. احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويل لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارسته وتحدد القواعد الضابطة لمعاملته، فضلا عن الحاجة إلى تعميم التشريعات على المستوى الدولي أو بالاعتراف بها دوليا، نظرا لكون التعاملات الإلكترونية لا تقتصر على دولة واحدة.

عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارة الإلكترونية.¹

عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها. (د) تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان. الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.

6- معوقات أمنية:

تتمثل هذه المعوقات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية فاصل يتمثل فقدان الإحساس بالأمان أو التخوف اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل: التحويلات الإلكترونية

¹ بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الادارة الاليكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، المجلد السابع، العدد 10 افريل 2021 ص 374

والتعاملات المالية عن طريق بطاقة الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاثة عناصر أساسية هي:

العنصر المادي: ذلك بتوفير الحماية المدينة لنظم المعلومات.

العنصر التقني: عن طريق استخدام التقنيات الحديثة في دعم حماية أمن المعلومات.

العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرة خبرات العاملين في هذا المجال.

إنّ الإشكال الذي يطرحه ويحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل تباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكلة الفجوة الرقمية والضعف مؤشرات الجاهزية وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

خلاصة الفصل الأول:

ما يمكن استنتاجه في هذا الفصل أن ظهور افدارة الإلكترونية كان نتيجة الثورة الهائلة في المجالات العلمية و التكنولوجية, و أن تطبيقها يستلزم وجود متطلبات مختلفة و بنية تحتية جيدة,تطرقنا الى تعريفها و تحديد اهدفها و خصائصها مع ذكر وظائفها و أثرها على الوظيفة الإدارية , وصولا الى مزاياها و معوقات تطبيقها.

الفصل الثاني: الإطار النظري
والتنظيمي لأداء المؤسسة

تمهيد الفصل الثاني:

يعد الأداء مفهوم جوهري و هام بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام ,و هو القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة, كما يعد عنصرا محوريا لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية لكونه البعد الأكثر اهمية لمختلف منظمات الأعمال و الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

كما يعتبر تقييم الاداء من أهم الأنشطة و العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و هو احد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة, يشير تقييم الاداء الى عمليات قياس و تحديد مستوى العاملين في المنظم

المبحث الأول: مدخل عام للأداء

يعبر الأداء عن النظرة الشاملة لجميع فروع ومجالات المعرفة الإدارية، كما أنه من أهم أبعاد المنظمات المختلفة لأنه ضمان لإستمرارية المنظمة، لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تتبع أداء المنظمة، حيث أن هذه النتيجة المتوقعة لكل نشاط.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته:

أولاً: مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء. واستمرار المنظمات بالإهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء

طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً.

يراد بالأداء لغة: إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى لأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو نادية عمل.

أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف. والأداء على مستوى الفرد هو قيام مشغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة أي انه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدي.

ويورد علماء الإدارة والاقتصاديون التعارف التالية للأداء تلخصها بالآتي :

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.

الأداء هو العمل الذي تكلف المنظمة عاملاً معيناً وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.

كما نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية ويمكننا أن نميز من ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، وتوعية الجيد ونمط الأداء.¹

ويعرف الأداء على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به.

فيرى بعض الباحثين أن الأداء هو عبارة عن حصيلة الجهد المسئول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه. في حين ينتظر آخرون إلى الأداء على أنه نتاج ومحصلة فاعل العوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية.

¹ مجيد الكرخي-مؤشرات الأداء الرئيسية الطبعة الاولى 2015 دار المناهج للنشر و التوزيع -عمان ص 29

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة. فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس الأداء الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط.¹

الفرق بين الأداء والانجاز:

يتلخص الفرق بين الأداء والانجاز كون الأداء يعني في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل في العمليات المتلاحقة للأنشطة في المنظمة أما الانجاز هو نهاية النشاط إن الأداء: (Performance) يعتبر ركنا أساسيا لوجود الكفاءة، ويقصد به أداء مهام على شكل أنشطة أو سلوكيات آتية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس، وعلى مستوى عال والوضوح. أما الإنجاز (Achèvement) فيعبر عنه بإتمام العمل في نهاية المهمة بعد التغلب على جميع الصعاب والتحديات التي تواجه ذلك النشاط أو العمل بعد أن تم تحويل كل ذلك إلى نتائج ملمومة أضيفت إلى النتائج التي تحققت على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد.²

ثانيا: محددات الأداء

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

الجهود: يشير إلى الناتج عن حصول الفرد عن التدعيم (الحوافز) إضافة إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي تدفع عن مزاوله أي نشاط أي كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهد أكبر نحو الأداء المستمر.

إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في :

¹مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات العدد الخامس جوان 2015 ص61

²مجيد الكرخي مرجع سابق الذكر ص 35

كمية الجهد المبذول: فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية.

نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة درجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة. نمط الأداء: والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.¹

المطلب الثاني: عناصر ومعايير الأداء:

أما إذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عناصر هامة تكون في مجموعتها ما يعرف بالأداء.

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهام المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتشمل الدقة والإتقان والبراعة على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

المثابرة والثوق: يدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

الموظف: مما يمتلكه من معرفة ومهارات و اهتمامات مقيم واتجاهات ودوافع.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²

ثانيا: معايير الأداء:

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

¹مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مرجع سابق الذكر ص 65

²المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد السادس و الأربعون لشهر مارس 2022 حول العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة للباحث جهاد أحمد عبد الرزاق نعيقات-ص124

الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة.

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

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

الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين، وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين مع الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.¹

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الأداء

أولاً: أنواع الأداء: يتم تصنيف الأداء حسب معيار التقسيم يمكن تقسيمه على حسب معيار الشمولية ومعيار المصدر:

معيار الشمولية: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء حسب معيار التقسيم يمكن تقسيمه على حسب معيار الشمولية ومعيار المصدر.

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو...إلخ

¹بوبكر.ع قديف. مرجع سابق الذكر ص 376

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.¹

معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى نوعين : الأداء الذاتي (الداخلي)، و الأداء الخارجي. **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة من أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها موردا هاما قادر على تحقيق الإنتاجية بكفاءة عالية.

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

ثانيا: أبعاد الأداء :

تشير الأبعاد إلى الصورة التي يمكن أن يكون عليها الأداء وبالتالي نجد الأبعاد الأساسية الثلاثة:

البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق ، الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

¹ زرنوح أمجد الأداء في المنظمة جامعة الجلفة ص 34

² مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مرجع سابق الذكر ص 67

البعد الاجتماعي للأداء: ويشير إلى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مسؤولياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بالصورة السلبية على المدى البعيد إذا تم التركيز فقط على الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية. كما أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

البعد الاقتصادي: يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه بعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليص أثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها وينبغي الإشارة إلى أن أثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها.

وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية اجتماعية ثقافية، سياسية وتكنولوجية

العوامل الاقتصادية:

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة سياسات التجارة الخارجية معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة هيكل السوق ومستوى الأجور الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبيا.

العوامل الاجتماعية والثقافية:

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة و الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال مسهرين مدراء... في المؤسسة والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.¹

العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

العوامل التكنولوجية:

تتمثل في المعارف العلمية البحث العلمي براءات الاختراع الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابا أو سلبا على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.²

العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة اثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها

¹ يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر ام البواقي شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، ص49
² عمر تمجدين دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندورة برج بوعريبرج، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر
بسكرة، بسكرة،
2012-2013، ص 54

وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية.¹

1.2- العوامل البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

هيكل القوى العاملة.

مستوى تأهيل الأفراد.

درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.

نظام الأجور والمكافآت.

مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة.

العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.

نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات

نوعية المنتج وشكله.

درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنهم.

مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

مستويات الأسعار

الموقع الجغرافي للمؤسسة.

العوامل التنظيمية:

توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة

¹ لاسمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014، ص 33

في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات الراهنة.¹

إضافة إلى عوامل أخرى نذكر منها:

غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإداراتها.

عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه .

مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

التسيب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المبحث الثاني: تقييم و تحسين الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء العاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق ومشاركة الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه.²

¹ منير عبد الله عثمان الطنّش مرجع سابق ص50

² وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغلي في سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي الطبعة الاولى 2009 دار وائل للنشر ص68

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

لغة: يرجع الأصل اللغوي للكلمة إلى معنى قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم وعرف العرب القدماء كلمة تقويم، لكن مع الزمن مالوا إلى الكسر في الكلمات، فعوضت كلمة تقويم بكلمة تقييم.

اصطلاحاً: عملية تقييم للأداء يجب أن تتضمن: قياسه، تقييمه، وتقومه، إذ عرف بأنه "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، واتخاذ القرارات المناسبة".

"وعرفه بأنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لمهامهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمل مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".

وتنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال، فهي تقييم الموظف عند البعض، وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة، وتصنيف الجدارة عند البعض الآخر، وقياس فعالية الأداء.

وقد عرف بأنه الحصول على دقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الغنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر، وفي المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل".

وتعرف بأنها تقدير المدى المرغوب للسلوكيات الموجودة، وعما إذا كانت النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها".

كما يقصد بتقييم أداء العاملين: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العمر وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً". نستنتج من ذلك كله بأن وظيفة تعبير العاملين ما هي إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرار والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجي والسلوك الإيجابي.

ولا بد لنا أن نفرق بين مفهوم تقييم الأداء ومفهوم قياس الأداء فإن الإداريين الذين يهتمون بعمليات قياس الأداء هم أقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح. لذلك فالإداريون الناجحون يهتمون بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الاستفادة بها في تقييم الأداء.

ويمكن توضيح مفهوم قياس الأداء بأنه: "ذلك القياس الذي على أساسه عدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية ودقة البرامج و السياسات المتبعة من طرف المنظمة.

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين في المواضيع المهمة و الحساسة لكونه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، كما أن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعملية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحول الأفضل. تتضح أهمية التقييم خلال ما يلي:

تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط للأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت عل أسس سليمة.¹

رفع معنويات العاملين.

يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يسعون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت. تعويضات مجدية.

يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال وعدم الحماس للعمل.

¹ وائل محمد صبحي مرجع سابق ص 71

يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين كما يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة مما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

تحدد مدى كفاءة الفرد

-المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (مكافئة، ترقية، علاوة....).

-تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس المواصفات الوظيفية) وتنمية مهارات و قدرات العاملين.

-زيادة مستوى الرضا

-يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

-التعارف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، بكونها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل، هو الرقابة أحد أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، من ثم فإن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة مسبقا سوف يتم إجمالها هذه الأهداف بما يلي:

متابعة تنفيذ الأهداف، نعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توفر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم. فعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية محل التقييم.

التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية المقصود بذلك التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية لممارسة أنشطتها. تنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام للموارد الضرورية.

تقييم الكفاءة أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة و المواد و الموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفية) و تنمية مهاراتها و قدرات العاملين.¹

المعايير و السيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل. مدى كفاءة ودقة هذه البيانات، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا يتضمن تشخيصا للانحرافات و مسبباتها.

تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: نقصد به القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت:

يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، تشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختلافات المكتشفة خلال عملية التقييم، كذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل مع المعايير المتبعة، مدى صلاحيتها. التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية: وإبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة بالتالي فإن تقييم الأداء لابد من أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.²

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء و أدوات المستخدمة:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة ومعايير محددة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة.

أولاً: خطوات تقييم الأداء :

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان 2004، ص137

² يوسف حجيم الطائي، و اخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ط 1، 2006 مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع-مان الاردن ص228/229

وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء العاملين ، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.¹

مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة وضع من إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن كانت عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة تطور وفي زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من آثار فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تقادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

التغذية العكسية: يحتاجها كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. ففي التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفته كفاءته المستقبل. ولكي تكون هذه التغذية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد

العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه.²

اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين والفصل، إلخ.

وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.³

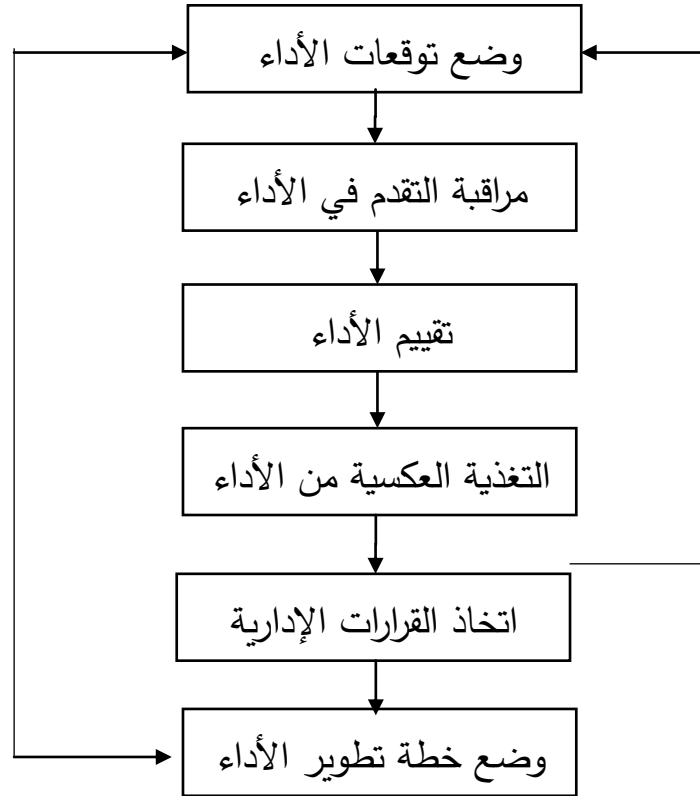
والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:

¹اري ديسلس Gary Dessle، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، ص 45r

²يوسف حجيم و آخرون، مرجع سابق، ص 237-238

³عبد العزيز بدر النداري، عولمة إدارة الموارد البشرية-نظرة استراتيجية-كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، ص 195

الشكل رقم 02: مراحل تقييم الأداء .



المصدر: (عادي حرحوش ومؤيد السالم)، 1991، ص127.

ثانيا: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الاداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم, يوجد عدة معايير يتم أمامها تقييم أداء الموظفين، ومن أهمها ما يأتي:

1)معايير نواتج الاداء: كمية الاداء و جودة الاداء.

2)معايير سلوك الاداء:تتمثل في معالجة شكاوي العملاء ,ادارة الاجتماعات ,تتبع التقارير ,المواظبة على العمل,التعاون مع الزملاء ,قيادة المرؤوسين.

3)معايير الصفات الشخصية: المبادلة و الانتباه ,دافعية عالية, الاتزان الانفعالي.

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على تحليل العمل، وبالتالي يجب تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون فعالاً في عملية تقييم الأداء. من هذه الصفات أو الشروط نجد:

الثبات:

وثبات المقياس يضم جانبين، الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبغي عنها نقص النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار على مأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينبغي عنها ونتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى.¹

التمييز:

المعيار الجيد لا بد أن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.²

ج- القبول:

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، وهو المعيار الذي يشير إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.³

المطلب الرابع: الأطراف القائمة بعملية التقييم و المشاكل المترتبة عنها

يوسع المنظمة إتباع نظام تقييم بحيث يخول كل من المسؤولين في المنظمة ومروسيهم إجراء التقييم التالي:

المشرفون يقيمون مروسيهم:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأعرف هو الأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمروسيه نظراً احتكاكه المباشر اليومي معهم، باعتباره المسؤول اتجاه المستويات

¹ - سلمية بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، جامعة الجزائر 3 والمجلة الجزائرية للامن والتنمية العدد السابع، 7

جريدة 2014، ص 219

³ يوسف حجيم، مرجع سابق، ص 237-238

الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية الرئيسي التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه.

على الرغم من ذلك إلا أن كثيرا ما يطلب المشرفة من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعمل بعد انتهاء الدوام الرئيسي، فهذه الأعمال وغير مدرجة بالوصف الوظيفي ، وبالتالي لا يتم أخذها بعيني الاعتبار عند قيام المشرف العملية التقييم.

المرؤوسين يقيمون رؤسائهم:

يعد المرؤوسين مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه يتطلعون على سلوكه وتصرفاته. يطبق هذا الأسلوب عموما على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية من فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك تمكين الإدارة بمعرفة المستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبا أو إيجابا.

ج- الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم (الزملاء):

هم أعضاء فريق العمل، زملائي العمل بالدائرة، باختصار زملاء الفرد العامل بالعمل، لإنجاح هذا الأسلوب الذي قد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان يجب أن تتوفر الشروط التالية:

أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم اتجاه بعضهم البعض.

أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة والوظيفة.

أن يكون هؤلاء الزملاء في الواقع الذي يقيّمونهم من الملاحظات المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.¹

د- التقييم الذاتي: (الموظف لنفسه):

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، وتتطلب من الموظفين وأجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه هو اقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك. باعتبار العامل هو من يرى كل تفاصيل سلوكهم وأسلوب أدائه ومواطن قوت وضعفه أكثر من غيره. إن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التنمية والتطوير وليس التقييم ذاته، نجد هذا الأسلوب في العديد من الشركات أن يكون موظفوها على قدر كبير في المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات.²

¹ يوسف حجيم، مرجع سابق، ص 230

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط4، العبيكات للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص 172

ذ- العملاء المقيمون في الخارج:

يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، فيبدون أدائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقييم هذه الخدمة من خلال وسائل جديدة في المقابلة الشخصية أو بتوزيع الاستبيانات يدوياً أو بواسطة الأنترنت.

فتلجأ المؤسسة إلى طلب الشراء من الخارج لإجراء تقييم العاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات المحترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية كذا العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو في الثقة بهم.

ر- الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات:

يقوم كذا المدخل المتعلق بالحصول على تغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.

الاتجاه الجانبي من الأفراد.

