



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة

أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

من إعداد

- أسيا سليمان تيش تيش

- أميرة مزيان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
خديجة عرقوب	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
أسيا سليمان تيش تيش	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
ليلي بوطبخ	أستاذ محاضر ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة

أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

من إعداد

- أسيا سليمان تيش تيش

- أميرة مزيان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
خديجة عرقوب	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
أسيا سليمان تيش تيش	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
ليلى بوطبخ	أستاذ محاضر ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026



إِهْدَاء

(فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ) صدق الله العظيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُختتم البدايات بنجاح جميل.

إلى نفسي أولاً... إلى تلك التي لم تستسلم حين تعبت، ولم تتراجع حين اشتد الطريق، بل آمنت أن الوصول ممكن مهما طال الصبر. هذا الإنجاز لك، لأنك كنتِ البداية والرحلة والنهاية.

وإلى أبي الغالي أحسن وأمي الحبيبة نورة، مصدر قوتي وسندي في هذه الحياة، اللذين لم يبخلا عليّ يوماً بالدعاء والدعم والحب، وكنا دائماً الدافع الحقيقي وراء كل خطوة نحو النجاح.

وإلى أخي محمد الشريف، الذي كان سنداً لي في كل المواقف، يقف بجاني في الشدائد قبل اللحظات السعيدة، ويمنحني القوة والثقة لأواصل الطريق دون تراجع، فله مني كل الامتنان والتقدير.

وإلى أختي شياء ولينا، رفيقتا الطريق والضحكة والتعب، اللتين كانتا دائماً جزءاً من هذا النجاح وداعمًا لي في كل خطوة.

وإلى عائلتي الكريمة وأصدقائي، الذين أحاطوني بالحب والدعاء الصادق في كل مرحلة. هذا الإنجاز ليس نهاية، بل بداية لما هو أجمل باذن الله.



سُكْرُ قَدِير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، وفتح
لنا أبواب العلم والمعرفة

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الكرام الذين كان لهم الفضل في تكويننا العلمي
والأكاديمي طوال مسيرتنا الجامعية، ولم يخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة كما نتوجه
بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة اسيا سليمان تيش تيش على متابعتها لهذا العمل، وما
قدمته من توجيهات ونصائح ساهمت في إخراجها في صورته النهائية

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لكل من وقف إلى جانبنا وقدم لنا الدعم والمساندة، سواء
بالكلمة الطيبة أو بالتشجيع أو بالمساعدة، وكان له دور في إنجاز هذا العمل وفي الأخير،
نسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجعله علماً ينتفع
به، وعملاً مقبولاً

والحمد لله رب العالمين



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المتمثلة في أجهزة الحاسوب والمعدات، برامج الحاسوب، شبكات الاتصال وصناع المعرفة على أداء الموظفين بالمؤسسة المينائية سكيددة، وذلك من خلال إبراز مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 40 استبانة واسترجاع 34 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أجهزة الحاسوب والمعدات وشبكات الاتصال على أداء الموظفين، في حين أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من برامج الحاسوب وصناع المعرفة على أداء الموظفين، كما بينت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على أداء الموظفين من خلال تحسين سرعة إنجاز الأعمال، ورفع الكفاءة والفعالية، وتسهيل تدفق المعلومات، وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير التجهيزات والبرمجيات الحديثة، وتكثيف برامج التكوين والتدريب للموظفين، بما يساهم في دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أجهزة الحاسوب والمعدات، برامج الحاسوب، شبكات الاتصال، صناع المعرفة، أداء الموظفين، المؤسسة المينائية سكيددة.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of electronic management through its dimensions represented by computer hardware and equipment, computer software, communication networks, and knowledge creators on employee performance at the Skikda Port Authority. This was achieved by highlighting the various theoretical aspects related to electronic management and employee performance, examining the nature of the relationship between them, and determining the extent to which electronic management contributes to improving job performance and enhancing employees' efficiency. The data were processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), based on a set of appropriate statistical methods.

To achieve the objectives of the study, answer its research problem, and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was used as the main tool for collecting data and information from the study sample. The study population consisted of employees of the institution under study. A total of 40 questionnaires were distributed, and 34 valid questionnaires were retrieved and analyzed statistically.

The study findings revealed a statistically significant impact of electronic management on employee performance. The results showed that there was no statistically significant impact of computer hardware and equipment and communication networks on employee performance, whereas a statistically significant impact was found for computer software and knowledge creators on employee performance. The findings also indicated that the institution under study enjoys a high level of electronic management implementation, which positively reflected on employee performance through improving the speed of task accomplishment, increasing efficiency and effectiveness, facilitating information flow, and enhancing the quality of job performance.

In light of the findings, the study recommended strengthening the implementation of electronic management by developing technological infrastructure, providing modern equipment and software, and intensifying training and development programs for employees, thereby supporting digital transformation, improving performance, and achieving the institution's.

Keywords: Electronic Management, Computer Hardware and Equipment, Computer Software, Communication Networks, Knowledge Creators, Employee Performance, Skikda Port Authority

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة:
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين
7	تمهيد:
8	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية
8	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
8	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية ومقارنتها بالإدارة التقليدية
12	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثاني: أهمية واهداف الإدارة الإلكترونية
17	الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية
18	الفرع الثاني: اهداف الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية
19	الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
23	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية
25	الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية
28	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية
30	المبحث الثاني: مدخل الى أداء الموظفين
30	المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين والمفاهيم المرتبطة به
30	الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين

قائمة المحتويات

31	الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بأداء الموظفين
32	المطلب الثاني: أهمية وابعاد أداء الموظفين
32	الفرع الأول: أهمية أداء الموظفين
33	الفرع الثاني: ابعاد أداء الموظفين
34	المطلب الثالث: عناصر وأنواع أداء الموظفين
34	الفرع الأول: عناصر أداء الموظفين
35	الفرع الثاني: أنواع أداء الموظفين
37	المطلب الرابع: محددات أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه
37	الفرع الأول: محددات أداء الموظفين
38	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين
41	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات العربية
43	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
44	المطلب الثالث: القيمة المضافة
44	الفرع الأول: أوجه التشابه
45	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
45	الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتقديم المؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
49	الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
50	الفرع الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة
51	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة
52	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
52	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
53	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
54	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

قائمة المحتويات

54	الفرع الأول: صدق الاستبيان
62	الفرع الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي
63	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
63	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
63	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
63	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
64	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
64	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي
65	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
66	الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الإدارة الالكترونية:
66	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية
66	الفرع الأول: تحليل نتائج بعد أجهزة الحاسوب والمعدات
68	الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد برامج الحاسوب
69	الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد شبكات الاتصال
69	الفرع الرابع: تحليل نتائج بعد صناع المعرفة
71	المطلب الثالث: تحليل نتائج محور أداء الموظفين
72	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
72	الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى
73	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
74	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
75	الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة
76	الفرع الخامس: إختبار الفرضية الرئيسية
78	المطلب الخامس: مناقشة نتائج
80	خلاصة الفصل الثاني
82	الخاتمة:
86	قائمة المصادر المراجع
91	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية.	11
02	معدل توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة المينائية سكيكة	52
03	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي	53
04	نتائج حساب معامل صدق المحتوى (معادلة لوشي).	54
05	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الالكترونية.	57
06	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموظفين.	58
07	اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية.	59
08	اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان.	59
09	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	60
10	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.	61
11	نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	62
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	63
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	64
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	65
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	65
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الإدارة الالكترونية	66
18	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد أجهزة الحاسوب والمعدات	67
19	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد برامج الحاسوب	68
20	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد شبكات الاتصال	69
21	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد صناع المعرفة	70
22	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات. أداء الموظفين	71
23	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	72
24	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	73
25	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	74
26	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	75
27	إختبار الفرضية الرئيسية	77

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	طبيعة علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات	16
03	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	22
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	51

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	91
02	الإستبيان	92
03	مخرجات spss	95

مقدمة



مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أحدث تحولات جذرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. وقد ساهمت هذه التطورات في تغيير أساليب العمل التقليدية داخل المؤسسات، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء. وفي ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، أصبح التوجه نحو استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وضمان استمراريتها.

وفي هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية، وذلك بهدف تسهيل سير العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليص الوقت والجهد والتكاليف، وتحسين عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

ويعتبر أداء الموظفين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، باعتباره يعبر عن مستوى قيام العاملين بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم ومدى قدرتهم على تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية. كما يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر على مستوى الإنجاز، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير أداء موظفيها من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل، وتحسين طرق التسيير، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يساهم في رفع جودة الخدمات وتحقيق الأهداف المسطرة.

إن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليها، لذلك تحرص المؤسسات على البحث عن مختلف الوسائل التي تمكنها من تطوير أداء موظفيها وتحسين إنتاجيتهم، باعتبار أن الأداء الوظيفي الجيد ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وعلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يعد يقتصر على تحديث الوسائل التقنية فقط، بل أصبح وسيلة فعالة لتحسين أداء الموظفين من خلال تسهيل إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتسريع تدفق المعلومات، وتحسين الاتصال والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام.



وقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل توجهاً استراتيجياً للعديد من المؤسسات الحديثة، نظراً لما توفره من مزايا تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل. كما ساعد انتشار التطبيقات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في إحداث تغييرات جوهرية في بيئة العمل، مما أدى إلى تطوير أساليب التسيير وتحسين مستوى التنسيق والتواصل بين العاملين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

- إشكالية الدراسة:

وفي ضوء ما سبق، وبهدف فهم هذا الموضوع بشكل أعمق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة؟

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإلمام بكل جوانب الدراسة، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يوجد أثر لأجهزة الحاسوب والمعدات في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة؟
2. هل يوجد أثر لبرامج الحاسوب في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة؟
3. هل يوجد أثر لشبكات الاتصال في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة؟
4. هل يوجد أثر لصناع المعرفة في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نقترح الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية وتتص على أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب والمعدات في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء

سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج الحاسوب في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصناعات المعرفة في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

أ. الأسباب الذاتية:

1. الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع الحديثة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية.
2. توافق الموضوع مع التخصص العلمي.

ب. الأسباب الموضوعية:

1. أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحديثة.
2. أهمية أداء الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. مواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي.
4. إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية في هذا المجال.

- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من مجموعة من الاعتبارات، يمكن توضيحها فيما يلي:

1. إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية؛
2. التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين؛
3. المساهمة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي؛

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة ميناء سكيكة؛
2. تحليل ودراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة؛
3. دراسة أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، وصناعات المعرفة على أداء الموظفين بالمؤسسة المينائية سكيكة؛

- حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: تمت الدراسة في مؤسسة ميناء سكيكة.
- الإطار الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025 - 2026.

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين.

- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 27 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

أ. صعوبات الدراسة

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة فيما يلي:

1. ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية
2. تفاوت تعاون أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان.
3. الجهد المبذول في جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

ب. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للدراسة، ويتضمن المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية، ويتضمن منهجية الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

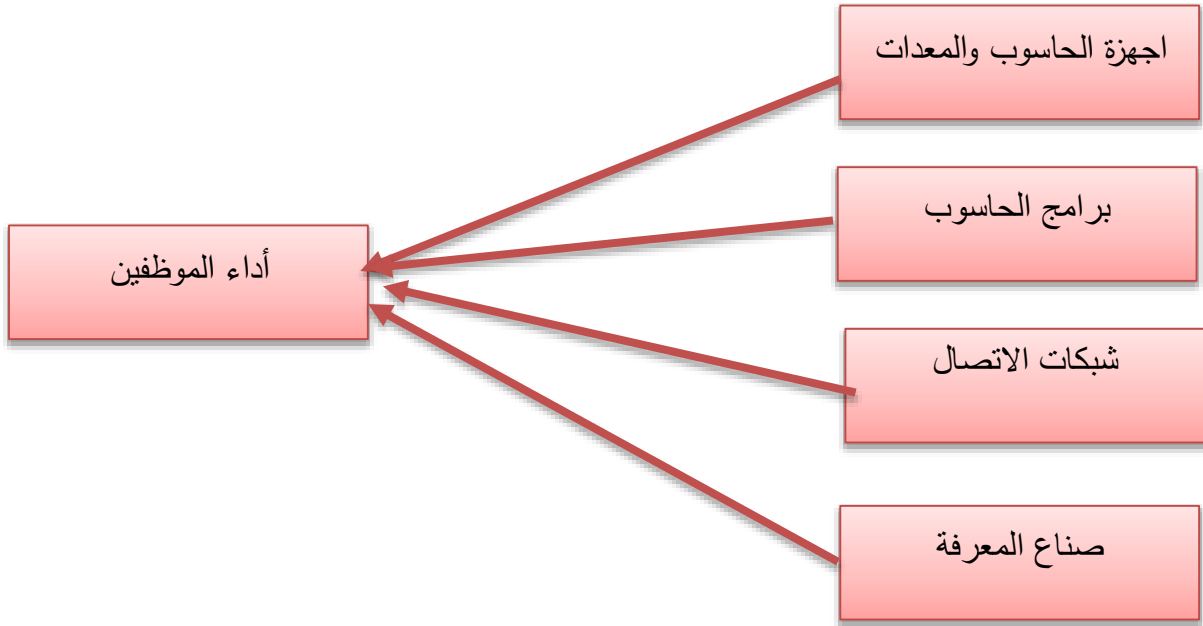
- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

الفصل الأول



الإطار النظري لإدارة
الإلكترونية على أداء
الموظفين

تمهيد:

أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تغييرات جوهرية في مختلف المجالات، لاسيما المجال الإداري، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة هذه التطورات من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية في تسيير أعمالها. ومن بين أهم هذه الأساليب الإدارة الإلكترونية التي تمثل نقلة نوعية في أداء الوظائف الإدارية، لما توفره من سرعة في إنجاز الأعمال، ودقة في معالجة المعلومات، وترشيد للوقت والجهد والتكاليف.

وفي ظل هذه التحولات، يبرز أداء الموظفين باعتباره أحد أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث يعكس مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بفعالية وجودة. كما أن تحسين أداء الموظفين يعد من الأولويات الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان الاستمرارية والنجاح في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

وانطلاقاً من أهمية الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين في المؤسسات المعاصرة، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: أداء الموظفين
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا متسارعا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الامر الذي أدى الى ظهور أنماط إدارية حديثة تعتمد على تقنيات الرقمية في تسير مختلف الأنشطة داخل المؤسسات. ومن بين اهم هذه الأنماط الإدارة الإلكترونية التي تسعى الى تحويل العمليات الإدارية التقليدية الى عمليات الكترونية تعتمد على الحاسوب والشبكات المعلوماتية. بما يسهم في تحسين كفاءة العمل وتبسيط الإجراءات وتسريع تقديم الخدمات.

كما أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية من الضروريات التي تلجا اليها المؤسسات المعاصرة من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق مستوى أفضل من الأداء لدى العاملين من خلال توفير المعلومات بسرعة ودقة وتقليل الجهد والوقت المبذول في انجاز المهام وللإحاطة بهذا المبحث سنتطرق الى ما يلي:¹

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية ومقارنتها بالإدارة التقليدية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

يمكن القول إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتيجة التطور في تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، اذ برزت الحاجة الى توظيف تكنولوجيا حديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات. وفي هذا الإطار، يرى السالمي ان بدايات الإدارة الإلكترونية بذات منذ سنة 1960م.

عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالجة الكلمات " على فعاليات طباعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وان البرهان على أهميته ما طرحته الشركة سنة 1964م.

كما يشير من جهة أخرى، نجم الى أن الإدارة الإلكترونية تمثل امتدادا للفكر الإداري التقليدي والمدارس الإداري مسارا تاريخيا متصاعدا عبر مختلف المدارس الى ان ظهرت الإدارة الإلكترونية في منتصف التسعينيات.

¹ - إسماعيل جمعة العباط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص18

وفي نفس السياق، تعد الإدارة الإلكترونية أيضا امتدادا للتطور التكنولوجي في الإدارة، إذ بدأ هذا التطور بإحلال الآلة محل الانسان في بعض المهام، ثم تطور تدريجيا حتى وصل الى استخدام الحاسوب، وبعدها شبكة الانترنت وشبكات الاعمال.

ومن جانب آخر، يؤكد ياسين ان ظهور الإدارة هو نتيجة تطور موضوعي امتد الى العقود الخمسة الأخيرة من القرن العشرين، حيث بذات المؤسسات منذ نهاية القرن الخمسينيات والستينيات في استخدام الحاسوب لتسريع الجهد والوقت. وفي إطار التطور التاريخي كذلك، ظهر مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة سنة 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، ليعبر عن فكرة التحول الى العمل الرقمي، وفي سنة 1974 قامت شركة زيروكس بالترويج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل.¹

كما انه هناك من يقول تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة لإنجاز العمل الإداري ومختلف المعاملات وتقديم الخدمات، وفرصة لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، بالتالي تغيير العمل التقليدي للإدارة إلى العمل الإداري الإلكتروني .

وتعود تجارب الإدارة الإلكترونية إلى منتصف الثمانينات، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية (villages électroniques) ، وكان الهدف من تطبيقها الوصول والاطلاع على المعلومات بواسطة استخدام التقنيات الحديثة المتوفرة آنذاك، من أجل تلبية حاجات القرى البعيدة عن المدن في الحصول على بعض الخدمات، وأطلق على هذه المبادرات المراكز البعيدة، أو الأكواخ البعيدة، أو المجتمعات البعيدة.