الاتجاه إلى الداخلي من الأهداف الموضوعة.

إن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين محاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره، ومن الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه.

وبعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم سنأتي إلى مدة التقييم والتي تكون عادة مرة في السنة، في آخرها فهي عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه لا يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص به ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقديره التقييمي على ما تم تنوينه على العمل طيلة السنة حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.

مشاكل قياس وتقييم الأداء : Problems of Performance Evaluation

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلباً على نتائج التقييم وهناك حالات كثيرة تؤدي إلى وقوع أخطاء أو ضعف في عمليات التقييم يمكن تلخيصها بالآتي :

المعايير المعتمدة : قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة . وتمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز مهم ، لذلك يجب أن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين، خاصة وأن تأثيرها يمتد إلى مجموع العاملين في المنظمة. وأن من بين الأخطاء التي قد يمارسها المقيم هو عدم قدرته مثلاً على الفرز الدقيق بين معايير التقويم، خاصة وأن استخدام معايير متشددة ولينة على فئة دون غيرها يحدث آثار سلبية على من يخضعون للتقييم.¹

تحيز المقيم : أن للتحيز المقيم له آثار سلبية على عملية التقييم ، فقد يقيم المشرف الفرد العامل جيداً عن أدائه لأسباب دينية أو أساسية .. الخ . والتحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء . ومصادر التحيز متعددة مثل القرابة الصداقة، الجنس والمواطن وغيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس والتقويم بعيدة عن الموضوعية

التساهل أو التشدد : يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي . وقد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مرسوميه بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة بالنسبة للآخرين .

¹ يوسف حجيم، مرجع سابق، ص 261

فالنوع الأول ل من التقييمات يشير إلى التساهل الإيجابي أما النوع الثاني من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي حيث أن الأول ل يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقوا . في حين أن الثاني يضع التقديرات بمستوى اقل مما يستحقوا .

حادثة التقييم : قد يعطي المقيم وزناً أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل للعاملين لتدوين أهم الإنجازات ، ويحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخراً أو ما نسميه بأثر الحادثة (Recency Effect). فمثلاً قد يكون أداء الموظف مثالياً خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية في الإنجاز في عمله لذلك يترك الخطأ تأثيراً يزيد عن وزنه الفعلي التقييم. خطأً على تقييم المدير لهذا الفرد أو بالعكس قد يسعى الموظفون إلى تحسين أدائه في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع جيد عن أدائهم العام بأكمله .

أخطاء التشابه في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراتهم عن ذاتهم حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلاً لو كان المقيم عدوانياً فإنه ينظر إلى الآخرين بأنه مثاله . وأيضاً لا تظهر هذه الأخطاء بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه في التقييم .

أخطاء المقارنة عندما يقيم الموظف يجب أن يكون ذلك بناءً على معايير معتمدة سلفاً وليس على أساس مقارنته بآخرين على سبيل المثال زميل له أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة بأخرى وتصنيف الفئات من العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني لأن ذلك يكون

على حساب العدالة في التميز بين الأفراد . وأتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في اجراء التقييم المطلوب منه¹

المبحث الثالث: أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة

المطلب الأول: إجراءات تحسين أداء المؤسسة

إن واحد من أهم الأهداف العملية تقوم لتقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، من هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل..إلخ.²

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء.

الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال و المناسبة.

¹ يوسف حجيم، مرجع سابق، ص 262

² وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق ص 136

و من أمثلة الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة وسلوكيات غير واضحة. كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء لتقليل الأخطاء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين .

إن هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الايجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء.

برامج المكافآت والتقدير:

هي من أهم الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمات لوضع مستوى الأداء، ويعتبر التقدير والمكافآت المادية والمعنوية مزورية بخلق بيئة عمل محفزة ويشعر الأفراد باهتمام المنظمة بهم و بمساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد هذه الآلية من أنجح الآليات استخداما في البنوك، حيث أن البنك عند تحقيق أرباح أعلى من المتوقع وذلك نتيجة لارتفاع مستويات الأداء للأفراد يقوم بتوزيع مكافآت مادية على جميع العاملين فيه وفي مختلف المستويات الإدارية، وهذا الأمر الذي يرفع روح المعنوية والاستمرار في الأداء العالي، وتنعكس هذه الآلية سلبا على أداء الموظفين خاصة إذا كانت برامج المكافآت والتقدير غير مشجعة ومحفزة مما يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى أداء العاملين ويؤثر ذلك بشكل مباشر على ضعف تحقيق أهداف المنظمة.

خطط التنمية الشخصية:

تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير المستمر، وهي الآلية الأنسب استخداما في قطاع الخدمات الصحية، من خلال دورات تدريبية محددة مثلا للممرضين، بهدف الارتقاء في مهنة التمريض وهو تفعيل دورها الريادي في تقديم مستوى عالي من الرعاية الصحية الشاملة من خلال طاقم تمريض متميز ومدرّب، والانتقال من تطور التعليمي والتدريبي التقليدي إلى مرحلة التعليم الذاتي والتطوير¹ المستمر.

تحديد مؤشرات التطور والأهداف:

هي يعد من الأفضل دائما وضع أهداف محددة جيدا، بغض النظر عن مدى طموحها، حيث لا يجب تجنب وضع أي أهداف غير واقعية لأنها قد تثبط عزيمة الموظفين، ولكن يجب ألا تكون هذه الأهداف

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 183

مستحيلة، ويمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث أن وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية.

التواصل الفعال:

يعد التواصل الفعال أداة أساسية للأداء التنظيمي، وتعتمد معظم الشركات على التواصل الفعال مع كل من العملاء والموظفين لزيادة المبيعات وتعزيز نمو الأعمال، ومن الجدير بالذكر أن التواصل الفعال له تأثير كبير على أداء الموظف في أي عمل، والتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الجيدة بين أصحاب المصلحة، وتعزز مشاركة الموظفين، وبالتالي تساعد على تحسين أداء الموظف.

التخطيط وتحديد الأولويات:

يعد تخطيط الجدول اليومي وتنظيم المهام أو الأهداف وتحديد أولوياتها أمراً ضرورياً لتحسين أداء العمل، ومن المهم أن يكون الشخص منطقياً عند تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق، كما يعد وضع خطة منفصلة مسبقاً مفيد في تحديد المهام التي يمكنك تأجيلها، والمهام الأكثر إلحاحاً والتي يجب إنجازها فوراً.²

المطلب الثالث: علاقة تحسين الأداء بالإدارة الالكترونية

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العملية وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف ورأس المال بالطريقة المثلى.

بوجود الوسائل والأساليب وتوافر العناصر الأربعة (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة) يتم تحسين الإنتاجية والأداء بالمنظمة، حيث يطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر هي:

التوجيه: هو الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية بتركيز الطاقات وحشد الجهود.

المفاهيم الأساسية: تضعها المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية للأداء.

¹ جهاد احمد عبد الرزاق نعيير، العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس و الاربعون، 2022/3، ص 23-24

² بوبكر. ع مرجع سابق ص 378

عمليات التسليم: تركز على التحفيز والعمل بأكثر كفاءة بالتكليف، وتقليص الوقت والجهد والتكلفة.
التأثير التنظيمي: يختص هذا البناء وبوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
المكافآت والاعتراف بالأفضل: يختص بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل (المكافآت المالية وغير المالية).¹

المبحث الرابع: الإدارة الإلكترونية أهميتها في تحسين الأداء :

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا أساسيا في عملية الدفع من مستوى أداء التسيير العمومي و القيام بالإصلاح الإداري حيث أنها تقدم الخدمات بشكل إلكتروني، هذا ما يجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت و الجهد للموظفين وتقليص وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين و الشعور بالانتماء و يعزز الاتصال بين المرؤوسين و الرئيس في المنظمة.

- ونستخلص مما سبق، مكانة ودور الأداء الوظيفي في المنظمات باعتباره المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها فالأداء الوظيفي للعاملين هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة وعليه وجب الاهتمام بتقييم الأداء و استخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تتناسب مع الهيكلة التنظيمية وتوزيع الوظائف، قصد معرفة موضع الخل والقصور في الأداء و العمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة و الفعالية اللازمتين.²

خلاصة الفصل :

لقد قمنا خلال هذا الفصل بعرض و شرح كافية الجوانب المتعلقة بفعالية الاداء , من حيث المفهوم,الانواع,و المعايير ,و الاهداف و تم تسليط الضوء على طرق تحسين الاداء مع اهمية الادارة الاليكترونية في تحسين الاداء .

¹بوبكر.ع,مرجع سابق,ص377

²بوبكر.ع,مرجع سابق ص378

و تم التطرق الى تقييم اداء العاملين من خلال تباين مفهومه معاييرهم ,اهدافه و اهميته و خطوات تقييمه و اخيرا تطرقنا الى دور الادارة الاليكترونية في تحسين الاداء من خلال توفير الوقت و الجهد للموظفين مع زيادات مهاراتهم و تنظيم العمل من خلال سهولة الحصول على المعلومات.

**الفصل الثالث: دراسة حالة في المعهد
الجزائري للبتروك فرع بومرداس.**

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سوناطراك

سوناطراك هي الشركة الوطنية الجزائرية الاستكشاف والاستغلال والنقل عن طريق خطوط الأنابيب، معالجة وتسويق الهيدروكربونات ومشتقاتها. مهمتها هي تعزيز الموارد الهيدروكربونية الوطنية بالطريقة المثلى وخلق الثروة في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

سوناطراك شركة بترول متكاملة وهي فرع تخصص في مجال النفط والغاز. مما جعلها الشركة الهيدروكربونية الرائدة في أفريقيا والبحر الأبيض المتوسط. تعمل في أربع مجالات رئيسية من القمة إلى القاعدة، النقل عن طريق خطوط الأنابيب والتسويق.

تتواجد الشركة في عدة مشاريع مختلفة بالشراكة في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا.

كما تنشط أيضا في ميادين أخرى مثل :الطاقات الجديدة والمتجددة وتحلية مياه البحر، تقوم بنشاطاتها في الجزائر وفي مناطق عديدة من العالم أين توجد إمكانية الاستثمار، مما جعلها تحتل المراتب الأولى في القارة الإفريقية، الحادي عشر ضمن المؤسسات البترولية العالمية، الثانية المصدرة للغاز والبتترول المميع (GPL) والغاز الطبيعي المميع (GNL) والثالثة المصدرة للغاز الطبيعي.

أولا :نشأة المؤسسة الوطنية سوناطراك

تأسست سوناطراك بموجب المرسوم الرئيسي رقم 63 / 491 الصادرة 1963/12/31 و الصادرة بالجريدة الرسمية بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والمؤرخة في 1964/01/10 و المسجلة في السجل تحت رقم 848483 ، وكانت مهمتها في بداية الأمر تقتصر على نقل وتسويق المحروقات تحت وصاية شركات أجنبية تقوم باستغلال الثروات البترولية الجزائرية، وأهم ما حققته في هذا الإطار إنشاء الأنبوب البترولي الرابط بين حوض الحمراء وأرزيو الذي يمتد على مسافة 805 كم.

وفي سنة 1966 شهدت المؤسسة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تحولت إلى مؤسسة وطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والبيع وكان ذلك بموجب مرسوم رقم 66/296 الصادر في 1966/09/22 والذي أعطى الشركة المهام الآتية :

-تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقوق المحروقات والمواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها¹.

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

-معالجة وتحويل المحروقات، بالإضافة إلى نقلها وتسويقها، ومنذ ذلك الحين عرفت المؤسسة توسعا وأهمية معتبرة لا سيما على الصعيد الدولي.

وقد تدعمت هذه الأهمية أكثر فأكثر بتأميم المحروقات الجزائرية في 24/02/1971، إذ عمدت المؤسسة تغيير مسار الاسترجاع التام للثروات البترولية والغازية والحكم في التكنولوجيا الخاصة بهذا القطاع، وتسويق ما يمكن تسويقه لجلب العملة الصعبة اللازمة لتنمية الاقتصاد الوطني، وذلك للسيطرة على الثروات النفطية التي تتمتع بها، بفضل البنود التي تضمنها المرسوم من أهمها:

-تصبح المساهمة الجزائرية في جميع المؤسسات البترولية الفرنسية % 51 كحد أدنى.

-إخضاع جميع أنابيب نقل المحروقات الموجودة فوق التراب الوطني الجزائري تحت السيادة الوطنية.

وفي سنة 1981 بلغ عدد الموظفين في الشركة 103 ألف موظف، ما أدى إلى حدوث اضطرابات على الهيكل التنظيمي، وعليه طبقت على المؤسسة أحكام إعادة الهيكلة حيث نجم عن انسحاب المؤسسة الأم من نشاطات الخدمات البترولية والبتروكيميائية، والتكرير والتوزيع ليقصر نشاطها على ميادين البحث والنقل، بالإضافة إلى ميدان معالجة الغاز وتسويق المحروقات.

وفي التسعينات، وفي إطار تنظيمها الجديد أصبح¹ سوناطراك تملك % 100 من مؤسسات التوزيع، التكرير، الهندسة والبتروكيميا، و % 51 من مؤسسات الخدمات البترولية².

وللإشارة فإن مؤسسة سوناطراك تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية، إذ تحتل المرتبة الثانية عشر عالميا، وهي أول مجمع في الحوض المتوسط كما تحتل المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي، وهذا يرجع إلى كون قطاع المحروقات قطاع حساس وإستراتيجي إذ تغيرت هيكلتها الأساسية واستبدالها بهيكلة جديدة أين استقلت عنها بعض المؤسسات، أما بشأن الهيكلة الجديدة لسوناطراك فتتمثل في دخول مؤسسات جديدة على شكل فروع تابعة للمؤسسة الأم، وهذا بنسب مئوية متفاوتة

المطلب الثاني: تقديم الفرع الجزائري للبترول (IAP):

* تأسيس ومراحل تطور المعهد الجزائري للبترول IAP:

تم تأسيس المعهد الجزائري للبترول بالمرسوم رقم 65، 259 المؤرخ في 29 نوفمبر 1965، حيث تحدثت وتوسعت مهامه بالمرسوم 73، 57 المؤرخ في 28 فيفري 1973 الذي أمرت تسمية "عن معهد الجزائري

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

²معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

للپترول"، والكیمياء والغاز والبتروكیمياء والمواد البلاستيكية حيث يقع IAP في وسط مدينة بومرداس نجد ان المعهد الجزائري للبترول مرة بعدة تطورات منذ تأسيسه يمكن تلخيصها كما يلي:

فتح دورة ما بعد الجامعة لتكوين المهندسين بالدار البيضاء في سنة 1965 وبومرداس في سنة 1971.

فتح دورة طويلة المدى لتكوين المهندسين والتعليم بومرداس سنة 1971.

فتح دورة ما بعد التدرج في الهندسة البلاستيكية والكاز 1985، وهندسة حقول النفط والكيمياء سنة 1994.¹

تعريف و تقديم المعهد الجزائري للبترول IAP

المعهد الجزائري للبترول (IAP) معهد تابع لسوناطراك متخصص في نشاطات صناعة النفط والمحروقات و تجارته. تم إنشاء المعهد في 29 نوفمبر 1965 ، بهدف رئيسي هو تلبية الاحتياجات التدريبية الخاصة بقطاع الطاقة وتزويده بالموظفين المؤهلين الذين يتطلبهم و مواكبة التطور السريع لصناعة النفط.

أدى تنفيذ استراتيجية التنمية في البلاد في أوائل السبعينيات إلى توسيع مهام المعهد (IAP)، مما أدى إلى اتخاذ اسم "المعهد الجزائري للبترول والغاز والكيمياء والبتروكيماويات والبلاستيك والمحركات".

يعد المعهد الجزائري للبترول ، أداة التدريب الرئيسية لقطاع الهيدروكربونات ، و متواجد على مستوى المواقع الصناعية للشركة من خلال مدارسها المنتشرة على الأراضي الوطنية.

*أعمال المعهد الجزائري للبترول(IAP)الدورات التكوينية للمعهد:

تكوين التقنيين السامين: 1966 بحاسي مسعود، 1967 بألمانيا، 1975 بعنابة.

تكوين التقنيين السامين المتخصصين: 2006 بمدرسة سكيكدة ومدرسة وهران.

تكوين المهندسين: 1965 التكوين القصير بالدار البيضاء، 1971 تكوين المدى الطويل بقالة.

تكوين ما بعد التدرج مرتبه بومرداس: 1986 ماجستير في الغاز والبلاستيك، 1994 ماجستير فيزيولوجيا والكيمياء، 2002 ماجستير في الاقتصاد البترولي، 2004 ماستر في hse، 2015 في mba، ماستر في الأقل.²

المطلب الثالث: مهام المعهد الجزائري للبترول (IAP):

¹المرسوم رقم 65، 259 المؤرخ في 22 نوفمبر 1965 المتعلق بتأسيس المعهد الجزائري للبترول IAP

²المرسوم 73، 75 مؤرخ في 28 فيفري 1973. IAP المعهد الجزائري للبترول.

- كجزء لا يتجزأ من الشركة الوطنية للمحروقات (SONATRACH)، تتمثل المهمة الرئيسية للمعهد الجزائري للبتترول في دعم تحول الشركة و هذا من خلال:
- التدريب والمزيد من التدريب وإعادة التدريب في مختلف مجالات نشاط قطاع الطاقة وخاصة الهيدروكربونات.
- تنظيم وتنفيذ التدريبات المتخصصة والدبلومات في مختلف مجالات نشاط قطاع المحروقات
- إقامة التبادلات والشراكات مع الجامعات والمعاهد الوطنية والدولية
- تنظيم الفعاليات العلمية والتقنية
- التنظيم والتقييم في المجال التكوين المتخصص، تقنين تأمين، مهندسين، ماجستير، ماستر دكتوراة في مجال التقنين، لإنتاج، النقل، وتسويق المحروقات السائلة والغازية.
- التكوين المتواصل عن طريق إعادة الهيكلة وتحسين مستوى الاطارات والتقنين في النشاط الطاقة.
- البحث وتطوير في شتى مجالات الطاقة.
- تحسين الخدمة، الخبرة، الدراسات والتجارب في مجمع المجالات.

مجالات التدريس في المعهد الجزائري للبتترول IAP

- جيولوجيا البترول
- الجيوفيزياء
- هندسة المخازن
- التقيب عن النفط
- إنتاج الهيدروكربونات
- نقل المحروقات
- استغلال المحروقات
- هندسة الغاز
- التكرير
- كيمياء وتحليل الهيدروكربونات
- الأجهزة البترولية
- الصيانة الصناعية
- الأمن الصناعي والبيئة
- الاقتصاد البترولي

الطاقات الجديدة والمتجددة

*** أهداف المعهد الجزائري للبترول (IAP):**

التكفل باحتياجات قطاع الطاقة والمناهج في تفعيل وتنظيم التكوين المتخصص والشهادات أعوان تطبيقين،
تقنيين، تقنيين سامين.

إنشاء وحدات خدمات تعليم، تحاليل، وخبرات.

تطوير الوثائق التقنية والعلمية.

إنشاء وتطوير التكوين عن بعد في مختلف النشاطات لقطاع الطاقة والمناجم.¹

نشاط المعهد الجزائري العالي للبترول:

كون المعهد الجزائري العالي للبترول حوالي 20 ألف طالب في مختلف التخصصات، وينقسم إلى
قسمين، تكوين أكاديمي، وتكوين صناعي.

التكوين الأكاديمي: بلغ عدد الشهادات التي قدمها المعهد الجزائري IAP حوالي 14976 من هو: 50
ماجستير، 320 مهندس دوله منح 265 أجنبي لي 24 دولة اجنبية مختلفة 720 الدور ما بعد التدرج،
11006 الف تقني سامي منح 10818 جزائري، 188 أجنب

التكوين صناعي: أما فيما يخص التكوين صناعي بلغ عدد الشهادات المقدمة 3800. 460 مهندس
تطبيق، 400 أعوان التحكم، 3300 تقنيين.

كما تتمثل نشاطاته أيضا في:

البحث التطبيقي، والخدمات، الدراسات، التحليل والقيام بالخبرات.²

مزايا المعهد الجزائري للبترول:

يتوفر المعهد على عدد كبير من الأماكن التعليمية والإقامة بالقرب من هياكل المستخدمين والمواقع

الصناعية للشركة ، مما يسهل التدريب العملي و التميز

• التكيف مع احتياجات ومتطلبات الهياكل التشغيلية للشركة من خلال تصميم برامج تدريبية موجهة
وموجهة ، بناءً على المهارات المطلوبة لكل مهنة

• تحولت إستراتيجية التعلم من التدريب الذي يركز على التخصص إلى التدريب الذي يركز على مهام
ومهام محطة العمل

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- مدربون ذوو خبرة ومعتمدون ، تم دمجهم أيضًا في الفرق المسؤولة عن مشاريع الشركة لإثراء محتوى المنتجات التعليمية بدراسات الحالة والمعرفة المختلفة للشركة
- توفير مكتبات بمدارسها المختلفة ، بالإضافة إلى مكتبة افتراضية متاحة للمتعلمين
- رسملة لأكثر من 50 عامًا من الخبرة في مجال الهيدروكربونات
- طريقة التدريس للمعهد:
- يتناوب أسلوب التعلم لدى المعهد بين النظري والتطبيقي، والمحاكاة والتعلم عن بعد ، والتدريب في المواقع الصناعية.
- حجرة الدراسة: النموذج الكلاسيكي ، يتطلب وجود المشاركين من أجل السماح بالتعلم الجماعي ، مع الكثير من التفاعل والتبادل بين المشاركين والمدرّب.
- التعلم الإلكتروني: يسمح بالتعلم الفردي بتصميم شخصي ، دون قيود الوقت والمكان ، مع تحسين ميزانية تدريب الشركة.
- التدريب: تدريب عملي لتطوير المهارات السلوكية وترسيخ المعرفة لزيادة كفاءة الموظفين من أجل تحقيق نتائج ملموسة ضرورية لتحقيق أهداف الشركة من خلال تحسين المعرفة والدراية (ممارسات الجوانب) والسلوكيات (الكفاءات المطلوبة للوظيفة).
- التدريب أثناء العمل: التدريب العملي في مكان العمل ، وهو شكل من أشكال التعلم الفردي والجماعي في ظروف وبيئة عمل حقيقية ، باتباع دليل تعليمي صممه التربويون ، ويستهدف تطوير المهارات التقنية الرئيسية للمهنة.
- المحاكاة: وضع التعلم الفردي والجماعي ، مما يسمح بالتمارين من خلال إعادة إنتاج مجموعة متنوعة من المواقف العملية الكبيرة ، في وقت قصير وفي ظروف أمان مثالية.
- تنفيذ المشروع: شكل من أشكال التعلم عن طريق المحاكاة ، مخصص بالدرجة الأولى لمهن الدراسة والتحليل ، يسمح بتأهيل المديرين التنفيذيين العاملين في مهن العمليات نحو مهن الدراسة والتطوير.

الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول IAP:

تم تغيير الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول IAP بتاريخ 18 نوفمبر 2015 بهدف تحسين قيادة نشاطات المؤسسة وذلك لتكييف استراتيجية تنميتها مع المتطلبات الوطنية والدولية الجديدة.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

التقديم الجديد لسوناتراك إلى:

تعزير المديرية العامة بصفة التخطيط الاستراتيجي وتنسيق ورقابه وإدارة.

تركيز هياكل تنفيذية لتحسين التأزر من خلال ضمان أفراد كفاءاتها.

تسمح اللامركزية يرافقه سلطة الرقابة ووضوح مسؤوليات ان هذه الدراسة التطبيقية أجرت على مستوى مصلحة المالية.

```

graph TD
    A[مدرسة يوم دراس] --- B[1 أمانة مشرفة]
    A --- C[مصلحة المن و التدخل]
    A --- D[2 تقنيين مراقبة فيديو  
12 أعوان التدخل و المراقبة]
    A --- E[01 إطار قانوني]
    A --- F[المجلس البيداغوجي]
    F --- G[المديرية الفرعية للدراسات]
    F --- H[قسم المالية و الإدارة]
    F --- I[قسم الوسائل العامة]
    G --- J[1 سكرتيرة]
    G --- K[القسم البيداغوجي للمناطق الجديدة و المتكبدة]
    G --- L[القسم البيداغوجي للتقريب عن البترول]
    G --- M[القسم البيداغوجي للغاز، مكربر و بتروكيميائي]
    J --- N[13 أستاذ مخبر تقني]
    J --- O[6 أستاذة]
    K --- P[1 مخبر تقنيين مخبر]
    K --- Q[7 أستاذ]
    L --- R[1 مخبر تقنيين مخبر]
    L --- S[1 مهندسين مخبر]
    M --- T[3 مخبر تقنيين مخبر]
    M --- U[14 أستاذ]
    M --- V[1 سكرتيرة]
    H --- W[1]
    H --- X[قسم التكوين]
    H --- Y[القسم البيداغوجي نقل المحروقات و الصيانة الصناعية]
    H --- Z[القسم البيداغوجي و الإقتصاد البيئوي]
    H --- AA[قسم البيداغوجية الأمن الصناعي و البيئة]
    W --- AB[1 مخبر تقنيين مخبر]
    W --- AC[3 مخبر تقنيين مخبر]
    W --- AD[2 مخبر مهندسين]
    W --- AE[11 أستاذ]
    W --- AF[4 أستاذة]
    W --- AG[8 أستاذة مخبر مهندسين]
  
```

المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهجية المطبقة في إجراء البحث حيث تبين طبيعة الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، وأخيرا أداة البحث واختبار مقياس الاستبيان

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا- طبيعة الدراسة:

سنقوم في هذا البحث بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في اختبار فرضيات البحث الذي يهدف إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين في قسم الاستكشاف في مؤسسة "المعهد الجزائري للبتترول فرع بومرداس"

ثانيا - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة المعهد الجزائري للبتترول "فرع بومرداس، أما بالنسبة للعينة قمنا باختيار عينة عشوائية بلغت 140 عامل وقد تم استرجاع 103 استبيان صالح للتحليل، حيث تم توزيع الاستمارات داخل المؤسسة على العمال.

ثالثا- طرق جمع البيانات

يتطلب أي بحث مجموعة من الطرق لجمع البيانات والطرق التي اعتمدنا عليها في بحثنا هي: الاستبيان فالاستبيان بأشكاله المختلفة هو وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها من قبل الباحث للتقرب من المستجوبين ومعرفة آرائهم، وكان هدفنا من الاستبيان هو معرفة رأي العاملين في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أدائهم في مؤسسة المعهد الجزائري للبتترول " - بومرداس...

رابعا أداة البحث

بعد الاعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراته وخاصة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وإضافة إلى آراء وأفكار الأستاذ المشرف ، قامت الطالبات بتطوير الاستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث وجاء الاستبيان على النحو التالي:

1. التمهيد والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الطالب ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

2 البيانات الشخصية: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي الجنس السن المستوى التعليمي عدد سنوات الخبرة في العمل المستوى المهني.

3 المحور الأول: يحتوي على أسئلة الاستبيان المتعلقة بأسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وفي المؤسسة، ويتضمن (07) أسئلة تهدف للتعرف على أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وكذلك فوائد استعمال نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمعهد الجزائري للبتروفر " بومرداس، وقد تم اختيار هذه الأسئلة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

4 المحور الثاني: فخصص لدراسة متطلبات الإدارة الإلكترونية وقيس من خلال (28) عبارة وتهدف إلى التعرف على متطلبات الإدارة الإلكترونية في المعهد الجزائري للبتروفر بومرداس المتمثلة في المتطلبات البشرية، المالية، الإدارية، القانونية، التقنية و الفنية ، وقد تم اختيار عبارات هذا المحور بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

5 المحور الثالث: فخصص لدراسة تحسين أداء العاملين وقد قيس من خلال (11) عبارة وتهدف إلى التعرف على مستوى تحسين أداء العاملين في مختلف أقسام المعهد الجزائري للبتروفر فرع بومرداس ، وقد تم اختيار عبارات هذا المحور بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

خامسا اختيار مقياس الاستبيان

استعملت الطالبات سلم فنوي عشاري من صفر 0 الى عشرة 10 ،وسطه الفرضي 5 .

المطلب الثاني : صدق أداة البحث وثباتها

أولا صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وللتحقق من صدق استبيان هذا البحث اعتمدنا على الصدق الظاهري، وذلك للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ، تم القيام بدراسة ملاحظاته واقتراحاته، وأجريت التعديلات في ضوء توصياته لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وبعدها تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبيان الموضحة في الملحق، ولقد اعتبرت الباحثتين أن الأخذ بملاحظات الأستاذ المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكن القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

1) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

يهتم هذا الاختبار بتحديد مدى تناسق فقرات الأبعاد و المحاور و تشكيلها لمجموعة واحدة متجانسة احصائيا و صدقها البنائي،و يعتمد على حساب معامل الارتباط بين الفقرات و المحاور الذي تتبع له، و

ذلك باستخدام معامل الارتباط لبيرسون فإن كانت القيمة المعنوية (0.00) أقل من 0.05 فإننا نحكم بصلاحيته، أي ان كل عبارة من العبارات التي وردت في الاستبيان لها ارتباط وثيق بالمحور الذي تنتمي اليه،

يبين لنا الجداول التالية نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي لبعد الاول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	sig
1	هناك خطط لتكوين وتأهيل الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.639**	0.00
2	تتوفر المؤسسة على الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.829**	0.00
3	يوجد القدرة لدى الموظفين على استخدام الحاسوب و الأنترنت و الأتمتة	0.752**	0.00
4	يوجد عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات	0.846**	0.00
5	تتوفر القدرة على التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته بشكل جيد	0.821**	0.00
6	يوجد في المؤسسة متخصصون في تكنولوجيا المعلومات	0.789**	0.00

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يبين الجدول رقم (3) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ، 0.05 مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه هذا البعد.

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني

	العبارات	معامل الارتباط	Sig
7	توفر في المؤسسة المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها	0.525**	0.00
8	يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية	0.602**	0.00
9	يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة	0.733**	0.00

10	يتوفر الدعم المالي اللازم لتكوين الموارد البشرية وتأهيلهم	0.615**	0.00
11	يتوفر الدعم المالي اللازم استعانة بمديرين مؤهلين لتكوين العاملين على تطبيق اليات العمل الالكتروني	0.746**	0.00
12	يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانه الأجهزة وتطوير البرامج	0.729**	0.00

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يبين الجدول رقم (4) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ، 0.05 مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه هذا البعد

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي لبعد الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
13	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الالكترونية	0.722**	0.00
14	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مجال الإدارة الالكترونية	0.772**	0.00
15	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية	0.644**	0.00
16	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الالكترونية	0.747**	0.00
17	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية	0.732**	0.00
18	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية	0.645**	0.00

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ، 0.05 مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه هذا البعد.

جدول رقم (6) الاتساق الداخلي للبعد الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
19	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية	0.557**	0.00
20	تتوفر في المؤسسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسيرتها	0.780**	0.00
21	تدعم الإدارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.570**	0.00
22	يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ و تتابع تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.658**	0.00
23	تستعين المؤسسة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.679**	0.00

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يبين الجدول رقم (6) معام لات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ، 0.05مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه هذا البعد.

جدول رقم (7) الاتساق الداخلي للبعد الخامس

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
24	تتوفر النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة	0.483**	0.00
25	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع عن طريق شبكة الحاسب الآلي	0.598**	0.00
26	يوجد موقع إلكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت	0.566**	0.00
27	إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة	0.603**	0.00
28	يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر و أقسام المؤسسة المختلفة.	0.886**	0.00

المصدر :من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه هذا البعد .

جدول رقم (8) الاتساق الداخلي للمحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
29	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.	0.658**	0.00
30	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشفة.	0.391**	0.00
31	تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء.	0.715**	0.00
32	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.	0.757**	0.00
33	تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	0.464**	0.00
34	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة الموظفين	0.745**	0.00
35	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين.	0.674**	0.00
36	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين	0.635**	0.00
37	تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة رغبات الزبائن الكترونيا.	0.618**	0.00
38	تهتم المؤسسة بجميع شكاوي العملاء المقدمة إلكترونيا	0.687**	0.00
39	تزيد الإدارة الإلكترونية من خدمه الزبائن	0.646**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يبين الجدول رقم (8) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد أن افتراضات المحور الثالث تتفق في قياس ما يقيسه هذا المحور. من خلال الجداول السابقة الذكر نلاحظ وجود إتساق بين كل عبارات المحورين الثاني و الثالث.

(2) إختبار الصدق البنائي:

يعتبر هذا اختبار مكمّل لإختبار الإتساق الداخلي، ويعني بتحديد مدى التجانس أحصائي للمحاور المشكلة للاستبانة، و قوة متانة بناء افستبانة من خلال قياس درجة ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

ابعاد الاستبيان	قيم معاملات الارتباط	الدالة الاحصائية
البعد الاول	0.846 – 0.639	دالة عند 0.01
البعد الثاني	0.746 – 0.525	دالة عند 0.01
البعد الثالث	0.747 – 0.644	دالة عند 0.01
البعد الرابع	0.780 – 0.557	دالة عند 0.01
البعد الخامس	0.886 – 0.483	دالة عند 0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يشير الجدول رقم (9) الى نتائج استخدام الصدق البنائي أو التكويني عند مختلف أبعاد الاستبيان حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.525) و(0.886)، وجميع هذه المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، وتشير إلى اتساق أبعاد الاستبيان وصدق محتواه في قياس ما وضع لقياسه

ثانيا - ثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 ، فأكثر ، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 3:معامل ثبات الاتساق الداخلي العبارات الاستبيان الفاكرونباخ.

نقوم بحساب معامل الثبات و من ثم معامل الصدق)معامل الصدق=جذر معامل الثبات

البعد	عدد العبارات	قيمة الفاكرونباخ الثبات	الصدق
المحور الثاني	28	0.834	0.913
المحور الثالث	11	0.742	0.861
الاستبيان ككل	39	0.873	0.934

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

من خلال هذا الجدول (10) يتضح ان معامل الثبات الكلي لاداء البحث بلغ (0.873) 87% بمعامل الصدق (0.934) 93 ,حيث سجل المحور الثاني(متطلبات الإدارة الإلكترونية) (0.834) 83% بمعامل الصدق (0.913) 93% اما بنسبة للمحور الثالث فسجل معامل ثبات (0.742) 74% و معامل الصدق (0861) 86% .

معامل الثبات مرتفع ومناسب لاغراض البحث، هذا دليل على ان تمتع محوي الاستبيان بدرجة عالية من الثبات و الصدق , وبهذا نكون قدمنّا ثبات اداء البحث مما يجعلنا على ثقة تامه بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

2-الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن اسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيرات واختبار فرضياته قامت الطالبات باستخدام الاساليب الاحصائية وذلك بالاعتماد على برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss ,وفيما يلي اهم الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها:

نسب المئوية والتكرارات من اجل وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

اختبار الفا كرونباخ: وهو اختبار ثبات اداء الدراسة.

الانحراف المعياري: نستعمله من اجل التعرف على مدى انحراف الاجابات افراد الدراسة اتجاه كل فقره او محور , لكونه يوضح التشتت في اجابات المبحوثين , فكلما كانت نتائج تقترب من الصفر فهذا يعني تركيز الاجابات وعدم تشتتها.