وفي سنة 1989 واعتمادا على تجربة القرى الإلكترونية في الدنمارك، تبنت المملكة المتحدة مشروع قرية مانشستر الإلكترونية حيث قد أنشا " مضيف مانشستر " وبصفه مرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وفي سنة 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، كل تبني مجلس لندن مشروع بوننتيل " للاتصالات البعيدة التقنية" الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بالوسائل الإلكترونية وبالوصول عند بعد المصادر وقواعد البيانات.

في الولايات المتحدة الأمريكية كانت بداية ظهور الإدارة الإلكترونية عام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية من خلال مشروع البريد المركزي ثم تبع ذلك ظهور مبادرات ومحاولات عديدة في مختلف الدول كما تبنتها عديد المنظمات الدولية حيث قامت المفوضية الأوروبية بإطلاق مبادرة " أوروبا الإلكترونية بمدينة لشبونة بالبرتغال سنة 2000،

¹ إسماعيل جمعة العياط، مرجع سبق ذكره، ص 18.

والتي هدفت بالأساس إلى إتاحة فرص الوصول السهل والسريع ولكل المواطنين إلى المعلومات والخدمات في مجالات الإدارة مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات.

وبالرجوع إلى الوطن العربي فقد بادرت حكومة إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منظمة حرة للتكنولوجيا سميت (مدينة دبي للإنترنت) وكان ذلك على إثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الحكومة الإلكترونية 2001، ثم الكويت وانتقلت بعد ذلك بصورة جزئية إلى مصر، السعودية، قطر، لبنان، اليمن، عمان، تونس ثم الجزائر من خلال مشروع (الجزائر الإلكترونية 2013).¹

¹ أحمد مراد، دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة: مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الاغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023، ص 28.

ثانيا: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يمكن تحديد الفروق الرئيسية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

وجه الاختلاف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الحفظ	ملفات ورقية	ملفات إلكترونية
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جداً
الحماية	أقل حماية بسبب عدم توفر نظم حماية المعلومات	حماية عالية جداً بسبب توفر نظام حماية المعلومات
درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهدافها	استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهدافها
التفاعل	تفاعل بطيء قد يستغرق أياماً وأشهر بسبب الإجراءات البيروقراطية	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات والرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل بعدد كبير
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
نوع التنظيم	هرمي جامد	شبكي مرن
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي التي تقدم فيها الخدمة	تقدم خدماتها 24 ساعة يومياً وفق برامج معقدة مسبقاً للرد على طالبي الخدمة
جودة الخدمة	جودة أقل	جودة عالية جداً

المصدر: زهرة سعد قرمش، وهيبه بوعنينة، وفاء سلامة، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما، مجلة البحث الحديث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 7، 2021، ص108

نستنتج مما سبق ان الإدارة التقليدية قائمة على البيروقراطية في اصدار الأوامر، السرية، الأسلوب الورقي، وقت طويل لإتمام العمليات، وقلة الدقة في المعلومات، بينما الإدارة الالكترونية تعتمد على تنفيذ الخطط والتحالفات الاستراتيجية، تستخدم تكنولوجيا المعلومات، سرعة في المعلومات، سرعة في العمليات، دقة ووضوح في المعلومات، تبتعد عن الروتين اليومي والورقي في العمل.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية **Electronic Management** من المصطلحات العلمية المستخدمة في مجال العلوم العصرية والتي قدم لها العديد من التعاريف، نذكر منها:

- ❖ عرفها د. حسين سندي "الإدارة الإلكترونية بأنها تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الحواسيب وشبكات لأجهزة الفاكس الى أجهزة ادخال المعلومات اللاسلكية ...الخ لتخدم الأمور الإدارية اليومية".
- ❖ وعرفها د. بسام بن عبد العزيز الحمادي من خلال تعريف الإدارة الإلكترونية بانها "تحويل الاعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق) الى اعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية".
- ❖ وعرفها د. نجم عبود نجم يعرف الإدارة الإلكترونية تعريفاً اجرائياً بانها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الاعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق اهداف الشركة".¹
- ❖ كما عرفت على انها "الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الاعمال في انجاز وظائف الإدارة من تخطيط الكتروني، تنظيم الكتروني، قيادة الكترونية، رقابة الكترونية".²
- ❖ وعرفها احمد محمد غيم هي "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".³

¹ محمد صادق، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص ص13، 14

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص 54.

³ محمد ريشي، عبد الله عمار، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، بجامعة سكيكدة، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 89.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية "بأنها أسلوب إداري حديث يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الحواسيب وشبكات الانترنت من اجل انجاز مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك عبر تحويل الإجراءات التقليدية الورقية الى معاملات الكترونية منجزة بسرعة وكفاءة بما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها".

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بمجموعة من الخصائص من حيث الأداء والفاعلية والسرعة، فقد أصبحت المطلب الذي تسعى المؤسسات إلى انتهاجه لما له من ميزات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتسهيل حياة أفراد المجتمع. ويمكن استعراض جملة من هذه الخصائص في النقاط التالية:

- ❖ **عملية إدارية:** تعد الإدارة الإلكترونية عملية إدارية متكاملة تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الوظائف الإدارية، بهدف تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل. كما تتميز بقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لمتطلبات البيئة الحديثة.
- ❖ **السرعة والوضوح:** تسهم الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المعاملات وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات الإدارية، مما يوفر الوقت والجهد ويزيد من وضوح العمليات الإدارية.
- ❖ **إدارة المعاملات لا الاحتفاظ بها:** تركز الإدارة الإلكترونية على إدارة المعاملات ومعالجتها وإنجازها إلكترونياً بدلاً من مجرد الاحتفاظ بها، حيث تتيح متابعة مختلف الإجراءات الإدارية وتبادلها بسرعة ودقة مما يساهم في تحسين سير العمل ورفع كفاءة الأداء الإداري.
- ❖ **المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة في بيئة العمل، كما تتيح تقديم الخدمات والوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان دون التقيد بالحدود الزمنية أو المكانية.
- ❖ **السرية والخصوصية:** تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير المعلومات بشكل سريع وبكم هائل كما أنها تقوم في الوقت نفسه بتوفير الأمن والسرية للمعلومات الخاصة بالمؤسسة، ولا يمكن لأي أحد الاطلاع عليها إلا بامتلاك كلمة السر وهذا ما يجعل الإدارة الإلكترونية تتفوق على الإدارة التقليدية.

❖ الرقابة المباشرة والصادقة: تمكن الإدارة الإلكترونية من متابعة الأنشطة والعمليات الإدارية بصورة مستمرة ودقيقة، مما يعزز الشفافية ويساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، إضافة إلى تحسين مستوى الرقابة داخل المؤسسة.¹

❖ معالج لتحسين الأداء بشكل فعال: حيث أن الإدارة التي تقوم على النظام التكنولوجي يكون لها القدرة على معالجة جميع المشاكل بشكل أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية التي يديرها الإنسان بمفرده. حيث يضم النظام التكنولوجي على وحدة معالجة مركزية وإدارة التخزين، ونظام الشبكة والتشغيل نظام قاعدة البيانات اللازم.²

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخصائص تجعل الإدارة الإلكترونية أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال، وتطوير الخدمات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

ثالثاً: علاقة الادارة الالكترونية بالمفاهيم الأخرى:

يتم الخلط في الكثير من الأحيان بين مفهوم الادارة الالكترونية والمفاهيم الأخرى نتيجة لحدثة ظهور هذا المصطلح في عالم الاعمال ومن هنا فقد كان لابد من توضيح طبيعة علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المفاهيم.

1. الاعمال الالكترونية:

يعد مفهوم الأعمال الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت سنة 1997 من طرف شركة IBM ، وذلك للتمييز بين الأنشطة الإلكترونية العامة والتجارة الإلكترونية. وقد عرّفها الشركة بأنها نهج مرن وشامل يهدف إلى تحقيق قيمة مضافة للأعمال من خلال ربط الأنظمة بالعمليات الأساسية للمؤسسة.

كما تُعرف الأعمال الإلكترونية بأنها ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية باستخدام الوسائل الإلكترونية، بداية من استخدام المواقع والخدمات الإلكترونية، وصولاً إلى التكامل الكامل بين التكنولوجيا واستراتيجية المؤسسة.

ويقصد بها أيضاً إدارة أعمال المؤسسات إلكترونياً، سواء داخل المؤسسات الخاصة أو المشروعات، وتنقسم إلى نوعين:

¹ وهيبة حارش، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة 01، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، الجزائر، 2020-2021، ص68.

² آسيا سليمان تيش تش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2013-2014، ص15.

❖ التجارة الإلكترونية.

❖ الأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.

وبذلك فإن الأعمال الإلكترونية تمثل مفهوماً واسعاً يشمل مختلف الأنشطة التي تعتمد على التكنولوجيا والوسائل الرقمية في إدارة وتسيير الأعمال.

2. التجارة الإلكترونية:

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها " إدارة وتنفيذ الأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الأنترنت (Internet) ، فهي تشكل سوق مفتوحة تتيح لجميع العاملين بين عارض للسلعة وطالب لها من القدرة على التعامل الآني والفوري من خلال سوق مفتوح بشكل أرضية للإدارة المتكاملة للعلاقات البشرية والعملية والمعلوماتية ".¹

كما تعني استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية لإتمام عمليات التبادل التجاري، بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات ونقل المعلومات بين مختلف الأطراف.

وهكذا فإن مفهوم الأعمال الإلكترونية أوسع من مفهوم التجارة الإلكترونية، ولإشارة أن المنظمات الرقمية هي المنظمات التي تمارس معظم أنشطتها إلكترونياً وتشمل على الأكثر منظمات التي تمارس معظم أنشطتها إلكترونياً وتشمل على الأكثر منظمات الأعمال وليست المنظمات العامة.

3. الحكومة الإلكترونية:

"تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجرى تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية".

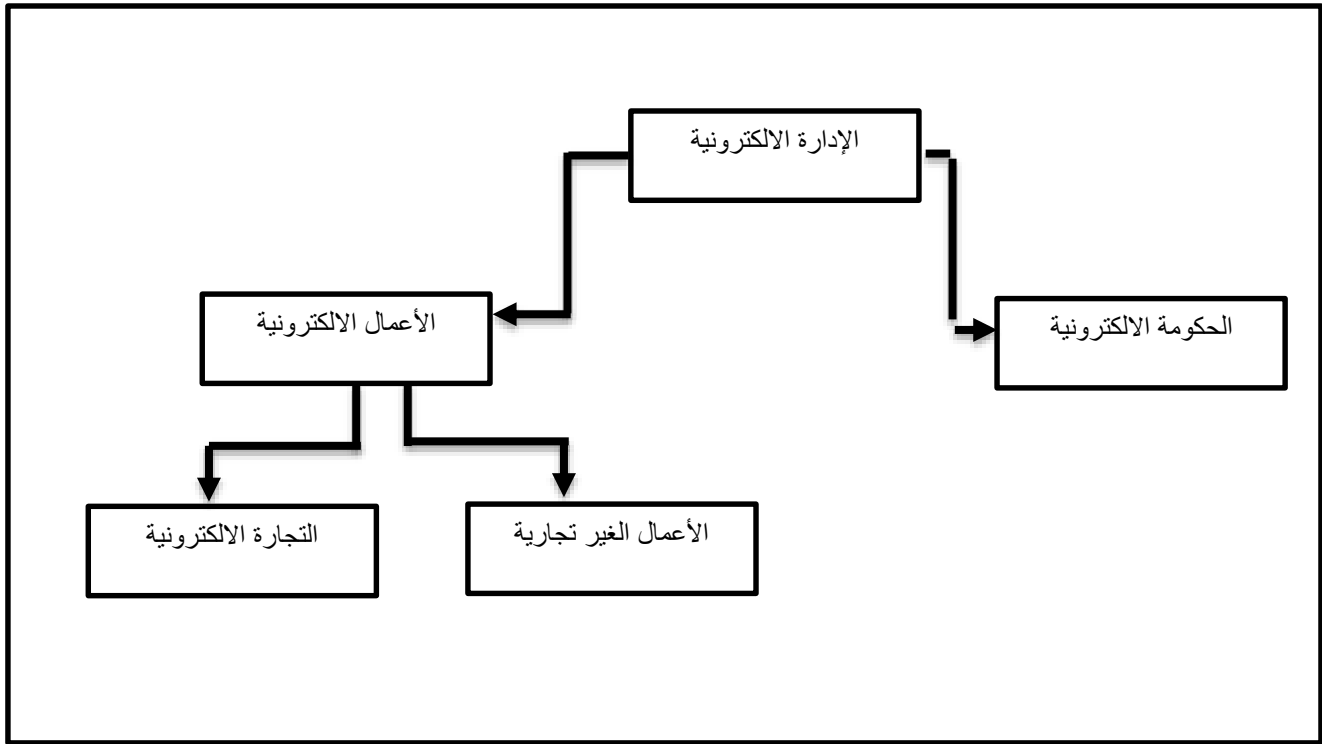
أما Gilder فيعرف الحكومة الإلكترونية: " عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى توصيل الخدمات العامة الإلكترونية المتكاملة على الخط للمواطنين والمنظمات وإضافة قيمة حقيقية يشعر بها هؤلاء المنتفعون بالإضافة إلى تكوين

¹ وليد حسيني، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي، دراسة حالة بلدية المسيلة -ولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال تنظيمي، جامعة ال جزائر 3، الجزائر، 2019-2020،

علاقات تفاعلية مع المواطنين أفراد كانوا أو مؤسسات من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصياتهم وحاجاتهم".

من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة الاعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا عبر الشبكات وهي تتكون من بعدين رئيسيين هما: الاعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية والقاسم المشترك بين هذه المفاهيم هو استخدامها لتقنية المعلومات والاتصال وانطلاقا من ذلك تم وضع الشكل التالي لتوضيح طبيعة تلك العلاقة:

الشكل رقم (01): طبيعة علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات



المصدر: عنتر بن مرزوق، عادل قرقاد، نور الدين حفيظي، طاهر بن ناعة، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص، 29.

من خلال ما سبق يتضح ان مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم شامل على الاعمال الالكترونية و كذا الحكومة الالكترونية و لاشك ان هذه العلاقة الترابطية التكاملية هي التي دفعت الدكتور سعد غالب إبراهيم الى تقديم تعريف لمصطلح الإدارة الالكترونية حيث اعتبرها منظومة متكاملة وبنية وظيفية و تقنية مفتوحة، فهي اطار يشمل كل من الاعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال الحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومية الموجهة للمواطن، أو الموجهة للأعمال او الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.

المطلب الثاني: أهمية واهداف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تمثل استجابة قوية للتحديات القرن الواحد والعشرون خاصة الاقتصاد الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة

ويمكن ذكر أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال العناصر التالية:¹

- تحسين الأداء واتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات والبيانات بسهولة عبر الشبكة الداخلية ووسائل البحث الإلكتروني.
- توفير المعلومات والبيانات بسهولة ودقة مع سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمراجعين عبر الشبكات الإلكترونية.
- تحقيق المرونة في العمل من خلال إمكانية إنجاز المهام من أي مكان وفي أي وقت باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة مع اختصار الوقت وتسريع إنجاز المعاملات الإدارية.
- التقليل من استخدام الأوراق ومعالجة مشكلات الحفظ والتوثيق مما يساهم في تحسين استغلال الموارد داخل المؤسسة.
- رفع كفاءة المؤسسة وتحسين استغلال الموارد البشرية بطريقة أكثر فعالية.
- التواجد الدائم في السوق ومعرفة التطورات والتغيرات المتعلقة بالمنافسين.²

الفرع الثاني: اهداف الإدارة الإلكترونية

تتمثل الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية في اعتبار الإدارة مصدرًا للخدمات، والمواطن والمؤسسات زبائن يسعون للاستفادة منها، لذلك تسعى إلى تحقيق عدة أهداف في إطار تعاملها مع العملاء من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي

¹ سامي قريشي، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الجزائرية -03-الجزائر، 2023-2024، ص ص10، 11.

² منوبة مزوار، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع السياحة في الجزائر دراسة استشرافية، أطروحة دكتوراه علوم في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2022-2023، ص88.

- توفير المعلومات والبيانات بسهولة ودقة عبر الشبكات الإلكترونية مع تسهيل وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمراجعين.
- تحقيق المرونة في العمل من خلال إمكانية إنجاز المهام من أي مكان وفي أي وقت مع تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تقليل استخدام الأوراق ومعالجة مشكلات الحفظ والتوثيق مع رفع كفاءة المؤسسة وتحسين استغلال الموارد البشرية.¹
- تسهيل الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت ومن أي مكان مع إدارة الملفات والوثائق إلكترونياً بدل الطرق التقليدية.
- الاعتماد على البريد الإلكتروني والإجراءات الإلكترونية في تبادل المعلومات مع تقليل الاعتماد على الورق من خلال تطبيق "الإدارة بلا ورق".
- دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة مع تسريع إنجاز الأعمال الإدارية بتكلفة أقل ومواكبة التطور التقني.
- تطوير الموارد البشرية من خلال تزويدها بالمهارات الرقمية اللازمة.²

المطلب الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكتروني :

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصالات. ويعد صناع المعرفة من الخبراء والمختصين في قلب هذه المنظومة، حيث يمثلون الجانب الإنساني والوظيفي لها، وهي نتيجة تفاعل هذه العناصر الثلاثة معاً.