المتوسط الحسابي : نعني به متوسط مجموعه من القيم ,او مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها , وذلك بغية التعرف على متوسط اجابات المبحوثين حول الاستبيان
اختبار $T(One\ Sample\ t-test)$: يستعمل لمعرفة الدلالة الاحصائية في اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

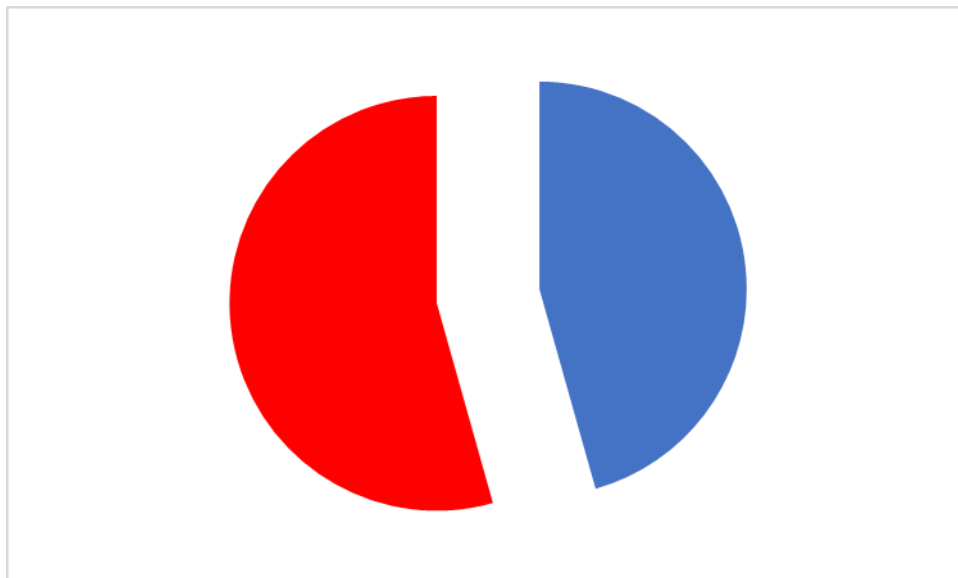
الجدول التالية تبين البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما يتضح فيما يلي:

1 - خصائص العينة حسب الجنس:

جدول رقم(11) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	47	45.6%
أنثى	56	54.4%
المجموع	103	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



الشكل رقم(04) الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم نلاحظ أن عدد الاناث تمثل أغلبية أفراد العينة حيث قدر عددهم ب (56) بنسبة مئوية تقدر ب (54.4%)، في حين نجد ان عدد أفراد العينة من الذكور قد بلغ عددهم (47) بنسبة مئوية تقدر ب (45.6%)، و هذا يدل على أن العمل في المعهد الجزائري للبتروك

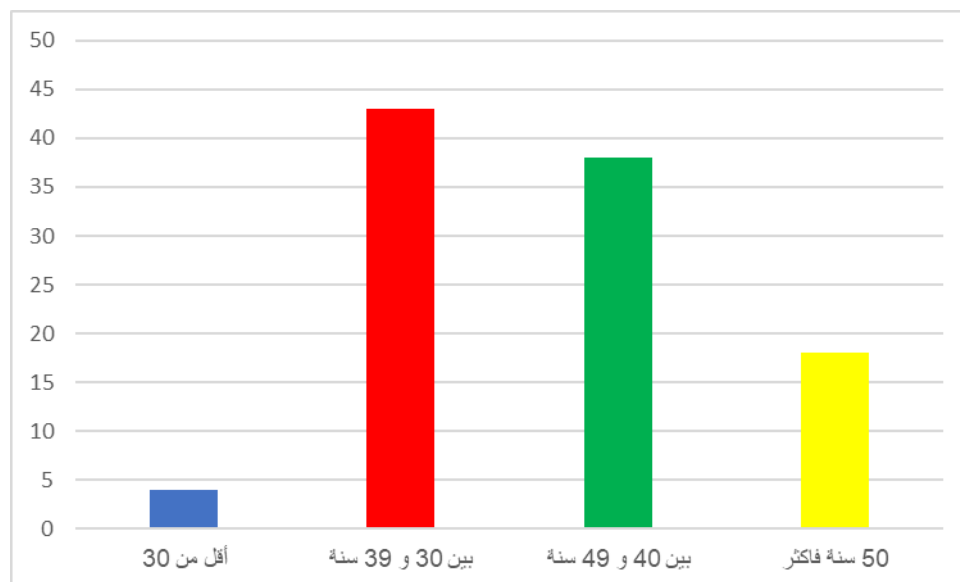
لا يتطلب حتما الذكور لكونه معهد التكوين فالأغلبية يكون عملهم في قاعات التدريس أو المكاتب لا يتطلب الخروج الي الحقول الاستكشافية.

2-خصائص العينة حسب السن:

جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
3.9%	4	أقل من 30
41.7%	43	بين 30 و 39 سنة
36.9%	38	بين 40 و 49 سنة
17.5%	18	50 سنة فأكثر
100%	103	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (05) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن.

من خلال الجدول رقم (12) والشكل (04) نلاحظ أن اغلب افراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 و 39 سنة) حيث بلغ عددهم (43) وبنسبة مئوية تقدر ب: (41.7 %) ثم أفراد العينة (بين 40 و 49 سنة) حيث بلغ عددهم (38) وبنسبة مئوية تقدر ب: (36.9%)، كما نجد أن عدد أفراد العينة لاكثر من (50 سنة) قد بلغ (18) وبنسبة مئوية (17.5%) و اخيرا افراد العينة الاقل من (30 سنة) بلغ عددهم (4)

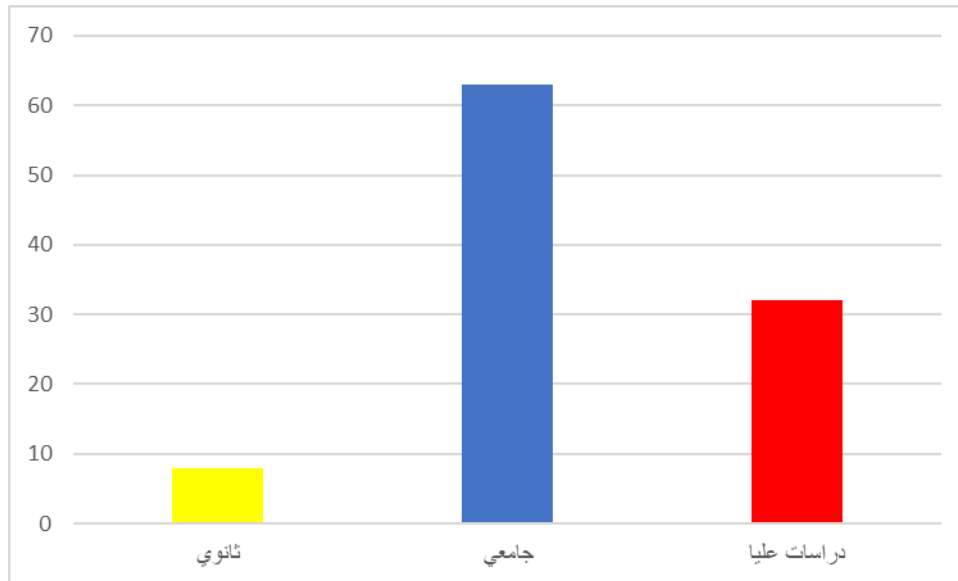
بنسبة مئوية تقدر ب (3.9%) ويمكن أرجاه سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (30 و 39 سنة) إلى أن هذا العمر يمتاز بالنشاط و الحيوية و القدرة على العطاء وكل هذا يؤدي للاستفادة منهم لأطول فترة ممكنة.

5-4-4- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.8%	8	ثانوي
41.1%	63	جامعي
31.1%	32	دراسات عليا
100%	103	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



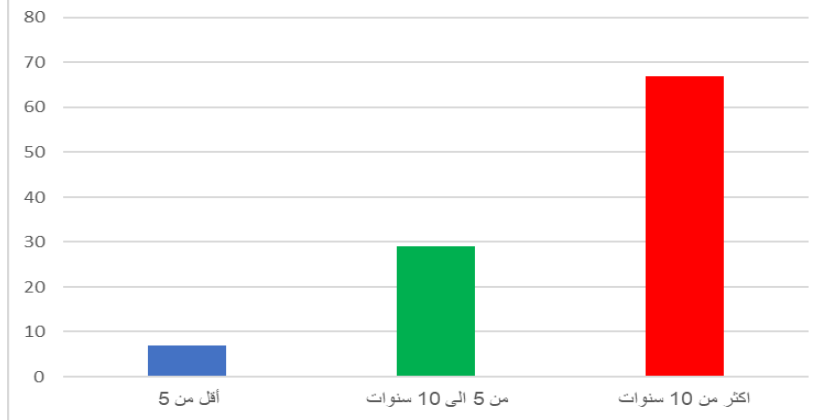
شكل رقم (6) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل (6) نجد أن أغلبية أفراد العينة كانوا جامعيين حيث بلغ عددهم (63) وبنسبة مئوية (41.1%) تليها فئة الدراسات العليا ب(32) بنسبة مئوية (31.1%) ، اما فئة الثانوي قد بلغ (8) بنسبة مئوية تقدر ب: (7.8%)، حسب رأي الطالبات هذا راجع إلى أن أهم مهام المعهد الجزائري للبتترول هو التكوين فاستوجب توظيف أهل المعرفة و الخبرة . اي اغلب 3/4 العينة ذوي مستوى علمي ممتاز.

5-4-3- خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية:

جدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.

الاقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	7	6.8%
من 5 الى 10 سنوات	29	28.2%
اكتر من 10 سنوات	67	65%
المجموع	103	100%



شكل رقم (7) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (7) نجد أن عدد أفراد العينة في سنوات الأقدمية لاكثر من (10 سنوات) تمثل أغلبية أفراد العينة حيث بلغ عددهم (67) بنسبة مئوية تقدر ب: (65%) ثم يليها عدد الأفراد بين (5 و 10 سنوات) فقد وصل عددهم (29) فرد بنسبة مئوية تقدر ب (28.2%)، وأخيرا أفراد لاقل من (5 سنوات) بعدد قدر ب: (7) فقط بنسبة مئوية ب: (6.8%). وهذا دليل على وجود أصحاب الخبرة بكثرة و هو إيجابي للمؤسسة كونهم يمكنهم تكوين الموظفين اقل خبرة و توريثهم محصولهم المعرفي.

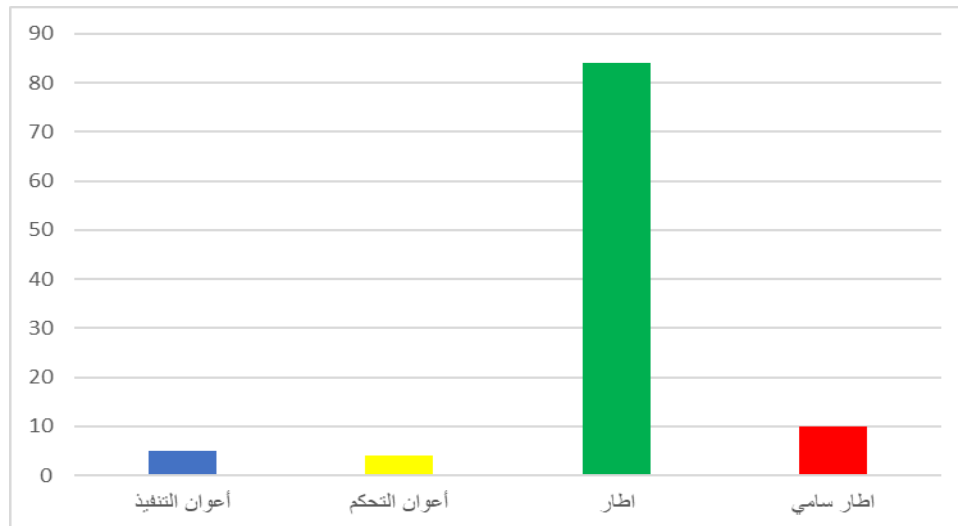
العينة حسب الفئة الوظيفية :

جدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أعوان التنفيذ	5	4.9%
أعوان التحكم	4	3.9%
اطار	84	81.6%

9.7%	10	اطار سامي
100%	103	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (8) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب الفئة الوظيفية.

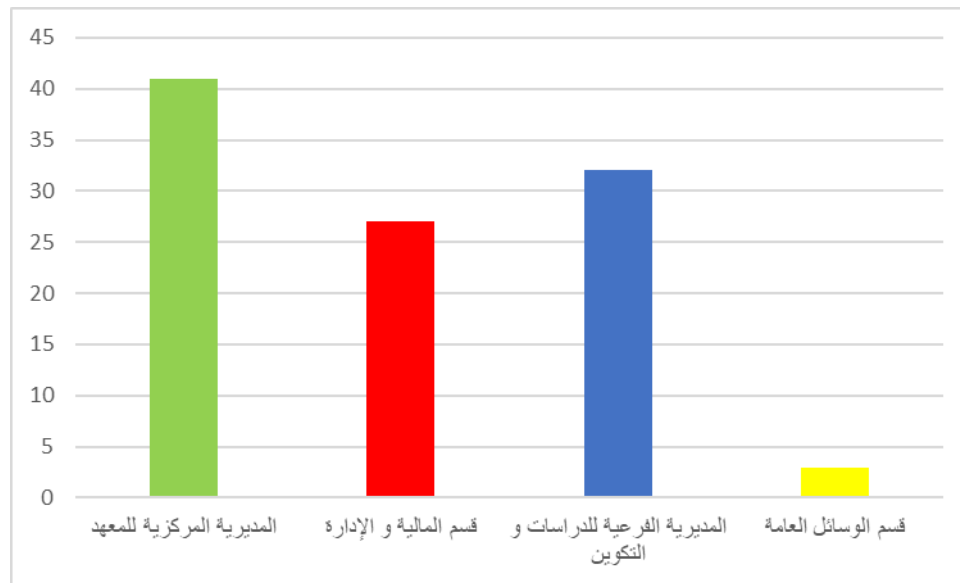
من خلال الجدول رقم (15) والشكل (8) نجد أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الإطارات حيث بلغ عددهم (84) وبنسبة مئوية (81.6%) تليها فئة اطار سامي ب (10) بنسبة مئوية (9.7%) ، ثم فئة أعوان التنفيذ حيث بلغ (5) بنسبة مئوية تقدر ب: (4.9%) و أخيرا فئة أعوان التحكم ب (4) بنسبة مئوية ب(3.9%).

5-4-4-خصائص العينة حسب المصلحة:

جدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب المصلحة.

النسبة المئوية	التكرار	المصلحة
39.8%	41	المديرية المركزية للمعهد
26.2%	27	قسم المالية و الإدارة
31.1%	32	المديرية الفرعية للدراسات و التكوين
2.9%	3	قسم الوسائل العامة
100%	103	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (8) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المصلحة.

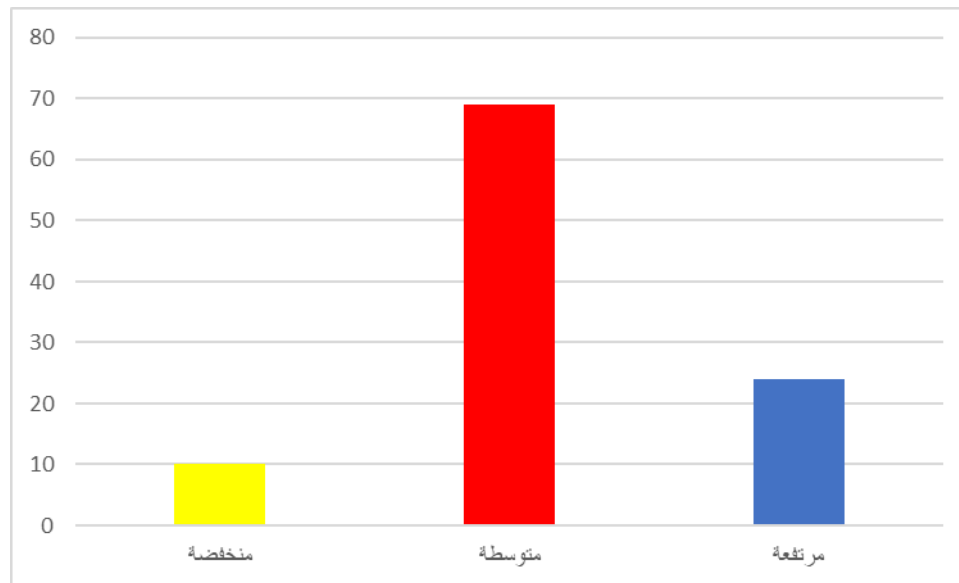
من خلال الجدول رقم (16) والشكل (8) نجد أن أغلبية أفراد العينة كانوا من المديرية المركزية للمعهد حيث بلغ عددهم (41) بنسبة مئوية (39.8%) تليها المديرية الفرعية للدراسات و التكوين حيث بلغ عددهم (32) وبنسبة مئوية (31.1%) ثم قسم المالية ب(27) بنسبة مئوية (26.2%) ، اما قسم الوسائل العامة قد بلغ (3) بنسبة مئوية تقدر ب: (2.9%).

حسب مدى معرفة الإدارة الالكترونية:

جدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفة الإدارة الالكترونية.

معرفة الإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة المئوية
منخفضة	10	9.7%
متوسطة	69	67%
مرتفعة	24	23.3%
المجموع	103	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (9) اعمدة بيانية حسب المعرفة بالإدارة الالكترونية.

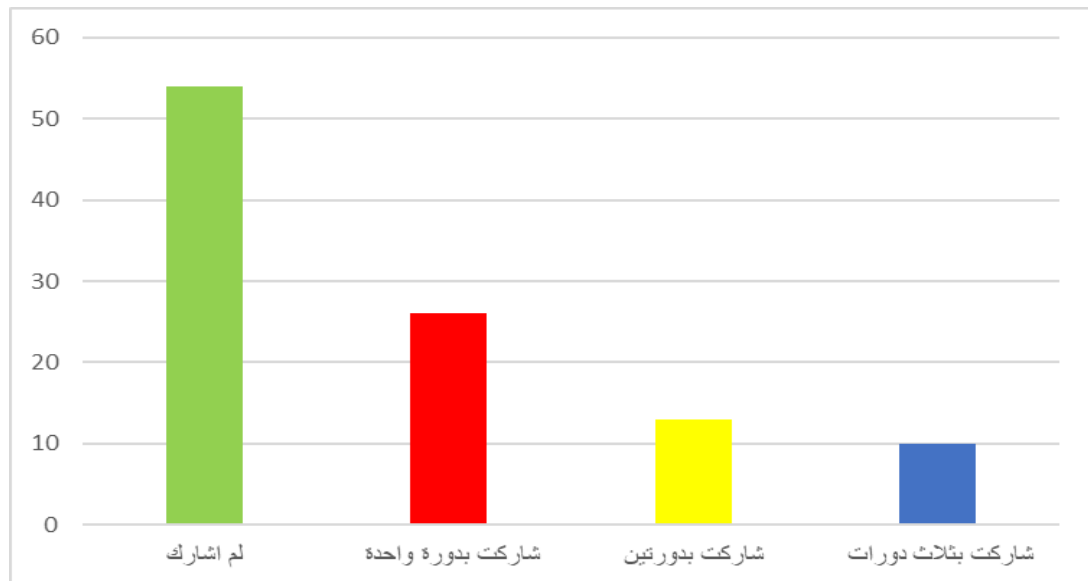
من خلال الجدول رقم (17) والشكل (9) نجد أن أغلبية أفراد العينة كانت معرفتهم بالإدارة الالكترونية متوسطة حيث بلغ عددهم (69) بنسبة مئوية (67%) ، اما أفراد العينة الذين كانت معرفتهم بالإدارة الالكترونية مرتفعة حيث بلغ عددهم (24) بنسبة مئوية (23.3%) ، و أخيرا أفراد العينة كانت معرفتهم بالإدارة الالكترونية منخفضة حيث بلغ عددهم (10) بنسبة مئوية (9.7%) . بنظر الطالبتين هذا راجع لعدم تديم دورات تكوينية كافية للموظفين .

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها اثناء الخدمة

جدول رقم (18) لحسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها اثناء الخدمة

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لم اشارك	54	52.4%
شاركت بدورة واحدة	26	25.2%
شاركت بدورتين	13	12.6%
شاركت بثلاث دورات	10	9.7%
المجموع	103	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



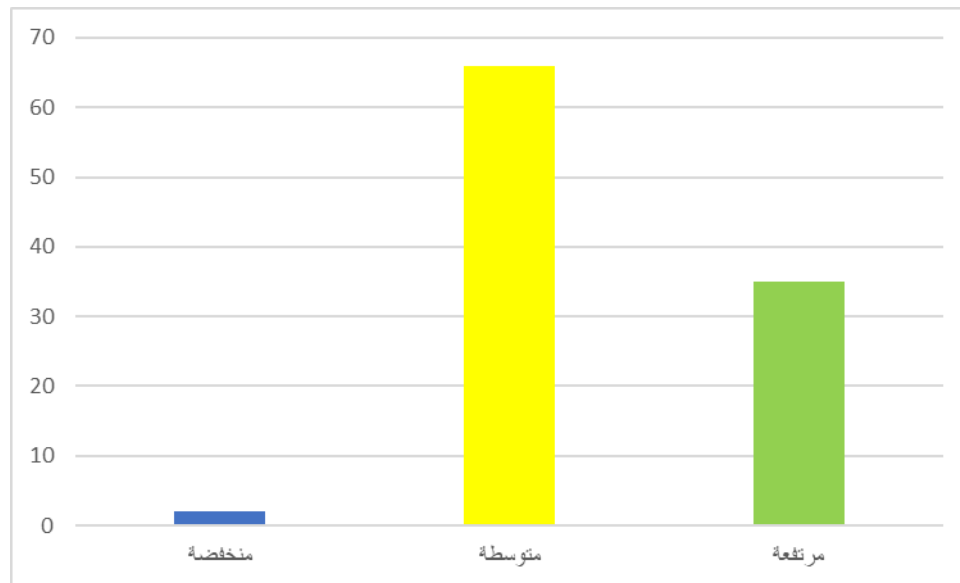
من خلال الجدول رقم (18) و الشكل رقم (10) نجد ان اغلبية افراد العينة لم يقوموا بدورات تدريبية ابدأ حيث بلغ عددهم (54) بنسبة مئوية (52.4 %) تليها فئة التي شاركت في الدورات التدريبية مرة واحدة ب (26) بنسبة مئوية (25.2 %) تليها الفئة التي شاركت بدورتين حيث بلغ عددهم (13) بنسبة مئوية (12.6 %) ، وأخيرا الفئة التي شاركت بثلاث دورات تكوينية قدر عددهم ب (10) بنسبة مئوية (9.7 %).

حسب مدى تحكم في الاعلام الالي :

جدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفة الإدارة الالكترونية.

التحكم في الاعلام الالي	التكرار	النسبة المئوية
منخفضة	2	1.9 %
متوسطة	66	64.1 %
مرتفعة	35	34 %
المجموع	103	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (11) اعمدة بيانية حسب التحكم في الاعلام الالي .

من خلال الجدول رقم (19) والشكل (11) نجد أن أغلبية أفراد العينة كان مدى التحكم في الاعلام الالي متوسط حيث بلغ عددهم (66) بنسبة مئوية (64.1%) ، اما أفراد العينة الذين كان مدى التحكم في الاعلام الالي مرتفعة حيث بلغ عددهم (35) بنسبة مئوية (34%) ، و أخيرا أفراد العينة كان مدى التحكم في الاعلام الالي منخفضة حيث بلغ عددهم (2) بنسبة مئوية (1.9%) .و هذا دليل على مستوى التحكم في الاعلام الالي متوسط لكن مقبول.

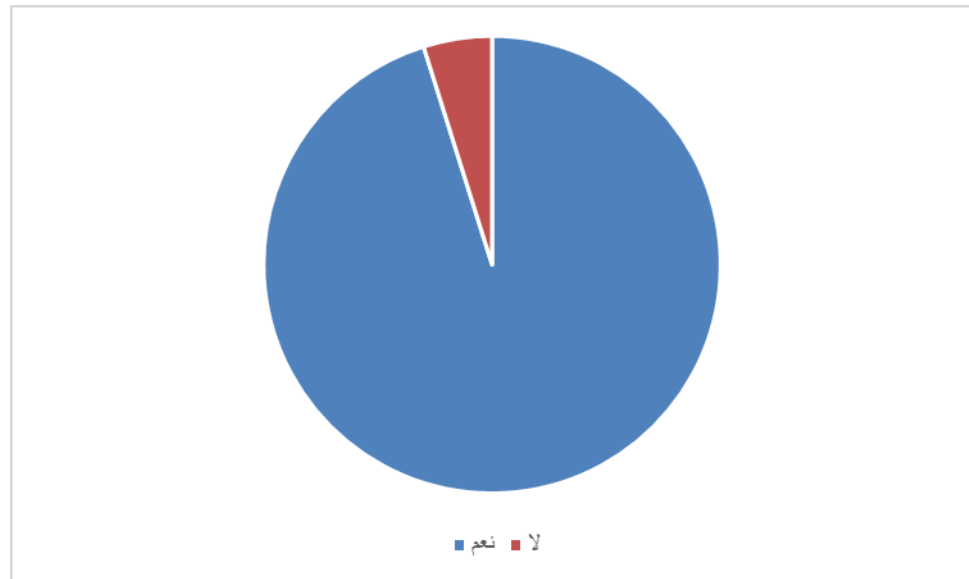
المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.

حسب التعامل مع الإدارة الالكترونية افضل من الإدارة الورقية

جدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع الإدارة الالكترونية افضل من الإدارة الورقية

النسبة المئوية	التكرار	
95.1%	98	نعم
4.9%	5	لا
100%	103	المجموع

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



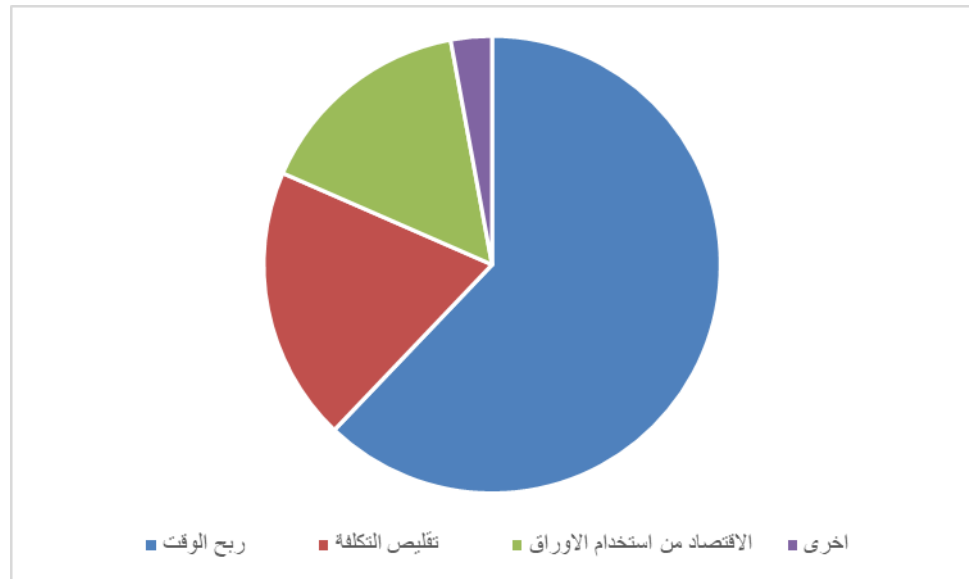
شكل رقم (12) دائرة بيانية لخصائص العينة حسب التعامل مع الإدارة الإلكترونية افضل من الإدارة الورقية.

من خلال الجدول رقم (20) والشكل (12) نلاحظ أن معظم أفراد العينة اجابوا بنعم حسب التعامل مع الإدارة الإلكترونية افضل من الإدارة الورقية حيث بلغ عددهم (98) وبنسبة مئوية تقدر ب: (95.1%) اما أفراد العينة الذين اجابوا بلا فقد بلغ عددهم (5) وبنسبة مئوية تقدر ب: (4.9%)، حسب رأي الطالبين هذا راجع لسهولة و سرعة استعمال التقنيات الإلكترونية

جدول رقم (21) يمثل الاسباب الاتي تجعلك تتعامل الكترونيا .

النسبة المئوية	التكرار	
62.1%	64	ربح الوقت
19.4%	20	تقليل التكلفة
15.5	16	الاقتصاد من استخدام الاوراق
2.9	3	اخرى
100%	103	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



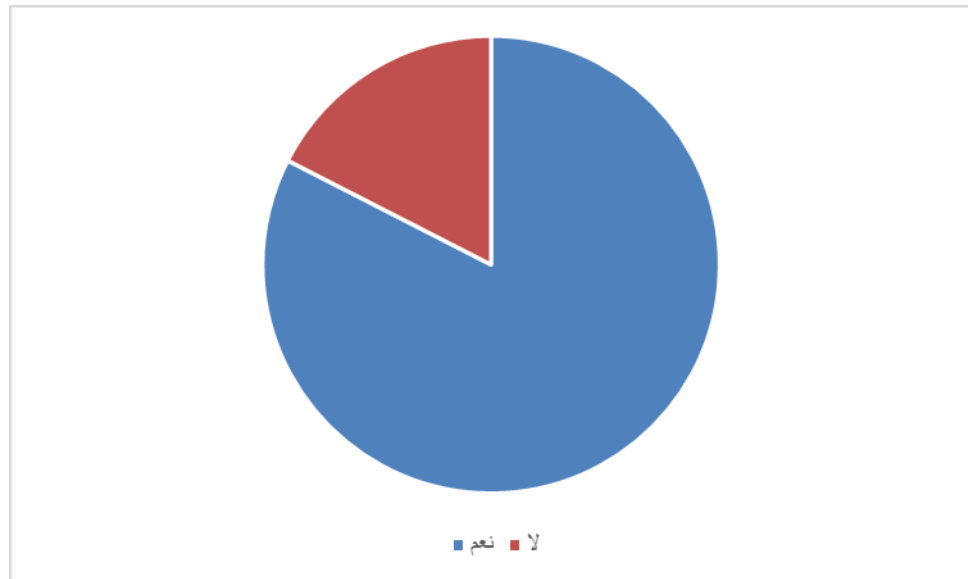
الشكل رقم (13) دائرة بيانية للأسباب التي تجعلك تتعامل إلكترونيا

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (13) نلاحظ أن معظم عدد أفراد عينة الدراسة اجابت لربح الوقت حيث قدر عددهم ب (64) بنسبة مئوية تقدر ب (62.1%)، في حين نجد ان عدد أفراد العينة الذين اجابوا لتقليل التكلفة حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مئوية تقدر ب (19.4%)، اما إجابات الاقتصاد من استخدام الأوراق قد بلغ عددهم 16 بنسبة مئوية (15.5%) حسب مصطلح تخطيط موارد المؤسسة :

جدول رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب مصطلح تخطيط موارد المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
%82.5	85	نعم
%17.5	18	لا
%100	103	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (14) دائرة بيانية حسب مصطلح تخطيط موارد المؤسسة

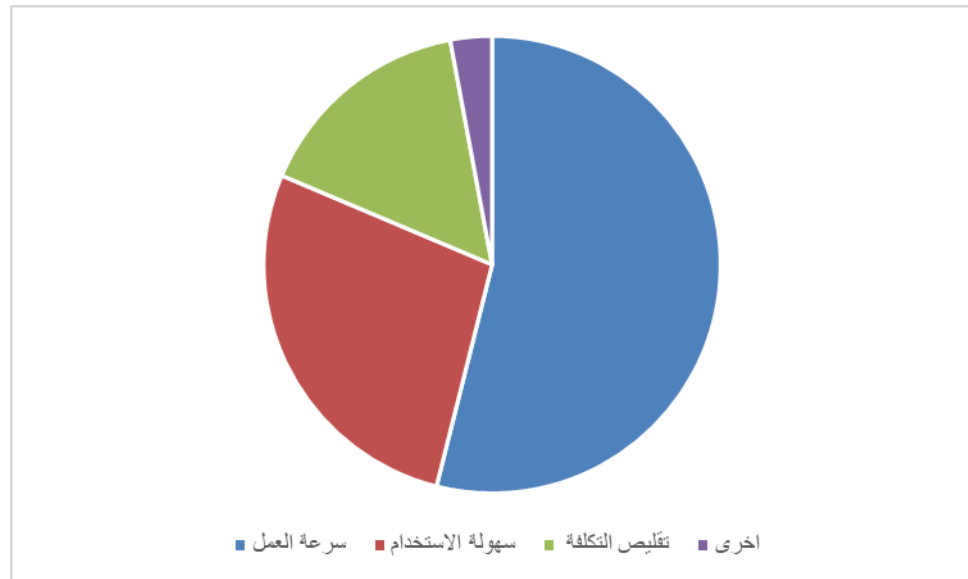
من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (14) نجد أن معظم أفراد العينة اجابوا بنعم لمصطلح تخطيط موارد المؤسسة حيث بلغ عددهم (85) بنسبة مئوية تقدر ب: (82.5%) ، اما الافراد الذين اجابوا بلا فقد وصل عددهم (18) فرد بنسبة مئوية تقدر ب (17.5%). نلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم ما يدل على إستخدامهم لهذا النظام.

حسب الفائدة من تطبيق هذه التقنية:

جدول رقم (23) توزيع أفراد العينة حسب الفائدة من تطبيق هذه التقنية.

النسبة المئوية	التكرار	
53.4%	55	سرعة العمل
27.2%	28	سهولة الاستخدام
15.6%	16	تقليل التكلفة
2.9%	3	اخرى
100%	103	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (15) دائرة بيانية لخصائص العينة حسب الفائدة من تطبيق هذه التقنية.

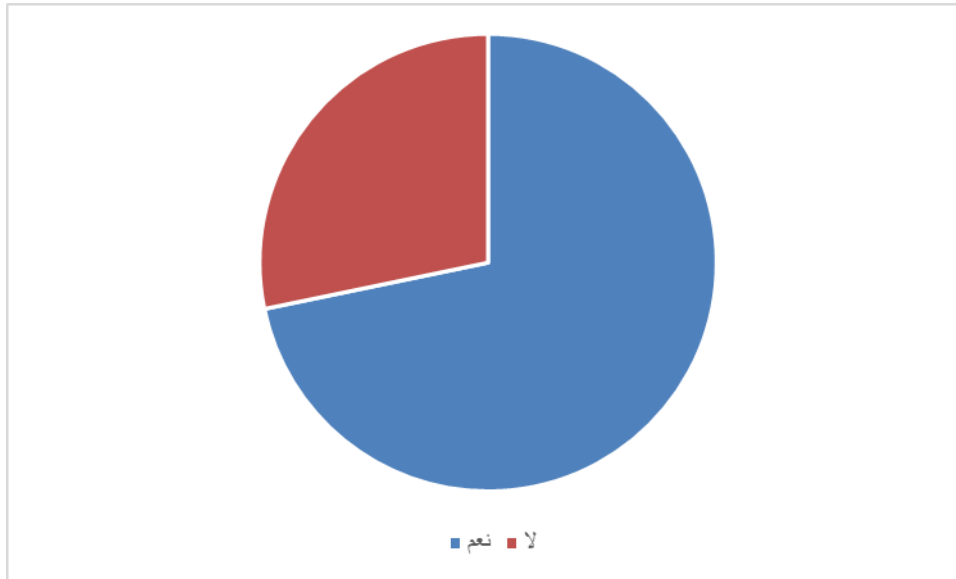
من خلال الجدول رقم (23) والشكل (15) نجد أن أغلبية أفراد العينة اجابوا ان الفائدة من تطبيق هذه التقنية هي سرعة العمل حيث بلغ عددهم (55) ونسبة مئوية (53.4 %) أما الذين اجابو بسهولة الاستخدام قد بلغ عددهم (28) بنسبة مئوية تقدر ب: (27.2 %)، أما الذين اختاروا تقليل التكلفة فقد قدر عددهم ب (16) بنسبة مئوية (15.6 %) .

حسب استجابة الموظفين لعملية الانتقال من النظام التقليدي الى التخطيط الموارد:

جدول رقم (24) توزيع أفراد العينة حسب استجابة الموظفين لعملية الانتقال من النظام التقليدي الى تخطيط الموارد .