أولاً: عتاد الحاسوب:

تتمثل في المكونات المادية للحاسوب وتتكون من ثلاث وحدات أساسية:

¹ حنان براك، الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعوقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023، ص 13، 14.

² ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى الإدارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 173، 174.

1. وحدة الإدخال : تقوم بتجميع البيانات وادخالها والبرامج المراد معالجتها إلى وحدة المعالجة المركزية وهناك العديد من وحدات الإدخال بعضها تعمل بمجرد اللمس وبعضها يعتمد على الصوت والصورة ومن الأجهزة الشائعة الاستعمال لوحة المفاتيح والأشرطة والأقراص المغناطيسية وماسحات الصفحة ولوحة الرسومات الرقمية، الفأرة وغيرها.

2. وحدة الإخراج: وتعد جميع أجهزة الإخراج أجهزة إضافية حيث تستخدم لاستخراج النتائج وعرضها بعد معالجتها من قبل الحاسوب وتشمل أنواع مختلفة مثل شاشات العرض والطابعات، مكبر الصوت.

3. وحدة المعالجة المركزية: تشكل الجزء الرئيسي للحاسوب الإلكتروني وهي تقوم بتوجيه وتنفيذ إجراءات العمليات، وهي تعد الجزء الأساسي واللازم لتشغيل الحاسب وتقسم هذه الوحدة على مقطعين رئيسيين هما بعض أنواع الذاكرة التي تقوم بخزن النتائج المرحلية مثل ذاكرة التدوين (السجلات)، والمعالج وهو الذي يقوم بتنفيذ إجراء العمليات الحسابية والمنطقية ومن ثم يوجه نتائج المعالجة إلى الأقسام المختلفة بالذاكرة.¹

ثانياً: برامج الحاسوب:

وهي المكونات غير المادية للحاسوب عبارة عن تعليمات منظمة، خطوة خطوة، تصدر أوامر للمكونات المادية للحاسوب (Hardware) لإنجاز العمليات المختلفة، وتختار كل إدارة برامج الحاسوب التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

➤ **برمجيات نظم التشغيل:** وهي البرامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها من أجل إدارتها، والمستخدم حالياً هو Windows.²

➤ **البرمجيات التطبيقية وتنقسم إلى:**

1. برامج عامة: هي برامج تُستخدم بشكل واسع على مختلف الحواسيب، مثل Word و Excel و PowerPoint والبريد الإلكتروني وغيرها.

¹قادة دليل، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص76.

²يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

2. برامج خاصة: هي برامج تُصمم لإنجاز مهام محددة وفق احتياجات المؤسسة، ويتم تطويرها من طرف مبرمجي الحاسوب باستخدام لغات البرمجة المختلفة.

ثالثاً: شبكات الاتصالات:

تعتبر شبكات الاتصالات عنصراً أساسياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد ازدادت أهميتها مع انتشار استخدام الحاسوب بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة والسرعة. كما أدى هذا الانتشار إلى زيادة الحاجة لتبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة وبين المؤسسات المختلفة

وتُعرّف الشبكة بأنها مجموعة من الحواسيب المترابطة التي تسمح بمشاركة الموارد مثل البرمجيات والطابعات، إضافة إلى تبادل المعلومات بين المستخدمين. وتختلف أشكال الشبكات حسب التطور التكنولوجي، ومن أهم أنواعها المستخدمة في الإدارة الإلكترونية:

1. شبكة الاتصال المحلية (LAN): هي شبكة تربط مجموعة من الحواسيب داخل مجال جغرافي محدود مثل مبنى المؤسسة أو طابق منها، وتسمح بمشاركة الموارد المادية والبرمجيات، إضافة إلى تبادل البيانات والمعلومات بين هذه الحواسيب.

2. شبكة الاتصالات الإنترنت (Intranet): هي شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تعتمد على تقنيات الإنترنت ويقتصر استخدامها على موظفي المؤسسة، بحيث لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، ويتم حماية شبكة المؤسسة الداخلية باستخدام جدران النيران (Firewalls).

وتوفر هذه الشبكة عدة مزايا للإدارة الإلكترونية، أهمها: تقليل التكاليف من خلال مشاركة البرمجيات والموارد المادية مثل الطابعات وأجهزة التخزين، إمكانية مشاركة الملفات والوصول إليها من مختلف الحواسيب المرتبطة بالشبكة، إضافة إلى رفع كفاءة وسرعة الاتصال، وتوفير خدمات مثل البريد الإلكتروني والدرشة الفورية.¹

3. شبكة الاتصالات الإكسترنات (Extranet): هي امتداد لشبكة الإنترنت داخل المؤسسة، تسمح لمستخدمين خارجيين مخولين مثل الموردين والزبائن والشركاء بالوصول إلى جزء محدد من الشبكة الداخلية للمؤسسة. وتوفر شبكة الإكسترنات للإدارة الإلكترونية مزايا عديدة نذكر منها: تسهيل عملية الشراء داخل المؤسسة، متابعة الفواتير، دعم خدمات التوظيف، بالإضافة إلى تحسين عملية توزيع البضائع.

¹ آسيا سليمان تيش تيش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4. شبكة الاتصالات الإنترنت (Internet) هي شبكة معلوماتية عالمية تتكون من مجموعة من الشبكات المنتشرة عبر مختلف أنحاء العالم، وتعد المحور الأساسي الذي تقوم عليه البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

وتكمن أهمية الإنترنت في الإدارة الإلكترونية في كونها أم الشبكات، وتشكل القاعدة التقنية لانطلاقها، كما تمكن المؤسسات من الولوج إلى السوق العالمي والاندماج في الأنشطة الاقتصادية العالمية لتلبية احتياجات الزبائن في أي وقت ومكان. كما تُعتبر أساساً لتطوير تكنولوجيا الاتصالات وتحويل المؤسسات إلى مؤسسات مرنة ومفتوحة تعتمد على المعرفة.

رابعاً: صناع المعرفة:

هم العاملون في مجال المعرفة مثل التقنيين، المبرمجين محلي النظم مديري قواعد البيانات، مختصي تكنولوجيا الاتصالات والشبكات مهندسي المعرفة، ومطوري التطبيقات، وكل من يساهم في إنتاج المعرفة وتخزينها وتوزيعها. ويقوم صناع المعرفة بعدة مهام، أهمها استخدام الحواسيب للعمل في أي وقت ومكان، تطوير تطبيقات وقواعد البيانات ومستودعات البيانات لحفظ المعلومات، إنشاء شبكات حاسوبية لدعم الوحدات الإدارية، تصميم مواقع ويب لتسهيل طلب السلع والخدمات، وتوفير الوصول إلى المعلومات بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.¹

فضلاً عن ذلك فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يركز على فكرة تحقيق التعاضد البنوي بين عناصر عتاد الحاسوب، البرامج وشبكات الاتصال.²

¹ اسيا سليمان تيش تيش، مرجع سبق ذكره، ص28.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص32.

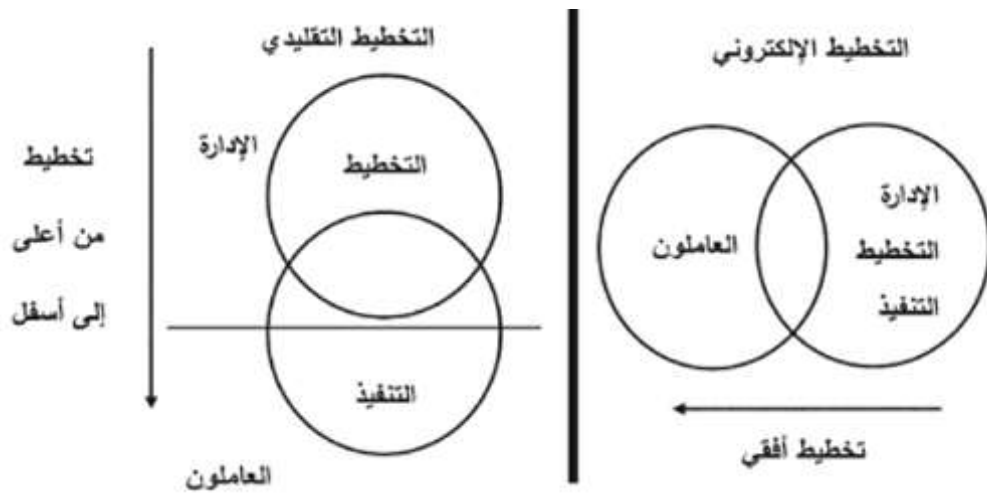
الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية:

انتقلت مفاهيم وظائف الإدارة في ظل مدرسة الإدارة الإلكترونية من (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) إلى (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية)، ومنه يمكن توضيح هذه الوظائف الإلكترونية كالتالي :

أولاً: التخطيط الإلكتروني:

التخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني أفقي في إطاره العام متداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين كما موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : المقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2004، ص 238

- التخطيط التقليدي يعتمد على تحديد أهداف ثابتة تنفذ خلال سنة، وأي تغيير فيها يقلل من كفاءة التخطيط، بينما التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والديناميكية وأهداف قصيرة وقابلة للتطوير المستمر، كما أنه تخطيط مستمر وغير مرتبط بفترات زمنية جامدة بسبب التدفق الدائم للمعلومات الرقمية.
- ويعتبر التخطيط الإلكتروني أكثر تشاركية، حيث لم يعد هناك فصل بين من يخطط ومن ينفذ، بل يشارك جميع العاملين في وضع وتنفيذ الخطط بشكل متكامل.

- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال ينفذون فكرة تجاوزتها الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون على تنفيذ الخطط، وكلهم ممكن أن يسهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة قد تتحول إلى عمل.¹

ثانياً: التنظيم الإلكتروني:

هو التنظيم الإلكتروني هو أسلوب حديث لتنظيم موارد المؤسسة يهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة، من خلال توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل منظم، وتحديد طرق الاتصال والتعاون بين العاملين مع تقسيم مراحل التنفيذ بطريقة مرنة.²

وقد ظهر نتيجة تطور التنظيم التقليدي وإعادة هندسة نظم المعلومات المعتمدة على الإدارة الإلكترونية، مما أدى إلى تحول كبير في البنية التنظيمية. حيث انتقلت المؤسسات من الهياكل الهرمية العمودية إلى تنظيم أكثر مرونة مثل التنظيم المصفوفي، يعتمد على فرق صغيرة بدل الأقسام الكبيرة، وعلى العمل الجماعي بدل التقسيم الصارم.

كما حدث تحول في السلطة والتسيير من المركزية إلى تعدد مراكز القرار، ومن الرئيس المباشر الواحد إلى عدة مشرفين ومن اللوائح الصارمة إلى فرق ذاتية الإدارة، وهو ما يعكس تطور التنظيم نحو نموذج إلكتروني أكثر مرونة وديناميكية.

ثالثاً: الرقابة الإلكترونية:

هي رقابة تعتمد على المراقبة الآنية عبر شبكة المؤسسة الداخلية، بخلاف الرقابة التقليدية التي تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ وتسمح الرقابة الإلكترونية بتقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف أو الخطأ وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة تكشف الانحرافات بشكل فوري من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، حيث يعمل الجميع في نفس الوقت، كما تؤدي إلى تعزيز الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة وبين المستفيدين والإدارة، مما يجعلها أقرب إلى الرقابة القائمة على الثقة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² عبد العزيز على غميص، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الحكومية: دراسة مطبقة على المراكز الحكومية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2012، ص 54.

رابعاً: القيادة الإلكترونية:

هي نمط حديث ظهر نتيجة التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية وتطور المفاهيم الإدارية، ويعتمد على استخدام التكنولوجيا في التسيير واتخاذ القرار، وقد أدى هذا التحول إلى ظهور ثلاثة أنواع من القيادة الإلكترونية:

1. **القيادة التقنية العملية:** تعتمد على استخدام تكنولوجيا الإنترنت في العمل، وتتميز بتوفير معلومات أكثر دقة وسرعة الحصول عليها، وتحسين جودتها. كما تمكن القائد من تطوير الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، وتجعله سريع الاستجابة واتخاذ القرارات بشكل استباقي.
2. **القيادة البشرية الناعمة:** تقوم على قائد يمتلك مهارات معرفية وحرفية وحسن التعامل مع الزبائن، مع القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلباتهم. كما تتميز بإدارة قوية للمنافسة والتركيز على التجديد وتحسين الخدمات.
3. **القيادة الذاتية:** تعتمد على قدرة القائد على تحفيز نفسه، والتركيز على إنجاز المهام، والمبادرة، مع امتلاك مهارات عالية ومرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.¹

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية

تتمثل في:

أولاً: المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

1. **وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئات مختصة بالتخطيط والإشراف على مشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.²

¹ حميد بن حجابة، كافية عيدوني، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، الجزائر، 2017، ص224.

² عوماري عائشة، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية...بين الواقع والحنمية أيام 08.06 نوفمبر 2017 الأردن . الأردن، ص06.

2. **القيادة والدعم الإداري:** الإدارة العليا في الدائرة الإدارية هي التي تتخذ قرار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بدءاً واستكمالاً لدورها فإن على هذه القيادة ألا تتخلى عن مشروعها، وإن تقف على تفصيل مراحل إنجازه كاملة المعرفة إذا كان هناك عوائق تعترض المشروع لتذليلها مواصلة العمل.¹

3. **الهيكل التنظيمي:** أدت الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، حيث اعتمدت على هياكل تنظيمية مرنة تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة. كما أصبحت عملية الاتصال وتبادل المعلومات تتم إلكترونياً بدل الطرق التقليدية، مما ساهم في تسريع تدفق المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك، ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقليص بعض المستويات الإدارية أو دمجها، بهدف تحقيق السرعة والفعالية في الأداء، والتقليل من القيود والإجراءات الروتينية المرتبطة بالإدارة التقليدية.

4. **تعليم وتدريب توعية وتنقيف المتعاملين:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تعليم وتدريب وتوعية وتنقيف المتعاملين، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، والتكيف مع أساليب العمل الإلكترونية بدل الأساليب التقليدية. كما يساهم ذلك في تسهيل التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى الوعي بأهميتها في تحسين الأداء وتسريع إنجاز الأعمال.²

ثانياً: **المتطلبات البشرية:** تُعد الموارد البشرية من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، لما لها من دور أساسي في إنجاح عملية التحول الرقمي وتحقيق أهداف المؤسسة. ويقصد بها توفر أفراد يمتلكون الكفاءة والخبرة والمعرفة في مجال استخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات.

كما تعتمد الإدارة الإلكترونية على موارد بشرية قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية، والتعامل مع مختلف تطبيقات الإدارة الرقمية بكفاءة وفعالية، إضافة إلى امتلاك مهارات التفكير والتنظيم والاتصال، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: **المتطلبات التقنية:** تتمثل المتطلبات التقنية في توفير بنية تحتية رقمية متطورة للإدارة الإلكترونية، تشمل شبكة اتصالات قوية قادرة على التعامل مع عدد كبير من الاتصالات في نفس الوقت، بما يحقق الاستفادة من الإنترنت، إضافة إلى الحواسيب البرمجيات والأنظمة الرقمية، قواعد البيانات والبريد الإلكتروني، وهي تنقسم إلى:

¹ حسين محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 145.

² عبد الناصر موسي، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 05 جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011، ص 90.

1. **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل وسائل الاتصال عن بعد الحواسيب، وشبكات الاتصالات التي تشكل الأساس المادي للإدارة الإلكترونية.
 2. **البنية الشبكية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتضم الخدمات والمعطيات المختصين، والبرامج التنفيذية التي تسمح بتسيير وتنفيذ الأعمال الرقمية داخل الشبكة.
 3. **توليفات التواصل:** وتشمل أهم شبكات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وهي:
 - **الإنترنت (Internet):** شبكة عالمية تربط الحواسيب حول العالم وتسمح بالوصول إلى المعلومات وتبادلها
 - **الانترانت (Intranet):** شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت، يقتصر استخدامها على الموظفين فقط، وتكون محمية بجدران نارية (Firewall) لمنع أي اختراق أو دخول غير مصرح به
 - **الإكسترنات (EXTRANET):** شبكة تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتسمح بالوصول المحدود لمستخدمين خارجيين مثل الموردين والزبائن والشركاء.
- كما أن الإنترنت والإكسترنات يربطان المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية، حيث تدعم الإنترنت الاتصال الداخلي بين الموظفين، بينما تدعم الإكسترنات العلاقات الإلكترونية مع الأطراف الخارجية.¹
- رابعاً: المتطلبات الأمنية:** تعد حماية سرية المعلومات وأمنها من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية، ويتم ذلك من خلال:
- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
 - وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية للحد من الجرائم الإلكترونية وانتهاك خصوصية المعلومات.
 - تطوير تقنيات وبرامج التشفير لحماية البيانات وسرية التعاملات عبر الشبكات.
 - إضافة إلى ما سبق هناك أيضاً متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها:
 - وضع سياسة عامة لحماية أمن نظم المعلومات حسب طبيعة نشاط المؤسسة.
 - دعم الإدارة العليا لأمن المعلومات داخل المؤسسة.
 - توفير الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية.
 - الاحتفاظ بنسخ احتياطية للمعلومات بشكل آمن.