النسبة المئوية	التكرار	
91.2%	94	نعم
41.1%	37	لا
100%	103	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v



شكل رقم (16) دائرة بيانية لخصائص العينة حسب استجابة الموظفين لعملية الانتقال من النظام التقليدي الى تخطيط الموارد .

من خلال الجدول رقم (24) والشكل (23) نجد أن أغلبية أفراد العينة اجابوا ب نعم لاستجابة الموظفين لعملية الانتقال من النظام التقليدي الى تخطيط الموارد حيث بلغ عددهم (94) وبنسبة مئوية (91.2%) أما الذين اجابوا بلا قدر عددهم ب (9) بنسبة مئوية تقدر ب: (8.7%). الأغلبية الجيبة على نعم لديها مستوى تحكم فى الإعلام لألي أما الأقلية التي اجابة ب لا ممكن تكون مموعة من العمال الين يقتربون من التقاعد و لا يريدون تغيير طريقة عملهم او لانهم لا يتحكمون في الإعلام الالي.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

نقوم في بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس سلم فنوي عشاري من 0 الى 10) لإجابات افراد عينة البحث عن فقرات الاستبيان المتعلقة بالمحورين بمتطلبات الإدارة الالكترونية و دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء المعهد الجزائري للبتروك ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي:

من (0 إلى 2) ضعيف جدا.

(من 2 إلى 4) ضعيف.

(من 4 إلى 6) متوسط.

(من 6 إلى 8) جيد.

(منذ 8 إلى 10) جيد جداً.

جدول رقم (25) نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات البشرية (المحور الثاني)

رقم الفقرة	الفقرات / العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاجابه	إختبار ستودنت T-test	Sig قيمه الاحتماليه	القرار	الرتبة
1	هناك خطط لتكوين وتأهيل الموظفين المعلومات	6.27.	2.43	جيد	5.30	0.00	مقبولة	6
2	تتوفر المؤسسة على الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية	7.23	2.01	جيد	11.24	0.00	مقبولة	3
3	توجد القدره لدى الموظفين على استخدام الحاسوب والانترنت	7.84	1.63	جيد	17.71	0.00	مقبولة	1
4	يوجد عدد كافي من الافراد المؤهلين لتطوير البنيه التحتية للشبكات	6.94	2.14	جيد	9.22	0.00	مقبولة	5
5	تتوفر القدرة الكافية على التعامل مع الحاسوب و تطبيقاته بشكل جيد	7.42	1.81	جيد	14.77	0.00	مقبولة	2
6	يوجد في المؤسسة متخصصون في التكنولوجيا المعلومات	8.17	2.25	جيد	10.90	0.00	مقبولة	4
D1	البعد الاول	7.23	1.59	جيد	14.22	/	مقبول	/

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.v26

من خلال الجدول (25) يتضح لنا ان البعد الاول صنف في المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينه البحث بمتوسط حسابي (7.23) وانحراف معياري (1.59) واختبار ستودنت (14.22) وقيمه احتماليه (0.00) فوفقا لمقياس البحث فان البعد يشير الى نسبه قبول جيده نظرا الى

المتوسطات الحسابية التي تم تسجيلها والى والتي تتراوح ما بين (6.12-7.60) وانحرافاتهم المعيارية التي تراوحت بين (2.37-5.11) اما بالنسبة لاختبار ستودنت فهي كالتالي (4.78-5.15)

الدليل على ان الافراد العينة موافقون بدرجة عالية على كون المعهد الجزائري للبتترول يتوفر على متطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما يمكننا ملاحظه العبارة ان العبارة (06) صاحبه اعلى المتوسطات الحسابية (8.17) بانحراف معياري (2.25) واختبار ستودنت (10.99) وقيمه احتماليه (0.00) والتي صيغت كالتالي " يوجد في المؤسسة متخصصون في تكنولوجيا المعلومات " حظيت على الرتبة الاولى اما العبارة (01) فهناك " خطط لتكوين وتأهيل الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات " سجلت اقل متوسط حسابي بالرغم من تقارب النتائج في هذا البعد (6.27) بانحراف معياري (2.43) واختبار ستودنت (5.30) بقيمه احتماليه (0.00) حاضيه على الرتبة الأخيرة

جدول رقم (26) نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعد المتطلبات المالية (المحور الثاني)

رقم الفقرة	الفقرات / العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الإجابة	اختبار ستودنت T-test	Sig قيمه الاحتمالية	القرار	الرتبة
7	توفر في المؤسسة المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الالكترونية وصيانتها	8.17	1.90	جيد	16.94	0.00	مقبولة	1
8	يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الالكترونية	5.20	3.16	متوسط	0.658	0.512	غير مقبولة	6
9	يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة	6.84	2.36	جيد	7.94	0.00	مقبولة	4
10	يتوفر الدعم المالي اللازم لتكوين الموارد البشرية وتأهيلهم	7.84	5.13	جيد	5.63	0.00	مقبولة	5
11	يتوفر الدعم المالي اللازم	7.17	2.17	جيد	10.19	0.00	مقبولة	3

							للاستعانة بمديرين مؤهلين لتكوين العاملين على تطبيق اليات العمل الاليكتروني	
12	يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة وتطوير البرامج	7.62	2.04	جيد	13.04	0.00	مقبولة	2
	البعد الثاني	7.14	1.81	جيد	12.02	/	مقبول	/

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.v26

من خلال الجدول نلاحظ ان البعد الثاني جاء بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينه البحث اذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (7.14) بانحراف معياري (12.02) واختبار سودنت (1.81) وقيمته احتماليه (0.00) , وبمقياس البحث فان البعد يشير الى نسبه قبول جديده مرتفعة حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (5.20-8.17) بانحرافات معياريه (1.90-5.13) واختبارات سودنت سجلت (0.658-16.94) مع قيم احتماليه (0.00-0.512)

ما يدل على ان افراد العينة موافقون وبدرجه عالية على ان المعهد الجزائري للبتترول يتوفر على المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية هو تسجيل العبارة رقم (07) اعلى المتوسطات الحسابية (8.17) بانحراف معياري (1.90) والذي اشار الى توفر المعهد الجزائري للبتترول على الخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها. بينما جاء ت العبارة (08) باقل متوسط حسابي (5.20) بانحراف معياري (3.16) واختبار سودنت (0.658) بقيمه احتماليه كالتالي (0.512) مما يظهر ان العبارة التي نصت على يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية غير مقنعة تماما

جدول رقم (27) نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات الادارية (المحور الثاني)

رقم الفقرة	الفقرات /العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاجابه	إختبار ستودنت T-test	sig قيمه الاحتمالية	القرار	الرتبة
13	تعمل الإدارة العليا على تهيئه الموظفين نفسيا ومعنويا على	6.12	2.37	جيد	4.78	0.00	مقبولة	6

							استخدام الإدارة الإلكترونية	
14	يتم تقديم دورات التدريبية متخصصة للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية	6.17	2.26	جيد	5.28	0.00	مقبولة	4
15	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	7.60	5.11	جيد	5.15	0.00	مقبولة	5
16	توجد مرونة في الانظمة الادارية تجاه تطبيق الادارة الإلكترونية	7.03	1.93	جيد	10.66	0.00	مقبولة	1
17	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب اي تغيرات يتطلبها استخدام الادارة الإلكترونية	6.56	1.95	جيد	8.25	0.00	مقبولة	3
18	تقوم الادارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الادارة الإلكترونية	6.85	1.92	جيد	9.66	0.00	مقبولة	2
	البعد الثالث	6.72	1.81	جيد	9.66	/	مقبول	

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.v26

من خلال الجدول يمكن ملاحظة انخفاض نسبي في متوسط الحسابي للبعد الثالث حيث صنف في المركز الاخير بمتوسط حسابي (6.72) وانحراف معياري (1.81) باختبار ستودنت (9.60) وقيمة احتمالية (0.00). بالاعتماد على مقياس البحث حسب العينة المدروسة فان البعد يشير الى نسبة قبول منخفضة نسبيا بالمقارنة التي حضي ب ها الابعاد الاخرى حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(6.12-7.60) بانحرافات معيارية (2.37-5.11) واختبار ستودنت (5.15-4.78) مرفق بقيم احتمالية (0.00)

ما يدل ان هبالنسبة للافراد العينة مستوى القبول متوسط الى جيد فالمتطلبات الادارية بالملاحظة في النتائج نرى ان العبارة رقم (15) هي الذات المتوسط الحسابي الاكبر (7.60) والانحراف المعياري (5.11) التالي مع اختبارات ستودنت (5.15) وقيمة احتمالية (0.00), العبارة نصت على " تدعم الادارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الادارة الإلكترونية " اما العبارة (13) التي احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (6.12) وانحراف معياري (2.37) ملحقة باختبار ستودنت (4.78) وقيمة احتمالية (0.00) نصت " تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية. " وهذا لا يعني ان العبارة ليست محققة

جدول رقم (28) نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات القانونية (المحور الثاني)

رقم الفقرة	الفقرات / العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاجابة	إختبار ستودنت T-test	Sig قيمة الاحتمالية	القرار	الرتبة
19	يؤدي استخدام الادارة الإلكترونية الى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية	7.74	1.93	جيد	14.36	0.00	مقبولة	2
20	تتوفر في المؤسسة خطط واليات لحماية أمن المعلومات وسيرتها	8.82	7.96	جيد جدا	4.87	0.00	مقبولة	5
21	ادعم الادارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الادارة الإلكترونية	7.63	1.82	جيد	14.63	0.00	مقبولة	1
22	توجد لجنة تضع الخطط وتنفذ وتتابع تطبيق الادارة الإلكترونية	6.54	2.70	جيد	5.79	0.00	مقبولة	4
23	تستعين المؤسسة بالجهات الاستشارية المتخصصة في	6.85	2.30	جيد	8.19	0.00	مقبولة	3

							تطبيق الادارة الإلكترونية
	مقبول	/	10.95	جيد	2.33	7.52	البعد الرابع

المصدر :من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.v26

من خلال جدول السابق نلاحظ ان البعد الرابع الذي تضمن المتطلبات القانونية احتل المركز الثاني بمتوسط حسابي (7.52) وانحراف معياري (2.33) واختبار ستودنت (10.95) بقيمة احتمالية (0.00) فحسب عينة البحث فان البعد يحظى بمستوى قبول عالي يظهر من خلال نتائج الجدول ان العبارة (19) تراسست القائمة بمتوسط حسابي (8.82) وانحراف معياري (7.96) واختبار ستودنت (4.87) وقيمة احتمالية (0.00) التي نصت على " يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية." فهي عبارة محققة اما العبارة (21) والتي نصت على " يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ و تتابع تطبيق الإدارة الإلكترونية." فقد سجلت متوسط حسابي (6.54) وانحراف معياري (2.70) بالرغم من تصنيفها في المركز الاخير الا انها محققة

جدول رقم (29) نتائج تحليل إجابات افراد العينة لبعء المتطلبات التقنية و الفنية (المحور الثاني)

رقم الفقرة	الفقرات / العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاجابة	إختبار ستودنت T-test	Sig قيمة الاحتمالية	القرار	الرتبة
24	تتوفر النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية الحديثة	7.40	1.77	جيد	13.77	0.00	مقبولة	4
25	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة والفروع عن طريق شبكة الحاسب الالي	8.10	1.84	جيد جدا	16.99	0.00	مقبولة	1
26	يوجد موقع الكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت	7.84	2.14	جيد	15.51	0.00	مقبولة	2
27	امكانية اداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة	7.77	1.95	جيد	14.39	0.00	مقبولة	3

28	يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر وأقسام المؤسسة المختلفة	8.94	10.06	جيد جدا	3.98	0.00	مقبولة	5
	البعد الخامس	8.01	2.65	جيد جدا	11.51	/	مقبول	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.v26

من خلال الجدول يمكننا استنتاج ان البعد الخامس يحتل المرتبة الاولى على الابعاد الخمسة السابقة بمتوسط حسابي (8.01) وانحراف معياري (2.65) وفقا واختبار السوندت (11.51) . ووفقا لمقياس البحث يشير البعد الى نسبة قبول مرتفعة جدا من طرف عينة البحث نظرا الى المتوسطات الحسابية التي تم تسجيلها ومتراوحة ما بين (8.94-7.40) مرفقة بانحرافات معيارية (1.77-10.06) واختبار سوندت (3.98-13.77) وقيم احتمالية (0.00) وللثبات ان افراد العينة موافقون بدرجة جد عالية على كون متطلبات الفنية والتقنية متوفرة بقوة في المعهد الجزائري للبرترول تم تسجيل اعلى متوسط حسابي في العبارة (28) " يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر و أقسام المؤسسة المختلفة " (8.94) وانحراف معياري (10.06) ما يؤكد تحقق العبارة بدرجة مرتفعة جدا اما العبارة التي حازت على اقل متوسط حسابي في هذا البعد هي العبارة رقم (24) التي نصت على "تتوفر النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة" متوسط حسابي (7.40) وانحراف معياري (1.77) كذلك العبارة مقبولة.

جدول رقم (30) نتائج تحليل إجابات افراد العينة للمحور الثاني

رقم البعد	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاجابة	إختبار ستودنت T-test	قيمة Sig الاحتمالية	القرار	الرتبة
1	المتطلبات البشرية	7.23	1.59	/	14.22	/	/	/
2	المتطلبات المالية	7.14	1.81	/	12.02	/	/	/
3	المتطلبات الادارية	6.72	1.81	/	9.66	/	/	/
4	المتطلبات القانونية	7.52	2.33		10.95	/	/	/

5	المتطلبات التقنية و الفنية	8.01	2.65	/	11.51	/	
	المحور الثاني	7.29	1.47		15.77	0.00	7.29

المصدر :من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.v26

حسب النتائج السابقة الذكر فان المحور الاول احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (7.29) وانحراف معياري (1.47) واما اختبارستودنت. فهو كالتالي (15.77) والقيم الاحتمالية (0.00) هذا المحور محقق عبارات هذه المحور محققة بينما حصل المحور الثاني على المركز الاول بمتوسط حسابي (7.55), و انحراف معياري (1.45).

جدول رقم (31) : نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرات/العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاجابة	اختبار t-student	Sig القيمة الاحتمالية	القرار	الرتبة
1	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.	7.74	1.71	جيد	16.26	0.00	مقبولة	2
2	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشفة.	8.20	4.99	جيد جدا	6.47	0.00	مقبولة	10
3	تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء.	7.44	1.87	جيد	13.25	0.00	مقبولة	4
4	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.	7.49	1.73	جيد	14.63	0.00	مقبولة	3
5	تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي	7.59	5.20	جيد	5.77	0.00	مقبولة	11

	الموظف						
6	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات الموظفين واضحة	7.96	2.03	جيد	12.95	0.00	مقبولة 6
7	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين.	7.59	1.58	جيد	20.08	0.00	مقبولة 1
8	تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة رغبات الزبائن إلكترونيا.	7.44	1.89	جيد	13.07	0.00	مقبولة 5
9	تهتم المؤسسة بجميع شكاوي العملاء المقدمة إلكترونيا	7.00	2.15	جيد	9.46	0.00	مقبولة 8
10	تزيد الإدارة الإلكترونية من خدمة الزبائن	7.28	1.92	جيد	12.08	0.00	مقبولة 7
11	تقيس المؤسسة الكترونيا حجم الانجاز اليومي للموظفين يتلائم مع المطلوب	6.83	2.27	جيد	8.12	0.00	مقبولة 9
	المحور الثالث	7.55	1.45	جيد	17.83	/	مقبول

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج 26spss.v

يشير الجدول رقم (31) أعلاه إجابات عينة الدراسة من الفقرات المتعلقة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (8.19 و 6.83) حيث جاءت العبارة التي مفادها " تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (8.19) بانحراف معياري قدر بـ (4.98) و هو اعلى من المتوسط الحسابي العام المقدّر بـ (7.55) ، فيما حصلت الفقرة التي مفادها " تقيس المؤسسة الكترونيا حجم الانجاز اليومي للموظفين يتلائم مع المطلوب " على المرتبة الحادية عشر و الأخيرة بمتوسط حسابي

بلغ (6.83) بانحراف معياري قدر بـ (2.26) وهو ادنى من المتوسط الحسابي العام المقدّر بـ (7.55) و يشير الجدول الى تقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة و لم يكن هناك اختلاف في وجهات النظر عينة الدراسة حول عبارات المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة

المطلب الثالث :اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى اختبار الفرضيات و التعرف على اراء افراد الدراسة حول دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء المعهد الجزائري للبتروك.

تنص الفرضية الاولى على انه:

ساهم التطور التكنولوجي في الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية

للإجابة على الفرضية ننظر الى اجابات الافراد على اسئلة المحور الاول اي 95.1% من الافراد اجابوا بنعم عن السؤال "هل التعامل مع الادارة الالكترونية افضل من الإدارة التقليدية"، اما عن اسباب التعامل الالكتروني ف الاجابة الاكثر تداول هي ربح الوقت بـ 62.1%

فيما يخص الاسئلة حول مصطلح تخطيط موارد المؤسسة ERP تحصلنا على 85.5% يعرفونه، اما الاسئلة المتبقية كانت الاجابات عليها تنص تقريباً نفس الشيء هو (منصة رقمية لتسيير الموارد البشرية و ان الفائدة منه سرعة العمل و السهولة في الاداء، المعلومات متاحة للجميع على المنصة للإجابة على الفائدة منه كانت 53.4 سرعة العمل، 91.2 اجابوا بنعم على هل استجاب الموظفون لعملية الانتقال نحو الادارة الالكترونية

حسب النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على ساهم التطور التكنولوجي في الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.

اختبار الفرضية الثانية:

من اجل اختبار الفرضية الثانية التي نصت على انه يتوفر المعهد الجزائري للبتروك على المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية

للإجابة على الفرضية نعود الى الجدول (30) حول المحور الثاني متطلبات الادارة الالكترونية باستخدام إختبار ستودنت ,اذ بلغت قيم ته في المحور الثاني (15.77) و هي اكبر من قيمتها عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) كما ان مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) هي اقل من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) و هذا يعني تحقق و قبول الفرضية التي نصت على انه يتوفر المعهد الجزائري للبتترول على المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية
اختبار الفرضية الثالثة:

من اجل اختبار الفرضية التالية التي نصت على " تؤدي الادارة الالكترونية دور ايجابي و فعال في تحسين الاداء على مستوى المعهد الجزائري للبتترول.

للإجابة على الفرضية نعود الى نتائج الجدول (31) حول المحور الثالث : دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسة اذ بلغت قيمة اختبار ستودنت في المحور الثالث (17.83) وهي اكبر من قيمتها عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) ,كما ان مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) , و هذا يعني قبول الفرضية التي نصت على انه تؤدي الادارة الالكترونية دور ايجابي و فعال في تحسين الاداء على مستوى المعهد الجزائري للبتترول.

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة سوناطراك وبالتحديد قسم المعهد الجزائري للبتترول من خلال التعرف على هذه المؤسسة ونشأتها أهدافها ومهامها، و هيكله التنظيمي كذلك تطرقنا الى تقنية تخطيط موارد المؤسسة و اهميتها في تحسين الأداء في المعهد ، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال المؤسسة وتضمنت الاستمارة أربعة محاور أساسية هي المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، المحور الثاني خاص باسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية المحور الثالث الخاص بمتطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المحور الرابع الخاص بدور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء في المؤسسة

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية 26V.SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري معامل ألفا كرونباخ ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار ستودنت T للعينة الواحدة ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و توصلنا الى قبول الفرضيات التي وضعناها، اكدت نتائج الدراسة على انه هناك دور للادارة الالكترونية في تحسين اداء الموارد البشرية في مؤسسة المعهد الجزائري للبتترول فرع بومرداس .

الخاتمة

خاتمة عامة:

أصبح موضوع الادارة الالكترونية أمرا في غاية الأهمية وخاصة في الوقت الحالي، وأهمية المورد البشري الذي أصبح يمثل ميزة تنافسية ب النسبة للمؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم وهذا من خلال تحقيق تحسين ادائهم.

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء في المؤسسة، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا من أجل التعرف بدقة على الأساسيات النظرية حول الادارة الالكترونية من خلال ماهية الادارة الالكترونية (مفهومها نشأتها ومبادئها، أهداف، متطلباتها، وظائفها. مزاياها ومعيقاتها...)، أما فيما يخص تحسين الأداء قمنا بالتطرق لماهية الأداء (تعريفه ومحدداته عناصره، معايير العوامل المؤثرة عليه ، ماهية تقييم أداء العاملين (مفهوم تقييم الأداء . أهميته وأهدافه، خطواته ومعايير، الأطراف القائمة عليه)، وأخيرا دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين (إجراءات تحسين الأداء، وطرقه علاقة تقييم الأداء بالإدارة الالكترونية دورها في تحسين أداء المؤسسة)، وقد تم اختيار قسم التكوين في المعهد الجزائري للبتترول.

انطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة الموضوع من خلال اتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة البحث المتمثلة في عمال المعهد الجزائري للبتترول قسم التكوين ، وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم للتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة

اولا-نتائج الدراسة:

ا: النتائج التطبيقية

- يتمتع المحور الثاني الخاص بمتطلبات الادارة الالكترونية في المعهد الجزائري للبتترول ، بشكل عام بمستوى مرتفع حسب عينة البحث حيث جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (7.29) بالانحراف معياري (1.47) يتمتع الحور الثالث الخاص دور الادارة الالكترونية بتحسين أداء العاملين في المعهد الجزائري للبتترول بشكل عام بمستوى مرتفع حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد(7.55) بانحراف معياري(1.45)

- بينت نتائج التحليل وجود علاقة طردية وثيقة بين استخدام الادارة الالكترونية وتحسين أداء المعهد الجزائري للبتترول فرع بومرداس عند مستوى معنوية (0.05).

- بينت نتائج التحليل أنه يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الالكترونية بالمعهد الجزائري للبتترول عند مستوى معنوية (0.05).

ثان يا: فرضيات الاختبار

الفرضية الاولى: تم قبول الفرضية الاولى التي تنص على انه ساهم التطور التكنولوجي في الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية وهذا من خلال النتائج التطبيقية المعبر عنها من خلال تحليل الاستبيان.

الفرضية الثانية : تم قبول الفرضية الثانية والتي نصت بانه يتوفر المعهد الجزائري للبتترول على المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية.

الفرضية الثالثة: حيث تؤدي الادارة الالكترونية دور ايجابي وفعال في تحسين الاداء على مستوى المعهد الجزائري للبتترول فرع بومرداس.

ثالثا: الاقتراحات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل اليها في الجانب التطبيقي للدراسة و النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات تم الخروج بالاقتراحات الآتية: - اهتمام المؤسسة اكثر بالدورات التكوينية في مجال الادارة الالكترونية.

-الاهتمام اكثر بالتهيئة النفسية و المعنوية للموظفين عند استخدام الادارة الالكترونية.

يجب على العاملين تطوير مهاراتهم و قدراتهم في مجال الادارة الالكترونية لتحسين ادائهم.

التركيز على نظام الحوافز للمتمكنين في الادارة الالكترونية قصد التشجيع.

رابعاً: حدود و افاق الدراسة:

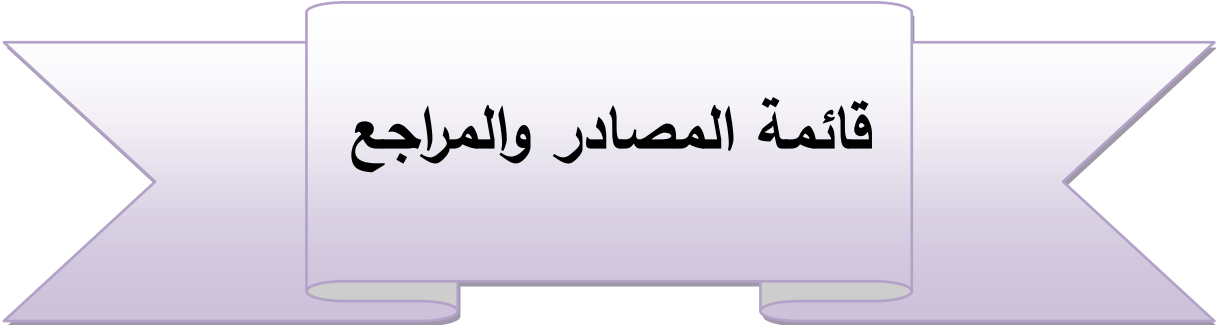
رغم هذه الدراسة التي تم انجازها و النتائج التي تم التوصل اليها ، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها و هي: اقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل النتائج نسبية اضافة لضيق الوقت دون التطرق للموضوع بأكثر من التفصيل و التوسع، كذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف بعض العمال نظرا لحساسية و خصوصية الموضوع كذلك لكوننا استخدمنا سلم عشاري لقياس الاستبيان ما جعل بعض العمال عاجز غلى الاجابة و التحجج به.

يمكن لدراستنا هذه ان تفتح لنا افاقا جديدة لدراسات اخرى من خلال طرح العديد من الاسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها.

دور الادارة الالكترونية في تحقيق رضا العاملين.

دور الادارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

ضرورة التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب :

- اري ديسلس، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، 2010
- حسن محمد الحسن الإدارة الإلكترونية الطبعة الأولى دار الوراق للنشر والتوزيع، 2010
- عادل حرحوش المفرجي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007
- عبد السلام عابس السويفان، إدارة مرفق الأمن بالوسائل الإلكترونية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2012
- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي نظم دعم القرار، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، 2005
- عمار بوحوش، تطور النظريات والأنظمة السياسية، بدون طبعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1977
- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2017
- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية أسس النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار ومكتب الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- مجيد الكردي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي وائل للنشر، عمان، 2006
- محمد بن لديك القحطاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، العبيكات للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004

محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2010

مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، بدون طبعة، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، 2011

نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004

وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغلبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، الطبعة ٥، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009

يوسف حجيم الطائي و آخرون الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة ٦، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006

مذكرات و أطروحات :

جمانة عبد الوهاب شبلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011

عمر تمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندورة بيج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013

عبد العزيز بدر النداري، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية

لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، رسالة ماجستير، المركز الجامعي يحيى فارس، المدية، الجزائر

- لاسمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد لخضر، 2014
- منير عبد الله عثمان الطالش، علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016
- نادية ابراهيم السيد هنيدي، الإدارة الإلكترونية و إشكالية التداخل بينهما و بين الحكومة الإلكترونية، أطروحة دكتورا، كلية الدراسات الإقتصادية و العلوم السياسية، الإسكندرية
- يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر، أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013
- مجلات و منشورات :**
- بن عزة حمزة، أثر التحول نحو الإدارة الإلكترونية على أساليب العقد الإداري، مجلة القانون و العلوم السياسية، العدد الخامس، جامعة أبو بكر بلقاوي، تلمسان
- بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، العدد الأول، 2019
- بوبكر عبد القادر قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، المجلد السابع، العدد العاشر، 2021
- حسن و شيني تالية، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد و منهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، العدد الثاني، جامعة المسيلة، 2021
- جهاد أحمد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس، 2022.

سامية عزيز و ام الخير قوارح, الادارة الالكترونية كاستراتيجية بديلة للادارة التقليدية, مجلة افاق البحوث و الدراسات, المجلد 04, العدد 01 (2021) جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر).

سليمة بن حسن, دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية, المجلة الجزائرية للأمن و التنمية, العدد السابع, جامعة الجزائر 2014

عايشة بنت أحمد الحسيني, شدا بنت عبد المحسن الخيال, أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي, المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة, العدد العاشر, جامعة الأزهر, 2013

مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات, العدد الخامس, 201

الملاحق

الاستبيان:

سيدي الفاضل سيديتي الفاضلة، تحية طيبة وبعد،

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة".

تهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات اللازمة والضرورية حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة المدروسة "المعهد الوطني الجزائري للبتترول".

لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان و يرجى التفضل بقراءة فقرات الاستبيان بتمعن وتوخي الدقة في إختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم وتعبيرا عن قناعتكم بالفقرات المدرجة في الاستبيان الذي لن يأخذ إلا القليل من وقتكم وسوف تكون دقة إجابتكم ومساهمتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج علمية وموضوعية، علما أن إجابتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو منكم التأكد من الإجابة على جميع الأسئلة، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام لتعاونكم ولكم جزيل الشكر.

إعداد الطالبتان :

الأستاذ المشرف:

حموش سارة

عرقوب وعلي

بورائيس حنان

البيانات الشخصية:

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- الفئة العمرية : أقل من 30 سنة ☐ بين 30 سنة و 39 سنة ☐
- بين 40 سنة و 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
- المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- الفئة الوظيفية : أعوان التنفيذ ☐ أعوان التحكم ☐
- إطار ☐ إطار سامي ☐

- المصلحة : المديرية المركزية للمعهد ☐ قسم المالية و الإدارة ☐
- المديرية الفرعية للدراسات و التكوين ☐ قسم الوسائل العامة ☐

- ما مدى معرفتك بالإدارة الالكترونية : منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐
- عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الالكترونية التي التحقت بها أثناء خدمتك:
- لم أشارك ☐ شاركت بدورة واحدة ☐ شاركت بدورتين ☐
- شاركت بثلاث دورات ☐

- ما مدى تحكمك في الإعلام الآلي: منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐

المحور الأول: أسباب التحول في الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:

هل التعامل مع الإدارة الاليكترونية افضل من الإدارة الورقية :

نعم ☐ لا ☐

ما هي الأسباب التي تجعلك تتعامل الكترونيا:

ربح الوقت ☐ تقليل التكلفة ☐ الاقتصاد من إستخدام الأوراق ☐ أخرى ☐

هل تعرف مصطلح تخطيط موارد المؤسسة ERP:

نعم ☐ لا ☐

ماذا تعرفون عن تخطيط موارد المؤسسة ERP:

.....
.....

برأيكم لماذا تفوق نظام ERP على النظام التقليدي ؟

.....
.....

هل استخدام الـ Inservice , l'oracle , ged ساعدت على تحسين الأداء ؟

نعم ☐ لا ☐

ما هي الفائدة من تطبيق هذه التقنية ؟

سرعة العمل ☐ سهولة الاستخدام ☐ تقليل التكلفة ☐ أخرى ☐

هل استجاب الموظفون لعملية الانتقال من النظام التقليدي إلى تخطيط موارد المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية:

01

رقم الفقرة	المتطلبات البشرية	مدى تقييمكم لتحقيق العبارة العلامة من 0 الى 10
1	هناك خطط لتكوين وتأهيل الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	
2	تتوفر المؤسسة على الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
3	يوجد القدرة لدى الموظفين على استخدام الحاسوب و الأنترنت و الأتمتة.	
4	يوجد عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات	
5	تتوفر القدرة على التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته بشكل جيد	
6	يوجد في المؤسسة متخصصون في تكنولوجيا المعلومات	

02

رقم الفقرة	المتطلبات المالية	مدى تقييمكم لتحقيق العبارة العلامة من 0 الى 10
7	توفر في المؤسسة المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها.	
8	يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية.	
9	يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوب	
10	يتوفر الدعم المالي اللازم لتكوين الموارد البشري وتأهيلهم	
11	يتوفر الدعم المالي اللازم استعانة بمديرين مؤهلين لتكوين العاملين على تطبيق اليات العمل الإلكتروني	
12	يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانته الأجهزة وتطوير البرامج	

03

رقم الفقرة	المتطلبات الإدارية	مدى تقييمكم لتحقيق العبارة العلامة من 0 إلى 10
13	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الالكترونية.	
14	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مجال الإدارة الالكترونية	
15	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية .	
16	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الالكترونية.	
17	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية.	
18	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية	

04

رقم الفقرة	المتطلبات القانونية	مدى تقييمكم لتحقيق العبارة العلامة من 0 إلى 10
19	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية.	
20	تتوفر في المؤسسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسيرتها.	
21	تدعم الإدارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	
22	يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ و تتابع تطبيق الإدارة الالكترونية.	
23	تستعين المؤسسة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	

رقم الفقرة	المتطلبات التقنية و الفنية	مدى تقييمكم لتحقيق العبارة العلامة من 0 الى 10
24	تتوفر النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
25	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع عن طريق شبكة الحاسب الآلي.	
26	يوجد موقع إلكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت	
27	إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة.	
28	يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر و أقسام المؤسسة المختلفة	

المحور الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة:

رقم الفقرة	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة	مدى تقييمكم لتحقيق العبارة العلامة من 0 الى 10
29	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.	
30	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشفة.	
32	تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء.	
32	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.	
33	تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	
34	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين	
35	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين.	
36	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين	
37	تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة رغبات الزبائن إلكترونياً.	
38	تهتم المؤسسة بجميع شكاوي العملاء المقدمة إلكترونياً	
39	تزيد الإدارة الإلكترونية من خدمة الزبائن	
40	تقيس المؤسسة الكترونياً حجم الانجاز اليومي للموظفين يتلائم مع المطلوب	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	39

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	47	45,6	45,6	45,6
أنثى	56	54,4	54,4	100,0
Total	103	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	4	3,9	3,9	3,9
بين 30 سنة و 39 سنة	43	41,7	41,7	45,6
بين 40 سنة و 49 سنة	38	36,9	36,9	82,5
سنة فأكثر 50	18	17,5	17,5	100,0
Total	103	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	ثانوي	8	7,8	7,8	7,8
	جامعي	63	61,2	61,2	68,9
	دراسات عليا	32	31,1	31,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	6,8	6,8	6,8
	من 5 إلى 10 سنوات	29	28,2	28,2	35,0
	أكثر من 10 سنوات	67	65,0	65,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الفئة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعوان التنفيذ	5	4,9	4,9	4,9
	أعوان التحكم	4	3,9	3,9	8,7
	إطار	84	81,6	81,6	90,3
	إطار سامي	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

القسم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المديرية المركزية للمعهد	41	39,8	39,8	39,8
	قسم المالية و الإدارة	27	26,2	26,2	66,0
	المديرية الفرعية للدراسات و التكوين	32	31,1	31,1	97,1
	قسم الوسائل العامة	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

مامدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفضة	10	9,7	9,7	9,7
	متوسطة	69	67,0	67,0	76,7
	مرتفعة	24	23,3	23,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها أثناء خدمتك

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم أشارك	54	52,4	52,4	52,4
	شاركت بدورة واحدة	26	25,2	25,2	77,7
	شاركت بدورتين	13	12,6	12,6	90,3
	شاركت بثلاث دورات	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

ما مدى تحكمك في الإعلام الآلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفضة	2	1,9	1,9	1,9
	متوسطة	66	64,1	64,1	66,0
	مرتفعة	35	34,0	34,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

هل التعامل مع الإدارة الالكترونية افضل من الإدارة الورقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	98	95,1	95,1	95,1
	لا	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

ما هي الأسباب التي تجعلك تتعامل الكترونيا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ربح الوقت	64	62,1	62,7	62,7
	تقليل التكلفة	20	19,4	19,6	82,4
	الاقتصاد من إستخدام الأوراق	16	15,5	15,7	98,0
	أخرى	2	1,9	2,0	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Manquant	Système	1	1,0		
Total		103	100,0		

ERP مصطلح تخطيط موارد المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	85	82,5	82,5	82,5
	لا	18	17,5	17,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

ERP ماذا تعرفون عن تخطيط موارد المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	103	100,0