¹ عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن، وتشفير البيانات أثناء الحفظ والتخزين والنقل¹

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية:

رغم أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها، إلا أنها تواجه عدة معوقات تحد من نجاحها أو تعطل تنفيذها، وتتمثل في معوقات إدارية، بشرية، وغيرها ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

أولاً: المعوقات البشرية والمادية: إن نقص في الموارد المالية والبشرية مع العصر الرقمي بعد معوقاً يواجه المؤسسات عن ممارستها لتكنولوجيا الحديثة

1. المعوقات البشرية: تمثل فيما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات؛
- مقاومة بعض المسؤولين للتغيير؛
- قلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛
- نقص الخبرات وضعف استخدام الحاسوب؛
- قلة تشجيع التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛

2. معوقات مادية: تتمثل فيما يلي:

- نقص الموارد المالية لتوفير البنية التحتية والشبكات والأجهزة والبرامج؛
- ضعف التمويل المخصص للتدريب والتأهيل لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- ضعف الدعم المالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير الأجهزة والمعدات؛
- الحاجة إلى إمكانيات مادية كبيرة لتوفير تقنية المعلومات؛
- محدودية الموارد المخصصة لصيانة الأجهزة والشبكات وتحديثها؛

¹سمير يوسف خوجة، وهيبه حارش، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية ومعوقاتهما أمام الإدارة الجزائرية، وهيبه حارش سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية"، مجلة دراسات المعرفة والحضارة، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021، صص 176، 177

ثانيا: معوقات إدارية وأمنية:¹

1. معوقات إدارية: تتمثل فيما يلي

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية؛
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بمتابعة وتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة؛
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها؛
- اختلاف نظم الإدارة داخل المؤسسة مما يعرقل التحول السلس للإدارة الإلكترونية؛

2. معوقات أمنية: يتمثل في:

- مخاوف المستخدمين من اختراق البيانات أو حذفها أو استغلالها بشكل غير مشروع؛
- نقص برمجيات الرقابة والحماية من الاختراقات؛
- تعدد تحديات أمن المعلومات بين الجوانب التقنية (أنظمة وبرامج وأجهزة) والجوانب البشرية والإدارية؛

ثالثا: معوقات تشريعية وسياسية:

1. معوقات تشريعية: من المعوقات التشريعية نجد

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها؛
- عدم ملاءمة القوانين واللوائح التقليدية للإدارة والمعاملات الإلكترونية؛
- تأخر إصدار تشريعات تنظم التوقيع الإلكتروني والبريد الإلكتروني والتحقق من هوية المستخدم؛
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية؛

2. المعوقات السياسية: تكمن المعوقات السياسية فيما يلي:²

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

¹ مكيد على بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت - مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 19، دون سنة، ص ص228، 229.

² حسان سعاد، "معوقات التحول نحو إرساء الإدارة الإلكترونية مشروع الجزائر الإلكترونية" -مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول: الإدارة الإلكترونية ... بين الواقع والحمية أيام 06-08 نوفمبر 2017، عمان، الأردن، ص 4.

- نقص الهيئات الحكومية المختصة برفع الجاهزية الإلكترونية واتخاذ القرارات؛
- عدم وجود بيئة عمل محمية وفق اطر قانونية، كغياب التشريعات القانونية التي تعاقب على اختراق برامج الإدارة الإلكترونية، وكل ما يتعلق بالخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية؛¹

¹عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 79

المبحث الثاني: مدخل الى أداء الموظفين

يُعتبر أداء الموظفين من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، لأنه يعكس مدى كفاءة العاملين في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. كما يساهم الأداء الجيد في رفع الإنتاجية وتحسين مكانة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين والمفاهيم المرتبطة به

الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين

- ❖ يعرف أداء الموظفين بأنه قدرة العامل على تنفيذ واجباته وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال استغلال مهاراته وخبراته في العمل.
- ❖ وقد عرفه الراسبي بأنه "التزام الموظف بأداء واجباته الوظيفية وفق القوانين والتعليمات وأخلاقيات العمل والانضباط المهني".¹
- ❖ وعرف الأداء أيضاً بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة وفق معايير الجودة والكفاءة".²
- ❖ يعرف أداء الموظفين على أنه: "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً".³
- ❖ كما يعرف الأداء "بأنه القيمة الاجمالية التي تتوقعها المنظمة من الحلقات السلوكية المنفصلة التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية معينة"⁴، كما يعرف على انه مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمل على مدار أوقات مختلفة".⁵

¹ ادیب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2021، ص65

² لیلی الألفي، المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين، الطبعة الأولى، دار التعليم العالي، الإسكندرية، مصر، 2023، ص18

³ علي محمد عمر البلوشي، القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي، عمان، الأردن، 2016، ص125

⁴ Stephan, Motwildo and Harrison J. Kell, **Job Performance**, Second Edition, Handbook of Psychology, 2013, p02.

⁵ Amina Saoussany, Malika Asbayo, **la performance individuelle au travail**, ses déterminants et sa mesure, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, n° 06, France, 2018, p 359.

وفي ضوء التعاريف آنفة الذكر يمكن القول إن أداء الموظفين:

❖ "هو محصلة الجهود والسلوكيات التي يبذلها الفرد في العمل، والتي تعبر عن مدى كفاءته في إنجاز مهامه وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بأداء الموظفين

يعتبر الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم اختلافا نظرا لتداخله مع مفاهيم قريبة والتي تعتبر أبعاد له في كثير من الأحيان:

أولاً: الإنتاجية: تشير إلى المعدل الدال على مستوى الأداء، حيث تعبر عن المقدرة على خلق قيمة مضافة باستخدام عوامل الإنتاج المحددة خلال فترة زمنية محددة حيث توجد علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وعليه يمكن القول إن الإنتاجية تتكون من الكفاءة والفعالية معا.

ثانياً: الفعالية: مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل يتكون من كثير من الأبعاد التي قد تكون متكاملة وقد تكون متناقضة كما أن أهميتها وترتيبها تختلف حسب الثقافات والنواحي التي ينظر منها للأداء، وعموما فإن الفعالية تمثل بعد من أبعاد الأداء والتي تعني الوصول إلى الأهداف المسطرة بغض النظر عن الموارد والتكاليف وتحقيق بالعلاقة التالية النتيجة المتوقعة النتيجة المحققة.¹

ثالثاً: الكفاءة: تشير إلى الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردود منها وكذا إشباع حاجات ورغبات العاملين لرفع روحهم المعنوية واندفاعهم للعمل. إذن يعبر مفهوم الكفاءة على جزء من الأداء وهو حسن استخدام الموارد المتاحة.

رابعاً: الجودة: يجب أن يتوافق مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يتطلب وجود معيار للاحتكام إليه عند الضرورة إضافة إلى الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في ظل التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات. إذن الجودة تعبر عن مستوى معين من الأداء الذي يتوافق مع معايير موضوعية

¹ نسرين بوسنة، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة العاملين في القطاع القندفي لولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الاعمال، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2020-2021، ص56

خامسا: الكمية: يقصد بها حجم العمل في ظل القدرات والإمكانات لذا لابد من أن يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات الأداء بما يتوافق وقدرات العامل

إذن تستعمل الكمية للدلالة على حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية والذي تتدخل فيه العديد من العوامل.

هذه المصطلحات لا تختلف عن الأداء في جوهرها، فهي تشكل زوايا يمكن النظر للأداء من خلالها، كما تشكل مجموعة من الأبعاد التي يقاس عبرها والتي تؤثر عليها مجموعة من العوامل سلبيا وإيجابيا.¹

المطلب الثاني: أهمية وإبعاد أداء الموظفين

الفرع الأول: أهمية أداء الموظفين:

يعد الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحسين مستوى العمل، وتظهر أهميته فيما يلي:²

أولا: بالنسبة للمنظمة:

1. يعد مؤشرا على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ونجاحها في أداء مهامها.
2. يساهم في تطوير الأداء التنظيمي ومواكبة التغيرات.
3. يساعد على اكتشاف قدرات وإمكانات الموظفين داخل المؤسسة.
4. يعتبر أساسا للتطوير الإداري ورفع كفاءة العمل.
5. يتميز الأداء الوظيفي بارتباطه بكفاءة استخدام الموارد داخل العمليات المختلفة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، حيث يساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، مع تحسين الإنتاجية وضبط التكاليف لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.
6. تكمن أهمية الأداء الوظيفي في ارتباطه بمراحل دورة حياة المؤسسة من النشأة إلى القيادة، إذ يعتمد تطور المؤسسة وانتقالها بين هذه المراحل على مستوى جودة أدائها وقدرتها على النمو والتطور.

¹ نورالدين صراب، أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة إبراهيم سلطان شيوط الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص103.

² عائشة بوعلالة، دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة حالة جامعة ادرار. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة احمد درايعة ادرار، الجزائر، 2022.2023، ص40.

ثانياً: بالنسبة للعاملين:

أوضح (الصوص) أن أداء الفرد وسلوكه في العمل يقتضي اتخاذ العديد من القرارات التي تعزز أهمية الأداء الوظيفي، وتحدد مستوى التزامه بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ولأداء الموظفين أهمية بالغة بالنسبة للعاملين تكمن في:

1. يساهم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل.
2. يساعد في تحديد الأجور والرواتب وإجراء التعديلات اللازمة.
3. يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما يساعد المشرفين في تقييم أدائهم وتقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة أثناء العمل.
4. يرتبط بالحوافز والاستقرار الوظيفي، حيث يؤدي الأداء الجيد إلى تحفيز العاملين وضمان استقرارهم المهني، في حين أن ضعف الأداء قد يؤدي إلى فقدان الوظيفة.
5. تطور المنافسة بين العاملين.

كما يمكن القول إن حياة المنظمة، مهما كانت طبيعة نشاطها، ترتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فيها، فالأداء الجيد يسهم في تحقيق أهدافها مثل البقاء والنمو والتوسع، بينما يؤدي ضعف الأداء إلى عرقلة تحقيق هذه الأهداف وقد يصل أحياناً إلى تهديد استمرارية المنظمة. كما تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً بالأداء لما له من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز الشعور بالعدالة، ودفعهم لتحمل المسؤولية، إضافة إلى كونه أساساً موضوعياً لعمليات التوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتجلى أهمية الأداء كذلك في كونه معياراً لقياس قدرات الفرد الحالية والمستقبلية، مما يساعد في اتخاذ قرارات الترقية والنقل، كما يرتبط بالحوافز التي تشجع العاملين على تحسين أدائهم، إضافة إلى أنه يؤثر على الاستقرار الوظيفي، حيث أن ضعف الأداء قد يؤدي إلى الاستغناء عن العاملين.¹

الفرع الثاني: أبعاد أداء الموظفين

تهتم بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نتميز بين ثلاث أبعاد لأداء وهي كالتالي:

¹ فايز عبد الرحمن الفروج، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 44

أولاً: كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانياً: الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد درجة مطابقة الانتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

ثالثاً: نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذ كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.¹

المطلب الثالث: عناصر وأنواع أداء الموظفين

الفرع الأول: عناصر أداء الموظفين

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالموظفين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي

أولاً: العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تجنيدها بفعالية

ثانياً: العناصر الأكاديمية كالمعرفة بنظم العمل، وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل

ثالثاً: العناصر التطويرية كالمتابعة لما يتجسد في مجال العمل وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى

¹ الياسين بوجردة، الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.2. الجزائر، 2018-2019، ص111

رابعاً: العناصر الأخلاقية كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية وحسن التصرف.

خامساً: العناصر الاجتماعية كالعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.

الفرع الثاني: أنواع أداء الموظفين

يتفق أغلب الباحثين على أن تصنيف الأداء يتطلب معايير دقيقة وموضوعية، ويمكن حصر أنواعه حسب عدة أسس كما يلي:

أولاً: حسب معيار الشمولية

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1. الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي تتحقق بمساهمة جميع عناصر ووظائف المنظمة، حيث لا يمكن إسناد النتائج إلى عنصر واحد فقط، ويعكس مدى تحقيق الأهداف الشاملة مثل الاستمرارية والنمو والربحية.
2. الأداء الجزئي: يكون هذا الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية وأداء وظيفة الأفراد، وبالتالي فإن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف لأداء الأنظمة الفرعية.¹

ثانياً: حسب الطبيعة

وينقسم إلى:

1. الأداء الاقتصادي: تنفذ أسس الاقتصاد توازياً مع ظروف المنظمة ومحيطها، ويتم تقديره باستعمال معايير الربح، بالاعتماد على جرد ودفاتر المنظمة وما يتم انجازه من ركائز وتصريحات وبالتالي فإن تقييم الاداء الاقتصادي يعتمد على التفسير المالي المبني على درجات ومقاييس نقدية.
2. الأداء الاجتماعي: يعكس مساهمة المؤسسة في تلبية احتياجات محيطها الداخلي والخارجي، وخاصة العاملين والمجتمع، ويهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

¹ خضرة فطيمة الزهرة بن جدو، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2019-2020، ص 81، 82.

3. الأداء الإداري: يتعلق بفعالية تسيير السياسات والاستراتيجيات ووضع الخطط، مع اعتماد أساليب تقييم حديثة لضمان الفعالية.¹

ثالثا: حسب الأجل

وينقسم إلى:

1. الأداء قصير الأجل: نتائج فورية أو سريعة التحقيق.
2. الأداء متوسط الأجل: نتائج تظهر خلال فترة متوسطة.
3. الأداء طويل الأجل: يرتبط بالاستمرارية والتطور المستقبلي، رغم صعوبة تحديده بدقة.

رابعا: حسب مصدر الأداء:

يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء داخلي وأداء خارجي

1. الأداء الداخلي: ويتعلق بما تمتلكه المؤسسة من موارد وهي كالاتي²
 - الأداء البشري: ويعتبر رأس مال بشري للمؤسسة من خلال ما يملكه الموظفون من مهارات وقدرات وروح تنافسية إيجابية الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال
 - الأداء المالي: ويتمثل في قدرة المؤسسة في تمويل رأس المال البشري ورأس المال المادي
- فالأداء الداخلي هو أداء يشمل موارد بشرية وموارد مالية وموارد مادية لسير نشاطها بشكل أفضل
2. الأداء الخارجي: هو نتائج للتغيرات التي تقع خارج المؤسسة باعتبار أن المؤسسة تتأثر وتؤثر في البيئة الخارجية من خلال مثلا: ارتفاع سعر البيع، أو خروج أحد المنافسين.

خامسا: حسب الوظيفة:

وينقسم إلى:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية وبأقل التكاليف فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على التحقيق المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية وتكاليف منخفضة.³

¹ مليكة بوخاري، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطور الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، الجزائر، 2022-2023، ص71

² خضرة فطيمة الزهرة بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص83

³ مليكة بوخاري، مرجع سبق ذكره، ص72.

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي لمؤسسة عندما تحقق إنتاجية كبيرة مقارنة بالسنوات الماضية أو تحقق نسبة عالية مقارنة بالقطاع الذي تنتمي إليه أيضا إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة الشريفة.

3. أداء وظيفة الأفراد: يقاس بمؤشرات مثل الأداء الوظيفي، المواظبة، الحوادث والإجراءات التأديبية.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل في توفير المواد بجودة عالية وحسن التخزين.

5. أداء وظيفة البحث والتطور: يشمل الابتكار والتجديد ومواكبة التطور.

6. أداء وظيفة التسويق: تسويق المنتج وبلوغ أهدافها بأقل تكاليف ممكنة.

المطلب الرابع: محددات أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: محددات أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين محصلة تفاعل مجموعة من المحددات الأساسية التي تؤثر في مستوى أداء العامل داخل المنظمة، والمتمثلة في الجهد، والقدرات، وإدراك الدور، حيث إن توفر هذه العناصر بشكل متوازن يساهم في تحقيق أداء فعال ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1. الجهد: ويقصد به الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها الفرد أثناء أداء مهامه بهدف تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

2. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

3. إدراك الدور: ويعني فهم الفرد لمتطلبات وظيفته وطبيعة دوره داخل المنظمة، وكيفية توجيه جهوده بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف العمل.

وعليه، فإن ارتفاع مستوى أداء الموظفين يتطلب توفر هذه المحددات مجتمعة، لأن ضعف أحدها يؤثر سلباً على الأداء مهما توفرت المحددات الأخرى.¹

¹ كلثوم حمدي، عملية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية والمنشآت، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، 2015-2016، ص 77.76

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

يعد الارتقاء بمستوى أداء الموظفين شرطاً أساسياً لتحقيق التقدم، ويتطلب ذلك معرفة العوامل المؤثرة فيه والتفاعل بينها. ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة تحديد مدى تأثير كل منها، فقد قُسمت إلى عوامل خارجية خارجة عن سيطرة المنظمة، وعوامل داخلية يمكن للمنظمة التحكم فيها نسبياً، ويمكن توضيحها كما يلي:¹

أولاً: العوامل التي لا تتحكم فيها المنظمة

وتشمل كل ما هو خارج المنظمة، وهي العوامل الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة، ولا يمكنها التحكم فيها أو تغييرها، وقد تمثل فرصاً يمكن استغلالها أو تهديدات ينبغي الحذر منها. وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.²

ثانياً: العوامل التي تتحكم فيها المنظمة

وهي العوامل الداخلية الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة، والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء الموظفين، ويمكن تقسيمها إلى:

1. العوامل الفنية (التقنية): شمل نوع التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الاعتماد على الآلات، تصميم المنظمة وتجهيزاتها، جودة المنتجات، التوافق بين المنتجات ورغبات الزبائن، إضافة إلى أساليب وطرق العمل.³

وتساهم هذه العوامل في تحسين الإنتاجية ورفع جودة الأداء

2. العوامل الإنسانية: وهي العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين داخل المنظمة من مشرفين منفذين ومدراء، وتشمل صفاتهم سلوكياتهم، خبراتهم ومهاراتهم، سواء كانت موروثية أو مكتسبة من الدراسة، الحياة الاجتماعية، أو من خلال التدريب والخبرة المهنية داخل المنظمة. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ محمود يحي سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص11.

² عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2001، ص91.

³ هدى بن محمد، أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات . دراسة ميدانية في شركات التأمين بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص75،

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس، حيث يتميز صغار السن بالنشاط والطاقة، بينما يتميز كبار السن بالخبرة والمهارة.
- مستوى تأهيل الأفراد وقدرتهم على أداء العمل .
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال والمشرفين داخل المنظمة

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية بالدرجة الأولى يمكن إضافة عنصر ثالث وهي:

1. **العوامل التنظيمية:** يعد المناخ التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ويقصد به الخصائص السائدة في بيئة العمل التي تؤثر في سلوك الأفراد ودافعيتهم، ومن أهم مكوناته:
 - أ. **الهيكل التنظيمي:** هو البناء الذي يوضح الأقسام والعلاقات داخل المنظمة، ويساهم في تسهيل انسياب القرارات وتبسيط إجراءات العمل، مما يؤثر على مستوى الأداء.
 - ب. **الاتصالات:** تساعد الاتصالات الفعالة على تحقيق التواصل الجيد بين الإدارة والعاملين وبين مختلف المصالح داخل المنظمة وخارجها.
 - ج. **نطاق الإشراف:** تعتمد فعالية الإشراف على قدرة المشرف في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم، من خلال القيام بدور القائد والموجه والمدرّب.¹
 - د. **طبيعة العمل:** فالعمل غير الروتيني الذي يتسم بالتجديد والتنوع يزيد من حماس العامل وشعوره بأهمية عمله، عكس العمل الروتيني الذي يؤدي إلى الملل وضعف الدافعية.
 - هـ. **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء وفترات الراحة، حيث تساهم الظروف المناسبة في راحة العامل النفسية والجسدية وتحسين أدائه والتحفيز: يكون التحفيز ماديا كالمكافآت والترقيات، أو معنويا كالتشجيع والمشاركة في اتخاذ القرار، ويساهم في رفع دافعية العامل وتحسين أدائه.
 - و. **التدريب:** يساهم التدريب في تنمية معارف ومهارات العاملين، وتحسين استخدام الآلات والمعدات مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء وتقليل تكاليف الصيانة.
 - ز. **التكنولوجيا المستخدمة:** أصبحت التكنولوجيا الحديثة من العوامل الأساسية لبقاء المنظمة واستمرارها، من خلال مواكبة التطورات التقنية وتوفير الوسائل الحديثة للعاملين، مما يسهل العمل ويحسن أداء العمال وجودة المنتج النهائي.

¹ إيمان بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 107، 108.

بالإضافة إلى:

- التغير في حجم العمل والذي قد يؤثر سلبا على الأداء.
- التأخير في انجاز الأعمال يؤدي إلى انخفاض في جودة المنتج النهائي.

تختلف تصنيفات العوامل المؤثرة على أداء الموظفين حسب الباحثين، فالسلمي قسمها إلى عوامل فنية (مثل التكنولوجيا وطرق العمل) وعوامل إنسانية (مثل المهارات والتدريب والدافعية). بينما قسمها درة والصباغ إلى عوامل تنظيمية وإدارية، وعوامل بيئية خارجية، وعوامل مرتبطة بالموظف نفسه. ورغم هذا الاختلاف، إلا أن جميع التصنيفات تدور حول نفس الفكرة وهي أن الأداء يتأثر بعوامل داخلية وخارجية تتعلق بالمنظمة والعاملين والبيئة. كما أن تحديد الأهداف بدقة وتوفير ظروف عمل مناسبة وأمن وحماية يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سواء الإدارة الإلكترونية أو أداء الموظفين، بهدف التعرف على الأدوات التحليلية والنتائج التي توصلت إليها، ثم إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية. وقد تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب: الأول يخص الدراسات السابقة باللغة العربية، والثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، والثالث يتناول مقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم في هذا المطلب رصد مجموعة من الدراسات السابقة الموضوع الدراسة أو أحد متغيراته من خلال ذكر الدراسة، السنة، العنوان المكان المنهج الأداة، الحجم، النتائج.

1) دراسة بوخاري مليكة 2023 بعنوان: "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي"¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية ومجلس قضاء البويرة، من خلال دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين وتحسين العمل الإداري اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي بلدية ومجلس قضاء البويرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي، حيث ساهمت في تسريع إنجاز الأعمال، تحسين جودة الخدمات، وتقليل الجهد والتكاليف

2) دراسة نويرة بوبكر وشريف حمزة 2024، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية" - دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.²

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى المديرية واعتمد الباحثان على

¹ بوخاري مليكة بعنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2022-2023.

² حمزة شريف، بوبكر نويرة، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية -دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد (60) العدد (02)، ديسمبر 2024.

المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الموضوع، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزع على عينة مكونة من (40) موظفًا إداريًا. وبعد معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS)، توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية على مستوى المديرية، وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال رفع كفاءة العمل الإداري، وتسريع إنجاز المهام والتقليل من الأخطاء الإدارية والمعاملات الورقية، مما يساهم في خفض التكاليف وتحسين جودة الأداء.

(3) دراسة برمكي محمد والعبادي أحمد 2024 بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر".¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز ثقة العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر، مع توضيح مفاهيم الإدارة الإلكترونية وثقة العملاء والعوامل المؤثرة فيهما. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 110 زبونا من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، عبر أربع ولايات، حيث تم استرجاع 100 استبانة صالحة للتحليل، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز ثقة العملاء، حيث بلغ معامل الارتباط (0.892)، كما أثبتت النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد الإدارة الإلكترونية في مختلف تعاملاتها مع الزبائن، وأن استخدام الوسائل الإلكترونية يساهم في تحسين الشفافية، تقليل البيروقراطية، تسريع الخدمات وتعزيز رضا وثقة العملاء بالمؤسسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تعميم الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات، مع تعزيز التوعية باستخدام الوسائل الرقمية وتطوير أنظمة أمن.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

- 1) Rabia Bouarioua, Khedidja Chikhi, Mohamed Bouklia (2021), L'importance de la gestion électronique et son rôle dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines : Cas d'étude d'Algérie Télécom (Ooredoo).²

¹ أحمد العبادي، محمد برمكي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، والمنشورة في مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 12، العدد 04. 2024.

² Rabia Bouarioua, Khedidja Chikhi, Mohamed Bouklia, L'importance de la gestion électronique et son rôle dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines : Cas d'étude d'Algérie Télécom (Ooredoo), Revue des Sciences Commerciales, Université Alger 3, 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الإدارة الإلكترونية وأبعادها في تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توجيهه إلى كل من الإطارات العليا والوسطى بالمؤسسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية وفعالية إدارة الموارد البشرية، كما بينت أن المتطلبات التقنية والأمنية سجلت أعلى معاملات ارتباط، مما يدل على أهميتها الكبيرة في تحسين الفعالية، في حين جاءت المتطلبات البشرية بدرجة تأثير أقل مقارنة بباقي المتطلبات، رغم أنها تبقى ذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال زيادة سرعة ودقة إنجاز المهام، تقليل التكاليف والأخطاء الإدارية، تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، وتعزيز كفاءة العاملين ورفع مستوى الإنتاجية.

2) Sara Mohammad Saleem Shaban (2022)، "The Impact of E-HRM Practices on Employee Performance in Palestinian Higher Educational Institutions".¹

هدفت من خلالها إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم توزيع 300 استبيان على موظفين من عدة جامعات فلسطينية، وتم استرجاع 236 استبيانًا، منها 201 استبيان صالح للتحليل باستخدام برنامج SPSS، كما تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الموظفين، حيث ساهمت مختلف ممارسات E-HRM مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز المهارات والمعرفة، وتحسين سير العمل، وزيادة الالتزام بالمهام في الوقت المحدد. كما بينت النتائج أن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساهم في تقليل الأخطاء.

الإدارية وتحسين جودة الأداء الوظيفي، مع التأكيد على ضرورة تطوير البنية التكنولوجية ودعم الموظفين بالتدريب اللازم لضمان الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة.

¹ Shaban, Sara Mohammad Saleem, The Impact of E-HRM Practices on Employee Performance in Palestinian Higher Educational Institutions, Master's Thesis, Faculty of Graduate Studies, Arab American University, Palestine, 2022.

3) Musa Ahmad Adie ،Lafi Saleh Almakhareez ،Sari Sulaiman Malaheem ،Reyad Al-Khawaldah،
 (2023) "The Level of Electronic Management Application in Private Jordanian Universities " ¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الزيتونة الأردنية وجامعة العلوم التطبيقية في الأردن ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس قوامها (130). تم وضع استبانة مكونة من (23) فقرة وتم التحقق من صحتها وموثوقيتها، ووجدت الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة مرتفع، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع مجالات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة والتي يمكن أن تعزى إلى تأثير الجنس وسنوات الخبرة ظهرت اختلافات بسبب الرتبة الأكاديمية.

المطلب الثالث: القيمة المضافة

الفرع الأول: أوجه التشابه

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، يتضح وجود مجموعة من أوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية، حيث اتفقت أغلب الدراسات على أن الإدارة الإلكترونية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموظفين داخل المؤسسات. كما تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة هذا النوع من المواضيع، إضافة إلى اعتماد أغلبها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة.

كما اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول متغير الإدارة الإلكترونية باعتباره متغيراً مستقلاً يؤثر في أداء الموظفين باعتباره متغيراً تابعاً إضافة إلى تشابهها في التركيز على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات ورفع فعالية الأداء داخل المؤسسات.

¹ Musa Ahmad Atieh, Lafi Saleh Almakhareez, Sari Sulaiman Malaheem, Reyad Al-Khawaldah, **The Level of Electronic Management Application in Private Jordanian Universities**, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 19, No. 2, Jordan, 2023

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

رغم وجود أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أنها اختلفت في عدة جوانب، أهمها الإطار الزمني وميدان الدراسة، حيث أجريت الدراسات السابقة في مؤسسات وقطاعات مختلفة كالمؤسسات التعليمية والإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية والخدمية. في حين أن دراستنا أجريت في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة خلال سنة 2026.

وشمل الاختلاف طبيعة وحجم العينات المدروسة، إذ تنوعت بين موظفين وإداريين وأساتذة وعمال بمؤسسات مختلفة، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب النظرية والمنهجية، حيث ساهمت في بناء خلفية نظرية متكاملة حول موضوع الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، كما ساعدت في توضيح مختلف المفاهيم والمتغيرات والأبعاد المرتبطة بالدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات واختيار المنهج المناسب وأداة الدراسة ألا وهي الاستبيان، إضافة إلى الاستفادة من طرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسير النتائج.

خلاصة الفصل الأول:

تتاول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة المتمثل في أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، حيث تم التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية باعتبارها من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي ساهمت في تحسين كفاءة الأداء وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسات. كما تم التطرق إلى أداء الموظفين باعتباره أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها ورفع مستوى فعاليتها، نظراً للدور المحوري الذي يؤديه المورد البشري في نجاحها واستمرارها.

كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي ساهمت في إثراء الجانب النظري وتوفير خلفية علمية تساعد على فهم مختلف أبعاد الموضوع وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الجهود البحثية السابقة.

وعليه، فإن ما تم عرضه في هذا الفصل يمثل قاعدة نظرية أساسية لفهم موضوع الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبه، وهو ما يمهد للانتقال إلى الفصل الثاني المخصص للدراسة الميدانية، والذي سيتم من خلاله التعرف على مؤسسة ميناء سكيكة محل الدراسة، وتحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج تسهم في الإجابة عن إشكالية البحث وتحقيق أهدافه.

الفصل الثاني



الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة.

ولتحقيق ذلك، سيتم عرض منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، من خلال التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات المستخدمة بالإضافة إلى التحقق من صدقها وثباتها. كما سيتم تحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS وصولاً إلى عرض النتائج ومناقشتها، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي وتقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتقديم المؤسسة محل الدراسة

قبل الخوص في تحليل النتائج ومناقشتها من الضروري التوقف عن بعض المحددات المتعلقة بسياق الدراسة، وطبيعة البيئة التي جمعت فيها البيانات والأساليب المعتمدة في ذلك، بما يمنح خلفية منهجية تسهم في فهم أفضل لما سيأتي لاحقاً

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة المينائية سكيكدة الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي بمدينة سكيكدة، في مؤسسة اقتصادية خدمتية تعالج 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، وتعرف المؤسسة المينائية سكيكدة كما يلي:

- ❖ التسمية: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، باختصار م. م. سكيكدة.
- ❖ الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.

❖ تاريخ الانشاء: مرسوم رقم 82 / 284 المؤرخ في 14 اوت 1982 وتعديل القانون الأساسي الى شركة ذات أسهم بتاريخ 21 مارس 1989.

❖ المقر الاجتماعي: طريق الماعز ص.ب 65 - سكيكدة 21.000 الجزائر.

❖ رأس المال الاجتماعي: 9.000.000.000 دج بحوزة مساهم وحيد شركة تسيير مساهمات الدولة (SOGEPORIS) ميناء "

❖ التنظيم: تتكون من هيئة تسيير المؤسسة، حيث يدير المؤسسة مجلس إدارة يتكون من سبعة (7) أعضاء خمسة منهم يمثلون مؤسسة تسيير مساهمات الدولة "الميناء" باختصار (SOGEPORIS) ، وعضوين (2) يمثلان العمال، بالإضافة الى ذلك فالمؤسسة منظمة على شكل مديرية عامة أحادية الوحدة.

❖ النشاطات والمهام: تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية، إرشاد وإرساء السفن، ممارسة عمليات الشحن والتفريغ، تنفيذ أشغال الصيانة التهيئة وتجديد الانشاءات العلوية المينائية.

❖ الاختصاص الإقليمي: يمتد الاختصاص الإقليمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة الى الموانئ التالية: مينائين تجاريين هما الميناء المزدوج لسكيكدة والميناء الجديد المختص في المحروقات، مركزين للتحميل في البحر، ثلاث موانئ صيد هي كل من ميناء القل، ميناء سطورة وميناء المرسى.

❖ القدرات المينائية: للعبور وهي عبور السلع عموماً، حيث تقدر ب 4.000.000 طن سنة، في 14 موقع في الرصيف بمجموع MI 2.180 للرصيف، وأيضاً عبور المحروقات حيث تقدر ب 30.000.000 طن / سنة 10 أرصفة عائمة للسفن من 25 الى 130.000 طن DWT ، وعوامتين في عرض البحر بسعة DWT300.000 طن.

الفرع الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة

أولاً: وظائف المؤسسة

المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية وبالتالي يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات أي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها، ولكن مخازن تستخدمه التخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها وتستغل الفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة وتتمثل أهم وظائفها في:

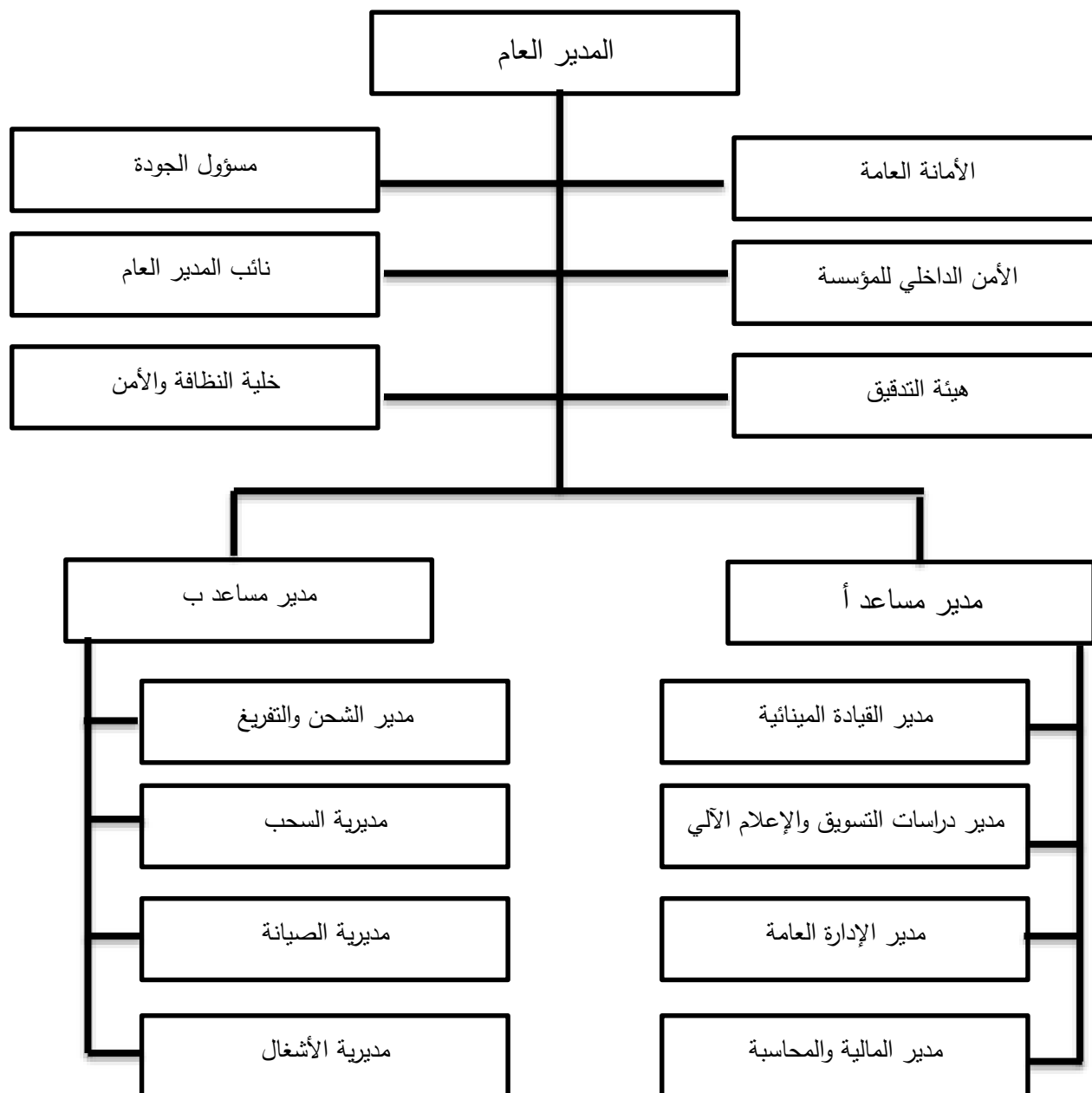
- وظيفة الاستغلال المتعلقة بعمليات الشحن والتفريغ والمناولة.
- وظيفة الصيانة والتطوير الخاصة بالمعدات والمنشآت المينائية.
- وظيفة الشرطة المينائية لضمان الأمن والنظام داخل الميناء.
- وظيفة التسيير والرقابة من أجل ضمان حسن سير مختلف المصالح والأنشطة داخل المؤسسة.

ثانياً: أهداف المؤسسة

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح المتابعة لنشاط.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير.
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من 2002 عامل بمؤسسة موزعة حسب التخصصات والمؤهلات العلمية لكل فرد، وقد تم تحديد عينة عشوائية بسيطة مكونة من 40 عامل من المجتمع الأصلي وذلك للوصول إلى أدق النتائج، الجدول الآتي يوضح معدل توزيع الاستبيانات:

الجدول رقم (02): معدل توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة المينائية سكيكدة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	40	%100
المسترجعة	34	%85
غير المسترجعة	06	%15
غير الصالحة للتحليل	0	%0
الصالحة للتحليل	34	%85

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تم إعداد الاستبيان الخاص بدراستنا بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا الحالية، ومن أجل اعتماده كأداة للدراسة الميدانية تم عرضه على الأستاذة المشرفة عدة مرات لتتقحه والمصادقة عليه والوصول للنسخة النهائية التي توزع على عينة الدراسة، وهو موضح في الملحق رقم 01 يتضمن المحاور الآتية:

➤ **المحور الأول:** متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، العمر، دورات تكوينية في الإدارة الإلكترونية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والمجال الذي تنتمي إليه الوظيفة التي يشغلها المستجوب.

➤ **المحور الثاني:** متعلق بـ "الإدارة الإلكترونية: يحتوي على 16 عبارة، قسمت على الأبعاد كما يلي: أجهزة الحاسوب والمعدات: تضم العبارات [1_4]، برامج الحاسوب يضم العبارات [5_8]، شبكات الاتصال يضم العبارات [9_12]، صناع المعرفة يضم العبارات [13_16]

➤ **المحور الثالث:** متعلق بأداء الموظفين يحتوي على 14 عبارة تتوافق مع موضوع الدراسة

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V27، مع الاستعانة بعدة أساليب إحصائية للتحليل:

➤ أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك بهدف تحديد آراء عينة الدراسة مما يسهل المقارنة والتحليل واستخلاص النتائج، تم استخدام كل من: أسلوب التكرارات، أسلوب النسب المئوية، أسلوب المتوسطات الحسابية، أسلوب الانحرافات المعيارية.

➤ معامل الارتباط بيرسون: من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) بحيث يجب أن تكون قيمة موجبة.

➤ معامل ألفا كرومباخ (Alpha CRONBach): عبارة عن مؤشر يقيس درجة ثبات أداة الدراسة الميدانية، يأخذ قيمة تتراوح بين (0 و1)، في حالة عدم وجود ثبات في البيانات المستخرجة من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة فإن قيمته تؤول إلى الصفر، أما في الحالة العكسية فإن قيمته تؤول إلى الواحد (1)، إذا ساوت قيمته 60% أو أكثر يمكن الحكم بالثبات على أداة الدراسة.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي، والاختبار الإحصائي (T test) الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات.

➤ الوزن المرجح لمقياس ليكارث الخماسي: وهو كالآتي:

الجدول رقم (03): أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	[1.80-1]	منخفضة جدا
2	غير موافق	[2.60-1.81]	منخفضة
3	محايد	[3.40-2.61]	متوسطة
4	موافق	[4.20-3.41]	مرتفعة
5	موافق بشدة	[5-4.21]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5)، يمكننا حساب المتوسطات المرجحة الخاصة بمقياس ليكارث الخماسي.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان التأكد فيما إذا كان الاستبيان فعلاً يقيس ما يهدف إليه، أما ثبات الاستبيان فيقصد به أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف.

الفرع الأول: صدق الاستبيان:

من الطرق التي يمكن من خلالها التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان هي قياس مدى الارتباط بين الأسئلة والبعد، وبين الأبعاد والمحور، وبين المحاور والاستبيان الكلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

أولاً: اختبار أداة الدراسة:

1. صدق الأداة:

بعد تصميم استمارة الاستبيان في صورتها الأولية، عرضت على مجموعة من المحكمين الأكفاء من ذوي الخبرة في هذا المجال، وذلك بغرض التأكد من فعاليتها والتحقق من صدقها الظاهري، ومدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه دون أن تقيس شيئاً آخر إضافي.

وبناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين، تمت معالجة الخلل والنقائص المسجلة في النسخة الأولية، ليتم الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة التي استخدمت في الدراسة الميدانية.

وللتحقق من صدق المحتوى، اعتمد الباحث على معادلة لوشي (Lawshe, 1975)، حيث قيم المحكمون العبارات وفق معيار (يقيس / لا يقيس)، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم (04): نتائج حساب معامل صدق المحتوى (معادلة لوشي).

البيان	يقيس	لا يقيس	البيان	يقيس	لا يقيس	البيان	يقيس	لا يقيس	البيان	يقيس	لا يقيس
توفر المؤسسة أجهزة حواسيب حديثة لمختلف الأقسام.	05	0	+1	توفر المؤسسة الطابعات لمختلف الإدارات.	05	0	+1	توفر المؤسسة حاسوب شخصي لكل عمال الإدارة	05	0	+1
توفر المؤسسة الصيانة اللازمة لأجهزة وعتاد الحاسوب.	05	0	+1	تتوفر المؤسسة على برمجيات تطبيقية تسهل عمل المؤسسة	05	0	+1	تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل	05	0	+1

توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين من أجل استخدام البرمجيات	05	0	+1	توفر المؤسسة على توفير تأمين الشبكات لحماية سرية المعلومات	05	0	+1	تتوفر المؤسسة على تغطيه لشبكة الانترنت كافيه لاداء اعمالها	05	0	+1
تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال داخليه تربطها بمختلف اقسامها intranet	05	0	+1	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال خارجيه تربطها بزيائنها ومورديها Extranet	05	0	+1	يوجد للمؤسسة موقع رسمي على شبكة الانترنت	05	0	+1
يمتلك الموظفون في المؤسسة مهارات كافية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	05	0	+1	تحرص المؤسسة على تدريب وتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر	05	0	+1	يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسوب والبرمجيات	05	0	+1
يتبادل الموظفون المعارف والخبرات بينهم داخل المؤسسة	05	0	+1	تحدد المؤسسة المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق	05	0	+1	تعمل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين بصفة مستمرة	05	0	+1
يتجنب العمال ارتكاب الأخطاء اثناء أداء عملهم	05	0	+1	يتم إنجاز العمل الموكل في الوقت المحدد	05	0	+1	يتم الإلتزام بالآوقات الرسمية للعمل	05	0	+1
يتم انجاز المهام الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	05	0	+1	يساهم العمال في ابتكار طرق جديدة تسهم في تبسيط اجراءات العمل	05	0	+1	تتوفر لدى الموظفين القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل	05	0	+1

05	0	+1	تتناسب مؤهلات الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم	05	0	+1	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرات العلمية والتقنية في العمل	05	0	+1	يتم الحرص على تحسين جوده العمل باستمرار
05	0	+1	يؤدي الموظفون مهامهم بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة	05	0	+1	تدعم الحوافز المادية تحسين الأداء الوظيفي	05	0	+1	تتوفر ظروف عمل جيدة تساعد على تحقيق أداء أفعال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من الجدول أن جميع العبارات حصلت على قيمة معامل صدق محتوى (+1)، وهو ما يعكس اتفاقا تاما بين المحكمين حول صلاحية العبارات وقدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة، مما يدل على تمتع استمارة الاستبيان بدرجة عالية من صدق المحتوى، ومنه يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

قامنا أيضا باختبار صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة ضمن المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون. للتحقق من قوة العلاقة بين كل عبارة والمحور المرتبطة به، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الالكترونية.

العبارة	معامل الارتباط (r)	الدالة	العبارة	معامل الارتباط (r)	الدالة
توفر المؤسسة أجهزة حواسيب حديثة لمختلف الأقسام.	0,566	0,000	تتوفر المؤسسة على تغطيه لشبكه الانترنت كافيه لاداء اعمالها	0,492	0,003
توفر المؤسسة الطابعات لمختلف الإدارات.	0,588	0,000	تتوفر المؤسسة على شبكه اتصال داخلية تربطها بمختلف اقسامها intranet	0,481	0,004
توفر المؤسسة حاسوب شخصي لكل عمال الإدارة	0,570	0,000	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال خارجيه تربطها بزيائنها ومورديها Extranet	0,320	0,047
توفر المؤسسة الصيانة اللازمة لأجهزة وعتاد الحاسوب.	0,593	0,000	يوجد للمؤسسة موقع رسمي على شبكه الانترنت	0,629	0,000
تتوفر المؤسسة على برمجيات تطبيقية تسهل عمل المؤسسة	0,840	0,000	يمتلك الموظفون في المؤسسة مهارات كافية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0,322	0,047
تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل	0,634	0,000	تحرص المؤسسة على تدريب وتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر	0,388	0,024
توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين من اجل استخدام البرمجيات	0,267	0,050	يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسوب والبرمجيات	0,343	0,047
تحرص المؤسسة على توفير تامين الشبكات لحماية سرية المعلومات	0,646	0,000	يتبادل الموظفون المعارف والخبرات بينهم داخل المؤسسة	0,292	0,048

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات المحور أظهرت علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية مع المحور الذي تنتمي إليه، إذ جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، وعليه يمكن القول إن جميع عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموظفين.

العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة
تحدد المؤسسة المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق	0,521	0,002	تتوفر لدى الموظفين القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل	0,776	0,000
تعمل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين بصفة مستمرة	0,680	0,000	يتم الحرص على تحسين جوده العمل باستمرار	0,672	0,000
يتجنب العمال ارتكاب الأخطاء اثناء أداء عملهم	0,616	0,000	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرات العلمية والتقنية في العمل	0,690	0,000
يتم إنجاز العمل الموكل في الوقت المحدد	0,628	0,000	تناسب مؤهلات الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم	0,751	0,000
يتم الإلتزام بالأوقات الرسمية للعمل	0,654	0,000	تتوفر ظروف عمل جيدة تساعد على تحقيق أداء أفعال	0,682	0,000
يتم انجاز المهام الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	0,518	0,002	تدعم الحوافز المادية تحسين الأداء الوظيفي	0,656	0,000
يساهم العمال في ابتكار طرق جديدة تسهم في تبسيط اجراءات العمل	0,543	0,001	يؤدي الموظفون مهامهم بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة	0,576	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات المحور أظهرت علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية مع المحور الذي تنتمي إليه، إذ جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، وعليه يمكن القول إن جميع عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة.

مما سبق يمكن القول إن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يعزز من صلاحية هذه أداة في قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

إضافة إلى ما سبق باختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له، وذلك بهدف التحقق من مدى انسجام الأبعاد مع البناء الكلي للأداة، ويعد معامل الارتباط القوي والمعنوي مؤشرا على تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (07): اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	علاقة الارتباط	
0,000	0,830	بعد أجهزة الحاسوب والمعدات	محور الإدارة الإلكترونية
0,000	0,885	بعد برامج الحاسوب	
0,000	0,606	بعد شبكات الاتصال	
0,007	0,452	بعد صناع المعرفة (الكوادر البشرية)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,452) و (0,830)، وهو ما يعكس قوة الارتباط من متوسطة إلى قوية بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لأبعاده، وعليه يمكن القول إن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

الجدول رقم (08): اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	علاقة الارتباط	
0,000	0,852	محور الإدارة الإلكترونية	الدرجة الكلية للاستبيان
0,000	0,872	محور أداء الموظفين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ، حيث تراوحت قيمتها بين $(0,852)$ و $(0,872)$ ، وهو ما يعكس قوة الارتباط قوية بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة الكلية لمحاوره، وعليه يمكن القول إن محاور هذا الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

مما سبق يمكن القول إن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يجعلها صالحة لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية، وهي بالفعل مناسبة لقياس لما وضعت لقياسه في الأصل.

أظهرت نتائج اختبارات الصدق المعتمدة أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عال من الصدق بمختلف أنواعه، حيث تحقق لها صدق المحتوى وفق معادلة لوشي، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وهو ما يعزز صلاحية استمارة الاستبيان وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

2. ثبات الأداة:

قامت الباحثة بحساب ثبات أداة الاستبيان، والذي يقصد به مدى استقرار المقياس واتساق نتائجه، بحيث يعطي النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على العينة ذاتها وفي ظل الظروف نفسها، ولقياس ثبات الأداة، تم الاعتماد على طريقتين.

حيث استخدمت في الطريقة الأولى معادلة معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور الإدارة الإلكترونية	16	0,760
محور أداء الموظفين	14	0,878
الاستبيان ككل	34	0,872

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان المختلفة تراوحت بين $(0,760)$ و $(0,878)$ ، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة $(0,872)$ ، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات.

أما في الطريقة الثانية، فقد اعتمد الباحث على أسلوب التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة، وذلك من خلال تقسيم فقرات الاستبيان إلى نصفين (العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين، وبعد ذلك تم تصحيح قيمة معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون في حال تساوي

التباين أو معامل ألفا كرونباخ بين النصفين، أو باستخدام معامل جيثمان للتجزئة النصفية في حال عدم تساوي التباين أو معامل ألفا كرونباخ بينهما، وقد أسفرت هذه الإجراءات عن النتائج موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط	تصحي المعامل بمعادلة جيثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة
0,774	0,867	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط لاستمارة الاستبيان بلغت (0,774)، وبعد تصحيح هذه القيمة باستخدام معامل جيثمان للتجزئة النصفية نظراً لعدم تساوي التباين ومعامل ألفا كرونباخ بين نصفي الاستبيان ارتفعت إلى (0,867)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز من إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية بثقة.

تظهر نتائج اختبارات الثبات المعتمدة أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات بمختلف أساليبه، حيث تحقق لها ثبات معامل ألفا كرونباخ وثبات التجزئة النصفية، وهو ما يعكس صلاحية استمارة الاستبيان وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

الفرع الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي:

حتى نستطيع إجراء الاختبارات المعلمية، تم التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختباري (Kolmogorov–Smirnov) و (Shapiro–Wilk)، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov			/
Sig	ddl	Statistiques	Sig	ddl	Statistiques	
0,052	34	0,917	0,051	34	0,220	بعد أجهزة الحاسوب والمعدات
0,056	34	0,841	0,054	34	0,321	بعد برامج الحاسوب
0,067	34	0,823	0,064	34	0,304	بعد شبكات الاتصال
0,068	34	0,863	0,058	34	0,286	بعد صناع المعرفة
0,069	34	0,948	0,051	34,000	0,206	محور الإدارة الإلكترونية
0,057	34	0,877	0,058	34	0,281	محور أداء الموظفين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يبين الجدول أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المرتبطة باختباري التوزيع الطبيعي لمختلف متغيرات الدراسة كانت أكبر من (0,05)، حيث سجلت بيانات محاور الاستبيان والاستبيان ككل مستويات دلالة تفوق الحد المعتمد إحصائياً، حيث تشير هذه النتائج إلى تحقق فرضية التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، الأمر الذي يسمح بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان:

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الجنس.