على النظام التقليدي ERP برأيكم لماذا تفوق نظام

		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	103	100,0

ما هي الفائدة من تطبيق هذه التقنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سرعة العمل	55	53,4	57,3	57,3
	سهولة الاستخدام	28	27,2	29,2	86,5
	تقليل التكلفة	9	8,7	9,4	95,8
	أخرى	3	2,9	3,1	99,0
	Total	96	93,2	100,0	
Manquant	Système	7	6,8		
Total		103	100,0		

هل استجاب الموظفون لعملية الانتقال من النظام التقليدي إلى تخطيط موارد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	88	85,4	90,7	90,7
	لا	9	8,7	9,3	100,0
	Total	97	94,2	100,0	
Manquant	Système	6	5,8		
Total		103	100,0		

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
هناك خطط لتكوين وتأهيل الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	103	6,2718	2,43421	,23985
تتوفر المؤسسة على الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	103	7,2330	2,01564	,19861
يوجد القدرة لدى الموظفين على استخدام الحاسوب و الإنترنت و الأتمتة	103	7,8544	1,63544	,16114
يوجد عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات	103	6,9417	2,13663	,21053
تتوفر القدرة على التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته بشكل جيد	103	7,6408	1,81418	,17876
يوجد في المؤسسة متخصصون في تكنولوجيا المعلومات	103	7,4175	2,25147	,22184

توفر في المؤسسة المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها	103	8,1748	1,90164	,18737
يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية	102	5,2059	3,16021	,31291
يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة	103	6,8447	2,35879	,23242
يتوفر الدعم المالي اللازم لتكوين الموارد البشرية وتأهيلهم	103	7,8447	5,12731	,50521
يتوفر الدعم المالي اللازم استعانة بمديرين مؤهلين لتكوين العاملين على تطبيق اليات العمل الالكتروني	103	7,1748	2,16671	,21349
يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة وتطوير البرامج	103	7,6214	2,03940	,20095
تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الالكترونية	103	6,1165	2,36933	,23346
يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مجال الإدارة الالكترونية	103	6,1748	2,25974	,22266
تدعم الإدارة العليا في المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية	103	7,5922	5,10946	,50345
توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الالكترونية	103	7,0291	1,93247	,19041
توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية	103	6,5631	1,92339	,18952
تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية	103	6,8544	1,94739	,19188
يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية	103	7,7379	1,93503	,19066
تتوفر في المؤسسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسيرتها	103	8,8252	7,96368	,78468
تدعم الإدارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	103	7,6311	1,82569	,17989
يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ و تتابع تطبيق الإدارة الالكترونية	103	6,5437	2,70358	,26639
تستعين المؤسسة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	103	6,8544	2,29837	,22647
تتوفر النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة	103	7,3981	1,76757	,17416
يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع عن طريق شبكة الحاسب الآلي	103	8,0971	1,84983	,18227
يوجد موقع إلكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت	103	7,8447	2,13632	,21050
إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة	103	7,7670	1,95139	,19228
يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر و أقسام المؤسسة المختلفة	103	8,9417	10,06140	,99138
تعمل الإدارة الالكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	103	7,7379	1,70904	,16840
تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشفة	102	8,1961	4,98719	,49381
تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء	103	7,4369	1,86647	,18391
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة	103	7,4951	1,73134	,17059
تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	103	7,9612	5,20355	,51272
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة الموظفين	103	7,5922	2,03131	,20015

تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين	103	8,1359	1,58454	,15613
تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة رغبات الزبائن الكترونيا	103	7,4369	1,89255	,18648
تهتم المؤسسة بجميع شكاوي العملاء المقدمة إلكترونيا	103	7,0000	2,14659	,21151
تزيد الإدارة الإلكترونية من خدمة الزبائن	103	7,2816	1,91699	,18889
تقيس المؤسسة الكترونيا حجم الانجاز اليومي للموظفين يتلائم مع المطلوب	101	6,8317	2,26746	,22562
D1	103	7,2265	1,58850	,15652
D2	103	7,1443	1,81087	,17843
D3	103	6,7217	1,80902	,17825
D4	103	7,5184	2,33329	,22991
D5	103	8,0097	2,65291	,26140
V1	103	7,2926	1,47503	,14534
V2	103	7,5558	1,45488	,14335
TQ	103	7,3666	1,37497	,13548

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 5

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
هناك خطط لتكوين وتأهيل الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	5,303	102	,000	1,27184	,7961	1,7476
تتوفر المؤسسة على الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	11,243	102	,000	2,23301	1,8391	2,6269
يوجد القدرة لدى الموظفين على استخدام الحاسوب و الانترنت و الأتمتة	17,713	102	,000	2,85437	2,5347	3,1740
يوجد عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات	9,223	102	,000	1,94175	1,5242	2,3593
تتوفر القدرة على التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته بشكل جيد	14,773	102	,000	2,64078	2,2862	2,9953
يوجد في المؤسسة متخصصون في تكنولوجيا المعلومات	10,897	102	,000	2,41748	1,9774	2,8575
توفر في المؤسسة المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها	16,943	102	,000	3,17476	2,8031	3,5464
يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية	,658	101	,512	,20588	-,4148	,8266
يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الالكترونية المطلوبة	7,937	102	,000	1,84466	1,3837	2,3057
يتوفر الدعم المالي اللازم لتكوين الموارد البشرية وتأهيلهم	5,631	102	,000	2,84466	1,8426	3,8467
يتوفر الدعم المالي اللازم استعانة بمدربين مؤهلين لتكوين العاملين على تطبيق البات العمل الالكتروني	10,187	102	,000	2,17476	1,7513	2,5982

الملاحق

يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة وتطوير البرامج	13,045	102	,000	2,62136	2,2228	3,0199
تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية	4,782	102	,000	1,11650	,6534	1,5796
يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية	5,276	102	,000	1,17476	,7331	1,6164
تدعم الإدارة العليا في المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	5,149	102	,000	2,59223	1,5936	3,5908
توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية	10,657	102	,000	2,02913	1,6514	2,4068
توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية	8,248	102	,000	1,56311	1,1872	1,9390
تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية	9,664	102	,000	1,85437	1,4738	2,2350
يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية	14,360	102	,000	2,73786	2,3597	3,1160
تتوفر في المؤسسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسيرتها	4,875	102	,000	3,82524	2,2688	5,3817
تدعم الإدارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	14,626	102	,000	2,63107	2,2743	2,9879
يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ و تتابع تطبيق الإدارة الإلكترونية	5,795	102	,000	1,54369	1,0153	2,0721
تستعين المؤسسة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	8,188	102	,000	1,85437	1,4052	2,3036
تتوفر النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة	13,769	102	,000	2,39806	2,0526	2,7435
يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع عن طريق شبكة الحاسب الآلي	16,992	102	,000	3,09709	2,7356	3,4586
يوجد موقع إلكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت	13,514	102	,000	2,84466	2,4271	3,2622
إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة	14,391	102	,000	2,76699	2,3856	3,1484
يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر و أقسام المؤسسة المختلفة	3,976	102	,000	3,94175	1,9754	5,9081
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	16,258	102	,000	2,73786	2,4039	3,0719
تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشيف	6,472	101	,000	3,19608	2,2165	4,1757
تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء	13,251	102	,000	2,43689	2,0721	2,8017
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة	14,626	102	,000	2,49515	2,1568	2,8335
تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	5,775	102	,000	2,96117	1,9442	3,9781
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين	12,951	102	,000	2,59223	2,1952	2,9892
تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين	20,085	102	,000	3,13592	2,8262	3,4456

الملاحق

تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة رغبات الزبائن إلكترونياً	13,068	102	,000	2,43689	2,0670	2,8068
تهتم المؤسسة بجميع شكاوي العملاء المقدمة إلكترونياً	9,456	102	,000	2,00000	1,5805	2,4195
تزيد الإدارة الإلكترونية من خدمة الزبائن	12,079	102	,000	2,28155	1,9069	2,6562
تقيس المؤسسة الكترونياً حجم الانجاز اليومي للموظفين يتلائم مع المطلوب	8,118	100	,000	1,83168	1,3841	2,2793
D1	14,225	102	,000	2,22654	1,9161	2,5370
D2	12,018	102	,000	2,14434	1,7904	2,4983
D3	9,659	102	,000	1,72168	1,3681	2,0752
D4	10,954	102	,000	2,51845	2,0624	2,9745
D5	11,514	102	,000	3,00971	2,4912	3,5282
V1	15,774	102	,000	2,29260	2,0043	2,5809
V2	17,829	102	,000	2,55579	2,2714	2,8401
TQ	17,468	102	,000	2,36656	2,0978	2,6353

الملاحق

Statistiques							
		الانتقال لعملية الموظفون استجاب هل	تطبيق من الفائدة هي ما	على ERP نظام تفوق لماذا برأيكم	موارد تخطيط عن تعرفون ماذا	المؤسسة موارد تخطيط مصطلح	التي الأسباب هي ما.
		موارد تخطيط إلى التقليدي النظام من	التقنية هذه	التقليدي النظام	ERP المؤسسة	ERP	الكثرونيا تتعامل تجعلك
N	Valide	97	96	0	0	103	102
	Manquant	6	7	103	103	0	1
		الايكترونية الإدارة مع التعامل هل	الورقية الإدارة من افضل				

الورقية الإدارة من افضل الاللكترونية الإدارة مع التعامل هل				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	نعم	98	95,1	95,1
	لا	5	4,9	4,9
	Total	103	100,0	100,0

الكثرونيا تتعامل تجعلك التي الأسباب هي ما.				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	الوقت ربح	64	62,1	62,7
	التكلفة تقليص	20	19,4	19,6
	الأوراق إستخدام من الاقتصاد	16	15,5	15,7
	أخرى	2	1,9	2,0
	Total	102	99,0	100,0
Manquant	Système	1	1,0	
Total		103	100,0	

ERP المؤسسة موارد تخطيط مصطلح				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	نعم	85	82,5	82,5
	لا	18	17,5	17,5
	Total	103	100,0	100,0

ERP المؤسسة موارد تخطيط عن تعرفون ماذا		
		Pourcentage
Manquant	Système	100,0

التقليدي النظام على ERP نظام تفوق لماذا برأيكم

		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	103	100,0

التقنية هذه تطبيق من الفائدة هي ما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العمل سرعة	55	53,4	57,3	57,3
	الاستخدام سهولة	28	27,2	29,2	86,5
	التكلفة تقليص	9	8,7	9,4	95,8
	أخرى	3	2,9	3,1	99,0
	7,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	93,2	100,0	
Manquant	Système	7	6,8		
Total		103	100,0		

موارد تخطيط إلى التقليدي النظام من الانتقال لعملية الموظفون استجاب هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	88	85,4	90,7	90,7
	لا	9	8,7	9,3	100,0
	Total	97	94,2	100,0	
Manquant	Système	6	5,8		
Total		103	100,0		

Corrélations								
		تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الالكترونية	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مجال الإدارة الالكترونية	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الالكترونية	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية	D3
تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	1	,624**	,168	,661**	,571**	,424**	,722**
	Sig. (bilatérale)		,000	,089	,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103
يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مجال الإدارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	,624**	1	,231*	,621**	,643**	,525**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000		,019	,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103
تدعم الإدارة العليا في المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	,168	,231*	1	,186	,156	,153	,644**
	Sig. (bilatérale)	,089	,019		,060	,115	,124	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103
توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	,661**	,621**	,186	1	,668**	,501**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,060		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103
توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	,571**	,643**	,156	,668**	1	,580**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,115	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103
تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية	Corrélation de Pearson	,424**	,525**	,153	,501**	,580**	1	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,124	,000	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103	103
D3	Corrélation de Pearson	,722**	,772**	,644**	,747**	,732**	,645**	1

الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	103	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
		يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية	تتوفر في المؤسسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسيرتها	تدعم الإدارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ و تتابع تطبيق الإدارة الإلكترونية	تستعين المؤسسة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	D4
يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,145	,494**	,485**	,518**	,557**
	Sig. (bilatérale)		,143	,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
تتوفر في المؤسسة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسيرتها	Corrélation de Pearson	,145	1	,087	,132	,145	,780**
	Sig. (bilatérale)	,143		,381	,182	,143	,000
	N	103	103	103	103	103	103
تدعم الإدارة العليا للمؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,494**	,087	1	,595**	,681**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,381		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ و تتابع تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,485**	,132	,595**	1	,822**	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000	,182	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
تستعين المؤسسة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,518**	,145	,681**	,822**	1	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,143	,000	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
D4	Corrélation de Pearson	,557**	,780**	,570**	,658**	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations							
		يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع عن طريق شبكة الحاسب الآلي	يوجد موقع إلكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت	إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة	يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر و أقسام المؤسسة المختلفة	D5	
تتوفر النظم و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة	Corrélation de Pearson	1	,603**	,468**	,542**	,146	,483**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,140	,000
	N	103	103	103	103	103	103
يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع عن طريق شبكة الحاسب الآلي	Corrélation de Pearson	,603**	1	,634**	,628**	,242*	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,014	,000
	N	103	103	103	103	103	103
يوجد موقع إلكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت	Corrélation de Pearson	,468**	,634**	1	,586**	,221*	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,025	,000
	N	103	103	103	103	103	103
إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,542**	,628**	,586**	1	,266**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,007	,000
	N	103	103	103	103	103	103
يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر و أقسام المؤسسة المختلفة	Corrélation de Pearson	,146	,242*	,221*	,266**	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,140	,014	,025	,007		,000
	N	103	103	103	103	103	103
D5	Corrélation de Pearson	,483**	,598**	,566**	,603**	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations													
		تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشيف	تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة	تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة الموظفين	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين.	تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة رغبات الزبائن إلكترونيا.	تهتم المؤسسة بجميع شكاوي العملاء المقدمة إلكترونيا	تزيد الإدارة الإلكترونية من خدمه الزبائن	تقيس المؤسسة الانجاز اليومي للموظفين بتلائم مع المطلوب	V2
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية	Corrélation de Pearson	1	,096	,599**	,608**	,071	,525**	,726**	,269**	,465**	,514**	,490**	,658**
	Sig. (bilatérale)		,336	,000	,000	,479	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة خطط المعلومات وأماكن الأرشيف	Corrélation de Pearson	,096	1	,145	,119	-,004	,115	,014	,044	,024	,051	,081	,391**
	Sig. (bilatérale)	,336		,145	,234	,972	,248	,887	,661	,810	,611	,421	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	101	102
تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء	Corrélation de Pearson	,599**	,145	1	,849**	,186	,678**	,513**	,534**	,274**	,401**	,373**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,145		,000	,059	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,608**	,119	,849**	1	,189	,744**	,568**	,520**	,396**	,498**	,438**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,234	,000		,055	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	Corrélation de Pearson	,071	-,004	,186	,189	1	,241*	,090	,134	,084	,110	,075	,464**
	Sig. (bilatérale)	,479	,972	,059	,055		,014	,367	,177	,397	,268	,457	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة الموظفين	Corrélation de Pearson	,525**	,115	,678**	,744**	,241*	1	,517**	,600**	,308**	,433**	,526**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,248	,000	,000	,014		,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين.	Corrélation de Pearson	,726**	,014	,513**	,568**	,090	,517**	1	,428**	,582**	,591**	,553**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000	,887	,000	,000	,367	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة رغبات الزبائن إلكترونيا.	Corrélation de Pearson	,269**	,044	,534**	,520**	,134	,600**	,428**	1	,533**	,582**	,402**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,006	,661	,000	,000	,177	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تهتم المؤسسة بجميع شكاوي العملاء	Corrélation de Pearson	,465**	,024	,274**	,396**	,084	,308**	,582**	,533**	1	,715**	,592**	,618**

الملاحق

المقدمة إلكترونيا	Sig. (bilatérale)	,000	,810	,005	,000	,397	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تعزيز الإدارة الإلكترونية من خدمه الزبائن	Corrélation de Pearson	,514**	,051	,401**	,498**	,110	,433**	,591**	,582**	,715**	1	,625**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,611	,000	,000	,268	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103
تقيس المؤسسة الكترونيا حجم الانجاز اليومي للموظفين يتلائم مع المطلوب	Corrélation de Pearson	,490**	,081	,373**	,438**	,075	,526**	,553**	,402**	,592**	,625**	1	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000	,421	,000	,000	,457	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
V2	Corrélation de Pearson	,658**	,391**	,715**	,757**	,464**	,745**	,674**	,635**	,618**	,687**	,646**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	102	103	103	103	103	103	103	103	103	101	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations					
		D1	D2	D3	D4	D5	V1
D1	Corrélation de Pearson	1	,532**	,612**	,564**	,287**	,783**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,003	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D2	Corrélation de Pearson	,532**	1	,668**	,359**	,308**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D3	Corrélation de Pearson	,612**	,668**	1	,479**	,221*	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,025	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D4	Corrélation de Pearson	,564**	,359**	,479**	1	,353**	,746**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D5	Corrélation de Pearson	,287**	,308**	,221*	,353**	1	,627**
	Sig. (bilatérale)	,003	,002	,025	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
V1	Corrélation de Pearson	,783**	,762**	,786**	,746**	,627**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations					
		D1	D2	D3	D4	D5	V1
D1	Corrélation de Pearson	1	,532**	,612**	,564**	,287**	,783**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,003	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D2	Corrélation de Pearson	,532**	1	,668**	,359**	,308**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D3	Corrélation de Pearson	,612**	,668**	1	,479**	,221*	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,025	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D4	Corrélation de Pearson	,564**	,359**	,479**	1	,353**	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
D5	Corrélation de Pearson	,287**	,308**	,221*	,353**	1	,627**
	Sig. (bilatérale)	,003	,002	,025	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
V1	Corrélation de Pearson	,783**	,762**	,786**	,746**	,627**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations		V1	V2	TQ
V1	Corrélation de Pearson	1	,686**	,976**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	103	103	103
V2	Corrélation de Pearson	,686**	1	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	103	103	103
TQ	Corrélation de Pearson	,976**	,827**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).