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	17	50,0
	أنثى	17	50,0
	المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من خلال الجدول أن فئتي الجنس ممثلتان بالتساوي في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرار فئة الذكور 17 فردا بنسبة قدرت بـ (50,0%)، كما بلغ تكرار فئة الإناث 17 فردا بنسبة قدرت بـ (50,0%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتميز بتوازن تام بين الذكور والإناث من حيث التمثيل النسبي.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير العمر

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	3	8,8
	من 30 إلى 40 سنة	11	32,4
	من 41 إلى 50 سنة	10	29,4
	51 سنة فأكثر	10	29,4
	المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة من 30 إلى 40 سنة، حيث بلغ تكرارها 11 فرداً بنسبة قدرت بـ (32,4%)، تليها فئة من 41 إلى 50 سنة و 51 سنة فأكثر بتكرار بلغ 10 أفراد لكل منهما ونسبة (29,4%) لكل فئة، في حين جاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 3 أفراد ونسبة (8,8%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد المنتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة والمتقدمة نسبياً.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	مهني	3	8,8
	ثانوي	4	11,8
	جامعي	20	58,8
	دراسات عليا	7	20,6
	المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من خلال الجدول أن فئة المؤهل العلمي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة الجامعي، حيث بلغ تكرارها 20 فرداً بنسبة قدرت بـ (58,8%)، تليها فئة الدراسات العليا بتكرار بلغ 7 أفراد ونسبة (20,6%)، في حين جاءت فئة الثانوي في المرتبة الثالثة بتكرار قدره 4 أفراد ونسبة (11,8%)، أما فئة المهني فقد سجلت أدنى نسبة تمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها 3 أفراد بنسبة (8,8%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد ذوو المستوى التعليمي الجامعي.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير المنصب الوظيفي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي	الإعلام	4	11,8
	إدارة	26	76,5
	أنشطة تقنية أخرى	4	11,8
	المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من خلال الجدول أن فئة المنصب الوظيفي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة الإدارة، حيث بلغ تكرارها 26 فرداً بنسبة قدرت بـ (76,5%)، تليها فئة الإعلام وأنشطة تقنية أخرى بتكرار بلغ 4 أفراد لكل منهما ونسبة (11,8%) لكل فئة، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد العاملون في المناصب الإدارية.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الخبرة المهنية

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	8,8
	من 6-10 سنة	5	14,7
	من 11-15 سنة	12	35,3
	أكثر من 16 سنة	14	41,2
	المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من خلال الجدول أن فئة الخبرة المهنية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة أكثر من 16 سنة، حيث بلغ تكرارها 14 فرداً بنسبة قدرت بـ (41,2%)، تليها فئة من 11-15 سنة بتكرار بلغ 12 فرداً ونسبة (35,3%)، في حين جاءت فئة من 6-10 سنة في المرتبة الثالثة بتكرار قدره 5 أفراد ونسبة (14,7%)، أما فئة

أقل من 5 سنوات فقد سجلت أدنى نسبة تمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها 3 أفراد بنسبة (8,8%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد ذوو الخبرة المهنية الطويلة.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الإدارة الإلكترونية:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية في الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغير	البيان
50,0	17	غير متحصل	عدد الدورات التكوينية في الإدارة الإلكترونية
29,4	10	متحصل على دورة واحدة	
20,6	7	متحصل على دورتين فأكثر	
100,0	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من خلال الجدول أن فئة غير المتحصلين على دورات تكوينية في الإدارة الإلكترونية تمثل نسبة (50,0%) من إجمالي أفراد العينة، بتكرار بلغ 17 فرداً. كما بلغ عدد الأفراد المتحصلين على دورات تكوينية 17 فرداً أيضاً، موزعين بين 10 أفراد متحصلين على دورة واحدة بنسبة (29,4%) و 7 أفراد متحصلين على دورتين فأكثر بنسبة (20,6%). وتشير هذه النتائج إلى وجود تساوي بين أفراد عينة الدراسة المتحصلين وغير المتحصلين على دورات تكوينية في الإدارة الإلكترونية، حيث بلغت نسبة كل فئة (50,0%) من إجمالي أفراد العينة.

لمطلب الثاني: تحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية:

الفرع الأول: تحليل نتائج بعد أجهزة الحاسوب والمعدات:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

الجدول رقم (18): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد أجهزة الحاسوب والمعدات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توفر المؤسسة أجهزة حواسيب حديثة لمختلف الأقسام	4,38	0,551	مرتفعة جدا
توفر المؤسسة الطابعات لمختلف الإدارات	3,97	1,087	مرتفعة
توفر المؤسسة حاسوب شخصي لكل عمال الإدارة	3,62	1,371	مرتفعة
توفر المؤسسة الصيانة اللازمة لأجهزة وعتاد الحاسوب	4,29	0,462	مرتفعة جدا
بعد أجهزة الحاسوب والمعدات	4,066	0,604	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد أجهزة الحاسوب والمعدات قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,62) و(4,38)، وقد سجلت العبارة (1) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,38) بانحراف معياري قدره (0,551)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاهها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (4) بمتوسط حسابي بلغ (4,29) وانحراف معياري قدره (0,462)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاهها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (3) أدنى متوسط حسابي بلغ (3,62) بانحراف معياري قدره (1,371)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاهها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,066) بانحراف معياري قدره (0,604)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد أجهزة الحاسوب والمعدات، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد برامج الحاسوب:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

الجدول رقم (19): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد برامج الحاسوب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توفر المؤسسة على برمجيات تطبيقية تسهل عمل	4,35	0,544	مرتفعة جدا
تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل	4,44	0,561	مرتفعة جدا
توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين من اجل استخدام البرمجيات	4,12	0,591	مرتفعة
تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لحماية سرية المعلومات والبيانات	4,15	0,925	مرتفعة
بعد برامج الحاسوب	4,265	0,426	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد برامج الحاسوب قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,12) و(4,44)، وقد سجلت العبارة (6) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,44) بانحراف معياري قدره (0,561)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاهها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (5) بمتوسط حسابي بلغ (4,35) وانحراف معياري قدره (0,544)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاهها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (7) أدنى متوسط حسابي بلغ (4,12) بانحراف معياري قدره (0,591)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاهها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,265) بانحراف معياري قدره (0,426)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد برامج الحاسوب، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي مرتفع جدا من قبل أفراد العينة.

الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد شبكات الاتصال:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

الجدول رقم (20): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد شبكات الاتصال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتوفر المؤسسة على تغطية لشبكة الانترنت كافيه لاداء اعماله	4,18	0,673	مرتفعة
تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية تربطها بمختلف اقسامها intranet	4,50	0,508	مرتفعة جدا
تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال خارجيه تربطها بزيائنها ومورديها Extranet.	3,97	0,834	مرتفعة
يوجد للمؤسسة موقع رسمي على شبكة الانترنت	4,44	0,504	مرتفعة جدا
بعد شبكات الاتصال	4,272	0,478	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد شبكات الاتصال قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,97) و(4,50)، وقد سجلت العبارة (10) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,50) بانحراف معياري قدره (0,508)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاهها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (12) بمتوسط حسابي بلغ (4,44) وانحراف معياري قدره (0,504)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاهها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (11) أدنى متوسط حسابي بلغ (3,97) بانحراف معياري قدره (0,834)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاهها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,272) بانحراف معياري قدره (0,478)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد شبكات الاتصال، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي مرتفع جدا من قبل أفراد العينة.

الفرع الرابع: تحليل نتائج بعد صناع المعرفة:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

الجدول رقم (21): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد صناع المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يملك الموظفون في المؤسسة مهارات كافية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	4,18	0,459	مرتفعة
تحرص المؤسسة على تدريب وتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر.	3,65	0,812	مرتفعة
يملك الموظفون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسوب والبرمجيات.	3,88	0,537	مرتفعة
يتبادل الموظفون المعارف والخبرات بينهم داخل المؤسسة.	3,94	0,600	مرتفعة
بعد صناع المعرفة	3,912	0,435	مرتفعة
محور الإدارة الإلكترونية	4,129	0,341	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد صناع المعرفة قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,65) و(4,18)، وقد سجلت العبارة (13) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,18) بانحراف معياري قدره (0,459)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً عليها واتجاهاً إيجابياً نحوها، تليها العبارة (16) بمتوسط حسابي بلغ (3,94) وانحراف معياري قدره (0,600)، وهو ما يعكس أيضاً درجة موافقة مرتفعة واتجاهاً إيجابياً نحوها، في حين سجلت العبارة (14) أدنى متوسط حسابي بلغ (3,65) بانحراف معياري قدره (0,812)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاهاً إيجابياً نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (3,912) بانحراف معياري قدره (0,435)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد صناع المعرفة، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الإدارة الإلكترونية قيمة (4,129) بانحراف معياري قدره (0,341)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو محور الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور أداء الموظفين:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

الجدول رقم (22): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات. أداء الموظفين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تحدد المؤسسة المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق	4,03	0,758	مرتفعة
تعمل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين بصفة مستمرة	4,00	0,739	مرتفعة
يتجنب العمال ارتكاب الأخطاء أثناء أداء عملهم	4,12	0,591	مرتفعة
يتم إنجاز العمل الموكل في الوقت المحدد	4,21	0,538	مرتفعة
يتم الإلتزام بالأوقات الرسمية للعمل	4,24	0,496	مرتفعة جدا
يتم انجاز المهام الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	4,15	0,436	مرتفعة
يساهم العمال في ابتكار طرق جديدة تسهم في تبسيط اجراءات العمل	3,97	0,627	مرتفعة
تتوفر لدى الموظفين القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل	4,03	0,577	مرتفعة
يتم الحرص على تحسين جوده العمل باستمرار	4,15	0,359	مرتفعة
تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرات العلمية والتقنية في العمل	3,94	0,694	مرتفعة
تناسب مؤهلات الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم	3,71	1,088	مرتفعة
تتوفر ظروف عمل جيدة تساعد على تحقيق أداء أفعال	3,91	0,965	مرتفعة
تدعم الحوافز المادية تحسين الأداء الوظيفي	4,03	0,674	مرتفعة
يؤدي الموظفون مهامهم بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة	4,21	0,479	مرتفعة
محور أداء الموظفين	4,048	0,418	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات محور أداء الموظفين قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,71) و(4,24)، وقد سجلت العبارة (21) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,24) بانحراف معياري قدره (0,496)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها عبارتان (20) و(30) بمتوسط حسابي بلغ (4,21) لكل منهما وانحراف معياري قدره (0,538) و(0,479) على التوالي،

وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوهما، في حين سجلت العبارة (27) أدنى متوسط حسابي بلغ (3,71) بانحراف معياري قدره (1,088)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قيمة (4,048) بانحراف معياري قدره (0,418)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو محور أداء الموظفين، وهو ما يؤكد أن هذا المحور يحظى بتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات:

الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب والمعدات في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر أجهزة الحاسوب والمعدات على أداء الموظفين، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (23): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
أجهزة الحاسوب والمعدات	0,174	0,030	0,994	0,326
/	القيمة			Sig
الثابت (b)	3,560			7,192
معامل الانحدار (a)	0,120			0,997
				0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,174) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين أجهزة الحاسوب والمعدات وأداء الموظفين، مما يعني أن زيادة مستوى أداء الموظفين يرتبط بزيادة في مستوى أجهزة الحاسوب والمعدات، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,030) وهو ما يدل على أن ما نسبته (3,0%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الموظفين يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى أجهزة الحاسوب والمعدات، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,994) بمستوى

دلالة (0,326) وهي أكبر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، ومنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ أجهزة الحاسوب والمعدات على أداء الموظفين عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,120) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى أجهزة الحاسوب والمعدات تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,120) في أداء الموظفين، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,326) يدل على عدم معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (3,560) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ أداء الموظفين عندما يكون مستوى أجهزة الحاسوب والمعدات مساوياً للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب والمعدات في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج الحاسوب في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر برامج الحاسوب على أداء الموظفين، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
برامج الحاسوب	0,476	0,227	9,379	0,004
أداء الموظفين				
/		القيمة	قيمة (T)	Sig
الثابت (b)		2,057	3,149	0,004
معامل الانحدار (a)		0,467	3,062	0,004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,476) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين برامج الحاسوب وأداء الموظفين، مما يعني أن زيادة مستوى أداء الموظفين يرتبط بزيادة في مستوى برامج الحاسوب، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,227) وهو ما يدل على أن ما نسبته (22,7%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الموظفين يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى برامج الحاسوب، أما النسبة الباقية فتعود

لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (9,379) بمستوى دلالة (0,004) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج الحاسوب على أداء الموظفين عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,467) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى برامج الحاسوب تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,467) في أداء الموظفين، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,004) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (2,057) وهو يمثل القيمة المتوقعة لأداء الموظفين عندما يكون مستوى برامج الحاسوب مساوياً للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,004) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \rightarrow Y = 0,467X + 2,057$$

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج الحاسوب في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر شبكات الاتصال على أداء الموظفين، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
شبكات الاتصال أداء الموظفين	0,114	0,013	0,419	0,522
/	القيمة			Sig
الثابت (b)	3,624			5,493
معامل الانحدار (a)	0,099			0,647
				0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,114) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين شبكات الاتصال وأداء الموظفين، مما يعني أن زيادة مستوى أداء الموظفين يرتبط بزيادة في مستوى شبكات الاتصال، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,013) وهو ما يدل على أن ما نسبته (1,3%) من التغيرات

التي تطرأ على مستوى أداء الموظفين يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى شبكات الاتصال، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,419) بمستوى دلالة (0,522) وهي أكبر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، ومنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ شبكات الاتصال على أداء الموظفين عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,099) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى شبكات الاتصال تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,099) في أداء الموظفين، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,522) يدل على عدم معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (3,624) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ أداء الموظفين عندما يكون مستوى شبكات الاتصال مساوياً للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر صناع المعرفة على أداء الموظفين، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	
صناع المعرفة	0,698	0,487	30,325	0,000	
أداء الموظفين					
/	القيمة		قيمة (T)	Sig	
الثابت (b)	1,425		2,974	0,006	
معامل الانحدار (a)	0,671		5,507	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,698) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين صناع المعرفة وأداء الموظفين ، مما يعني أن زيادة مستوى أداء الموظفين يرتبط بزيادة في مستوى صناع

المعرفة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,487) وهو ما يدل على أن ما نسبته (48,7%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الموظفين يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى صناع المعرفة، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (30,325) بمستوى دلالة (0,000) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ صناع المعرفة على أداء الموظفين عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,671) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى صناع المعرفة تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,671) في أداء الموظفين، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (1,425) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ أداء الموظفين عندما يكون مستوى صناع المعرفة مساوياً للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,006) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \quad \rightarrow \quad Y = 0,671X + 1,425$$

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
الإدارة الإلكترونية	0,487	0,237	9,964	0,003
أداء الموظفين				
/	القيمة			Sig
الثابت (b)	1,585			0,051
معامل الانحدار (a)	0,597			0,003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,487) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، مما يعني أن زيادة مستوى أداء الموظفين يرتبط بزيادة في مستوى الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,237) وهو ما يدل على أن ما نسبته (23,7%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الموظفين يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى الإدارة الإلكترونية، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (9,964) بمستوى دلالة (0,003) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,597) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى الإدارة الإلكترونية تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,597) في أداء الموظفين، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,003) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (1,585) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ أداء الموظفين عندما يكون مستوى الإدارة الإلكترونية مساوياً للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,051) يدل على عدم معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \rightarrow Y = 0,597X$$

وعليه الفرضية الرئيسية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين مستوى أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المطلب الخامس: مناقشة نتائج

انطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، تبين أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت، حيث أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين تدفق المعلومات، ورفع كفاءة العاملين.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى، فقد أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب والمعدات على أداء الموظفين، وعليه تم رفض هذه الفرضية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجرد توفير الأجهزة والمعدات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الوظيفي، ما لم يقترن باستخدامها بكفاءة، وتوفير البرمجيات المناسبة، والتكوين المستمر للموظفين، وهو ما يجعل العنصر البشري وطريقة استغلال هذه الوسائل أكثر أهمية من توفرها في حد ذاته.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، فقد أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج الحاسوب على أداء الموظفين، وعليه تم قبول هذه الفرضية. وتفسر هذه النتيجة بالدور الذي تؤديه البرمجيات في تسهيل مختلف العمليات الإدارية، وتحسين سرعة معالجة البيانات، وتقليل الأخطاء، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الموظفين وجودة أدائهم. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة لـ Rabia Bouarioua و Khedidja Chikhi و Mohamed Bouklier (2021) التي أكدت أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين فعالية الموارد البشرية من خلال رفع سرعة ودقة إنجاز المهام، وتحسين الاتصال، وزيادة الإنتاجية.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، فقد بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على أداء الموظفين، مما أدى إلى رفض هذه الفرضية. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن شبكات الاتصال تمثل وسيلة داعمة للعمل الإداري، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى مرتبطاً بمدى كفاءة البرمجيات المستخدمة، ومستوى تأهيل الموظفين، وطبيعة الأنشطة المنجزة داخل المؤسسة، وهو ما قد يفسر عدم ظهور أثر مباشر لها في هذه الدراسة.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة، فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة على أداء الموظفين، وعليه تم قبول هذه الفرضية. وتؤكد هذه النتيجة أن المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية، إذ إن امتلاك الموظفين للمعارف والمهارات والخبرات التقنية يمكنهم من استغلال الإمكانيات الرقمية بكفاءة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي

أكدت أن نجاح الإدارة الإلكترونية يرتبط أساسًا بكفاءة العنصر البشري وقدرته على توظيف التكنولوجيا في أداء المهام.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يعتمد على توفر الوسائل التقنية فقط، وإنما يتطلب تكاملاً بين البنية التحتية الرقمية، والبرمجيات، والموارد البشرية المؤهلة، بما يسهم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تتفق هذه النتائج في مجملها مع أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية، مع اختلاف بسيط في نتائج بعض الأبعاد، وهو اختلاف يمكن تفسيره بطبيعة المؤسسة محل الدراسة، وخصائص العينة، ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخلها.

خلاصة الفصل الثاني:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة، حيث تم في البداية تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى عرض أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، مع التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما تم تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ثم تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلين في الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة، الأمر الذي أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد العوامل المهمة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة، خاصة من خلال الاعتماد على البرمجيات الحديثة والكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على استغلال التكنولوجيا بكفاءة وفعالية.

خاتمة



الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، يتضح أن التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تحولاً جذرياً في أساليب الإدارة الحديثة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني الإدارة الإلكترونية باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتطوير العمل الإداري وتحسين كفاءة الأداء. ولم يعد الاعتماد على الإدارة الإلكترونية خياراً تفرضه الرغبة في التطوير فحسب، بل أصبح ضرورة تقتضيها متطلبات البيئة التنظيمية المعاصرة، لما توفره من سرعة في إنجاز الأعمال، ودقة في معالجة المعلومات، ومرونة في تقديم الخدمات، وترشيد للوقت والجهد والتكاليف.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأداء الموظفين، من خلال الجمع بين التأصيل النظري والدراسة الميدانية، قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المسطرة. وقد أتاح ذلك الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وتطوير أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

أولاً: نتائج الجانب النظري

أسفر الجانب النظري للدراسة عن جملة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- تمثل الإدارة الإلكترونية أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ مختلف الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية، والحد من الروتين، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.
- يتطلب التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية توفير متطلبات تنظيمية وتقنية وبشرية وتشريعية وأمنية متكاملة، لضمان نجاح عملية التحول نحو الإدارة الرقمية.
- يعد أداء الموظفين عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات، ويتأثر بعوامل متعددة، أهمها بيئة العمل، والتكوين، والتحفيز، وتوفر الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- أبرزت الأدبيات والدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، من خلال تسهيل الاتصال، وتسريع تداول المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

من خلال تحليل البيانات الميدانية والنتائج المتوصل إليها، أمكن استخلاص ما يأتي:

تبين أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف أنشطتها الإدارية، بما يعكس اهتمامها بتحديث أساليب العمل ومواكبة متطلبات التحول الرقمي.

➤ ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، وتقليص الوقت اللازم لتنفيذ المهام، وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بين مختلف المصالح.

➤ أظهرت النتائج أن استخدام الإدارة الإلكترونية ساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، من خلال تنظيم العمل، وتحسين التنسيق، وتقليل الأخطاء المرتبطة بالإجراءات التقليدية.

➤ أكدت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، والرفع من جودة الخدمات، وتعزيز فعالية العمل الإداري.

➤ كما بينت النتائج أن نجاح الإدارة الإلكترونية يرتبط بضرورة توفير التكوين المستمر للموظفين، وتحديث البنية التحتية الرقمية، ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يضمن استمرارية تحسين الأداء؛

➤ أظهرت نتائج اختبار الفرضية العامة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين بمؤسسة ميناء سكيكة، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

➤ بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب والمعدات على أداء الموظفين، وعليه تم رفض هذه الفرضية.

➤ أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج الحاسوب على أداء الموظفين، وعليه تم قبول هذه الفرضية.

➤ أوضحت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على أداء الموظفين، مما أدى إلى رفض هذه الفرضية.

➤ أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة على أداء الموظفين، وعليه تم قبول هذه الفرضية؛

ثالثاً: التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة ما يلي:

- العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث مختلف التجهيزات والأنظمة الإلكترونية بصورة مستمرة.
- تنظيم دورات تكوينية وبرامج تدريبية دورية لتنمية مهارات الموظفين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، وتشجيع الموظفين على توظيف التقنيات الحديثة في أداء مهامهم اليومية.
- توفير الدعم الفني والصيانة المستمرة للأنظمة الإلكترونية، بما يضمن استمرارية العمل وتقليل الأعطال التقنية.
- تعزيز أمن المعلومات من خلال تطوير وسائل الحماية الإلكترونية، ووضع سياسات فعالة للمحافظة على سرية البيانات.
- تشجيع الإدارة العليا على دعم مشاريع التحول الرقمي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاحها.
- إجراء تقييم دوري لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، والعمل على معالجة مختلف الصعوبات التي قد تعيق تحقيق أهدافها.

رابعاً: آفاق الدراسة

على الرغم من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن موضوع الإدارة الإلكترونية لا يزال يفتح المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية، خاصة في ظل التطور المستمر للتكنولوجيا الرقمية. ومن بين أهم المواضيع التي يمكن أن تشكل امتداداً لهذه الدراسة:

- دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية.
- دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- دراسة مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الإلكترونية وتحسين كفاءة العمل الإداري.
- دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقتراح الآليات الكفيلة بتجاوزها.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لقياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاساته على أداء الموظفين.

قائمة المصادر المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أديب خلف الملكاوي، *إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين*، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021 .
2. إسماعيل جمعة العياط، *الإدارة الإلكترونية*، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 .
3. حسين محمد الحسين، *الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
4. سعد غالب ياسين، *الإدارة الإلكترونية*، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
5. علي محمد عمر البلوشي، *القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال*، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي، عمان، الأردن، 2016 .
6. فايز عبد الرحمن الفروج، *التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
7. ليلي الألفي، *المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين*، الطبعة الأولى، دار التعليم العالي، الإسكندرية، مصر، 2023 .
8. ليلي محمد حسني أبو العلا، *مفاهيم ورؤى الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
9. محمد صادق، *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية*، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010 .
10. محمود يحي سالم، *تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية*، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014 .
11. مصطفى يوسف كافي، *الإدارة الإلكترونية*، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011 .
12. نجم عبود نجم، *الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات*، دار المريح للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004 .

أطروحات الدكتوراه

13. أحمد مراد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023 .
14. بوخاري مليكة، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2022-2023 .
15. حنان براك، الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعوقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023 .
16. خضرة فطيمة الزهرة بن جدو، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2019-2020 .
17. سامي قريشي، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023-2024 .
18. عائشة بوعلاللة، دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة حالة جامعة أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار، الجزائر، 2022-2023 .
19. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016 .
20. قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018 .
21. كلثوم حمدي، عملية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016 .
22. مليكة بوخاري، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2022-2023 .
23. منوبة مزوار، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع السياحة في الجزائر: دراسة استشرافية، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2022-2023 .
24. نسرين بوسنة، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2020-2021 .

25. نور الدين صراب، أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020 .
26. هدى بن محمد، أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات: دراسة ميدانية في شركات التأمين بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014 .
27. وليد حسيني، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي: دراسة حالة بلدية المسيلة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020 .
28. وهيبه حارش، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2020-2021 .
29. الياسين بوجردة، الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018-2019 .

رسائل الماجستير

30. آسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري: دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2013-2014 .
31. عبد العزيز على غميض، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الجمركية: دراسة مطبقة على المراكز الجمركية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2012 .
32. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .

المقالات العلمية (المجلات)

33. أحمد العبادي، محمد برمكي، "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 12، العدد 04، 2024 .
34. حمزة شريف، بوبكر نويري، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 60، العدد 02، 2024 .
35. حميد بن حجوبة، كافية عيدوني، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، الجزائر، 2017.

36. عبد المليك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001 .
37. عبد الناصر موسى، محمد قريشي، "أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011 .
38. سمير يوسف خوجة، وهيبه حارش، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية"، مجلة دراسات المعرفة والحضارة، المجلد 07، العدد 02، 2021 .
39. محمد ريشي، عبد الله عمار، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09، 2011 .
40. مكيد علي، بوزكري حبلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، العدد 19 .

المدخلات والمؤتمرات العلمية

41. حسان سعاد، "معوقات التحول نحو إرساء الإدارة الإلكترونية: مشروع الجزائر الإلكترونية"، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان، الأردن، 06-08 نوفمبر 2017 .
42. عوماري عائشة، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي العلمي المحكم الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، الأردن، 06-08 نوفمبر 2017 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب الأجنبية

43. Stephan Motowidlo & Harrison J. Kell, Job Performance, in Handbook of Psychology, Second Edition, 2013.

الرسائل الجامعية الأجنبية

44. Shaban, Sara Mohammad Saleem, The Impact of E-HRM Practices on Employee Performance in Palestinian Higher Educational Institutions, Master's Thesis, Arab American University, Palestine, 2022.

المقالات العلمية الأجنبية

45. Amina Saoussany, Malika Asbayo, La performance individuelle au travail, ses déterminants et sa mesure, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, n° 06, France, 2018.
46. Musa Ahmad Atieh, Lafi Saleh Almakhareez, Sari Sulaiman Malaheem, Reyad Al-Khawaldah, The Level of Electronic Management Application in Private Jordanian Universities, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 19, No. 2, Jordan, 2023.

47. Rabia Bouarioua, Khedidja Chikhi, Mohamed Bouklia, L'importance de la gestion électronique et son rôle dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines : Cas d'étude d'Algérie Télécom (Ooredoo), Revue des Sciences Commerciales, Université Alger 3, 2021.

الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الإسم واللقب	الرقم
أستاذة محاضر ب	ليلي بوطبخ	01
أستاذة محاضر أ	إلهام شيلي	02
أستاذة محاضر أ	كريمة غياد	03
أستاذ محاضر ب	فريد لعور	04
أستاذ	حمزة مقيطع	05

الملاحق

الملحق رقم 02: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إستمارة إستبيان



في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر، نضع بين أيديكم استبانة لجمع البيانات حول دراسة بعنوان " أثر الإدارة الالكترونية على أداء الموظفين " ونظرا لأهمية رأيكم نرجو التعاون معنا في الإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن النتائج لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والشكر.

تحت إشراف:

- اسيا سليمان تيش تيش

من إعداد الطالبة

- اميرة مزيان

المحور الاول: البيانات الشخصية

ضع علامة (√) في الخانة المناسبة:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---------------------------------------|
| 1 | الجنس: | ☐ ذكر | ☐ أنثى | | |
| 2 | العمر: | ☐ أقل من 30 سنة | ☐ من 30 إلى 40 سنة | ☐ من 41 إلى 50 سنة | ☐ 51 سنة فأكثر |
| 3 | دورات تكوينية في الإدارة الالكترونية: | ☐ غير متحصل | ☐ متحصل على دورة واحدة | ☐ متحصل على 2 دورات فأكثر | |
| 4 | المؤهل العلمي: | ☐ مهني | ☐ متوسط | ☐ ثانوي | ☐ جامعي |
| 5 | الخبرة المهنية: | ☐ أقل من 5 سنوات | ☐ من 6-10 سنة | ☐ من 11-15 سنة | ☐ 16 سنة فأكثر |
| 6 | مجال التي تنتمي اليه الوظيفة التي تشغلها: | ☐ الاعلام الي | ☐ إدارة | ☐ أنشطة تقنية أخرى | |

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة
المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية						
البعد الأول: أجهزة الحاسوب والمعدات						
01	توفر المؤسسة أجهزة حواسيب حديثة لمختلف الأقسام					
02	توفر المؤسسة الطابعات لمختلف الإدارات					
03	توفر المؤسسة حاسوب شخصي لكل عمال الإدارة					
04	توفر المؤسسة الصيانة اللازمة لأجهزة وعتاد الحاسوب					
البعد الثاني: برامج الحاسوب						
05	تتوفر المؤسسة على برمجيات تطبيقية تسهل عمل المؤسسة					
06	تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل					
07	توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين من أجل استخدام البرمجيات					
08	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لحماية سرية المعلومات والبيانات					
البعد الثالث: شبكات الاتصال						
09	تتوفر المؤسسة على تغطيه لشبكه الانترنت كافيه لاداء أعمالها					
10	تتوفر المؤسسة على شبكه اتصال داخليه تربطها بمختلف اقسامها intranet					
11	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال خارجيه تربطها بزيائنها ومورديها Extranet					
12	يوجد للمؤسسة موقع رسمي على شبكه الانترنت					
البعد الرابع: صناع المعرفة						
13	يملك الموظفون في المؤسسة مهارات كافية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال					
14	تحرص المؤسسة على تدريب وتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر					

الملاحق

					يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسوب والبرمجيات	15
					يتبادل الموظفون المعارف والخبرات بينهم داخل المؤسسة	16
المحور الثالث : أداء الموظفين						
					تحدد المؤسسة المهام الموكلة للموظفين بشكل دقيق	17
					تعمل المؤسسة على تحسين أداء العاملين بصفة مستمرة	18
					يتجنب العمال ارتكاب الأخطاء عند أداء لعملهم	19
					يتم إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد	20
					يتم الإلتزام بالأوقات الرسمية للعمل	21
					يتم إنجاز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	22
					يساهم العمال في ابتكار طرق جديدة تسهم في تبسيط اجراءات العمل	23
					تتوفر لدى الموظفين القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل	24
					يتم الحرص على تحسين جوده العمل باستمرار	25
					تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرات العلمية والتقنية في العمل	26
					تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة إليهم.	27
					تتوفر ظروف عمل جيدة تساعد على تحقيق أداء فعال	28
					تدعم الحوافز المادية تحسين الأداء الوظيفي	29
					يؤدي الموظفون مهامهم بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة	30

الملحق رقم 03: مخرجات spss

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	8,8	8,8	8,8
	من 30 إلى 40 سنة	11	32,4	32,4	41,2
	من 41 إلى 50 سنة	10	29,4	29,4	70,6
	51 سنة فأكثر	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	50,0	50,0	50,0
	انثى	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

دورات تكوينية في الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير متحصل	17	50,0	50,0	50,0
	متحصل على دورة واحدة	10	29,4	29,4	79,4
	متحصل على دورتين فأكثر	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني	3	8,8	8,8	8,8
	ثانوي	4	11,8	11,8	20,6
	جامعي	20	58,8	58,8	79,4
	دراسات عليا	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الملاحق

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	8,8	8,8	8,8
	من 6-10 سنة	5	14,7	14,7	23,5
	من 11-15 سنة	12	35,3	35,3	58,8
	أكثر من 16 سنة	14	41,2	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاعلام	4	11,8	11,8	11,8
	إداره	26	76,5	76,5	88,2
	أنشطة تقنية أخرى	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تحليل الإستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عبارة 1	34	4,38	,551
عبارة 2	34	3,97	1,087
عبارة 3	34	3,62	1,371
عبارة 4	34	4,29	,462
بعد أجهزة الحاسوب والمعدات	34	4,0662	,60399
عبارة 5	34	4,35	,544
عبارة 6	34	4,44	,561
عبارة 7	34	4,12	,591
عبارة 8	34	4,15	,925
بعد برامج الحاسوب	34	4,2647	,42614
عبارة 9	34	4,18	,673
عبارة 10	34	4,50	,508
عبارة 11	34	3,97	,834
عبارة 12	34	4,44	,504
بعد شبكات الاتصال	34	4,2721	,47819
عبارة 13	34	4,18	,459
عبارة 14	34	3,65	,812
عبارة 15	34	3,88	,537
عبارة 16	34	3,94	,600
بعد صناع المعرفة (الكوادر البشرية)	34	3,9118	,43468
محور الإدارة الالكترونية	34	4,1289	,34135
N valide (liste)	34		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عبارة 17	34	4,03	,758
عبارة 18	34	4,00	,739
عبارة 19	34	4,12	,591
عبارة 20	34	4,21	,538
عبارة 21	34	4,24	,496
عبارة 22	34	4,15	,436
عبارة 23	34	3,97	,627
عبارة 24	34	4,03	,577
عبارة 25	34	4,15	,359
عبارة 26	34	3,94	,694
عبارة 27	34	3,71	1,088
عبارة 28	34	3,91	,965
عبارة 29	34	4,03	,674
عبارة 30	34	4,21	,479
محوّرات الموظفين	34	4,0483	,41790
N valide (liste)	34		

الثبات:

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	16	,878	14	,872	30

μ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,706
		Nombre d'éléments	15 ^a
	Partie 2	Valeur	,827
		Nombre d'éléments	15 ^b
	Nombre total d'éléments		30
Corrélation entre les sous-échelles			,774
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,872
	Longueur inégale		,872
Coefficient de Guttman			,867

- a. Les éléments sont : عبارة 1, عبارة 3, عبارة 5, عبارة 7, عبارة 9, عبارة 11, عبارة 13, عبارة 15, عبارة 17, عبارة 19, عبارة 21, عبارة 23, عبارة 25, عبارة 27, عبارة 29.
- b. Les éléments sont : عبارة 2, عبارة 4, عبارة 6, عبارة 8, عبارة 10, عبارة 12, عبارة 14, عبارة 16, عبارة 18, عبارة 20, عبارة 22, عبارة 24, عبارة 26, عبارة 28, عبارة 30.

الملاحق

الصدق:

		Correlations															
		متغير 1	متغير 2	متغير 3	متغير 4	متغير 5	متغير 6	متغير 7	متغير 8	متغير 9	متغير 10	متغير 11	متغير 12	متغير 13	متغير 14	متغير 15	متغير 16
متغير 1	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	1	.588	.588	.570	.593	.540	.534	.287	.348	.492	.481	.320	.628	.322	.389	.343
			<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.880	<.001	.683	.684	.047	<.001	.047	.824	.847
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 2	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.588	1	.578	.041	.259	.547	.516	.340	.348	.139	.298	-.107	.465	.204	.040	-.348
		<.001	<.001	.817	.140	<.001	.002	.782	<.001	.432	<.001	.649	.008	.246	.823	.787	.148
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 3	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.588	.578	1	.218	.078	.326	.372	-.143	.728	.172	.280	.002	.080	-.111	.537	-.214
		<.001	<.001	.067	.661	.360	.087	.393	<.001	.328	.643	.888	.884	.532	.001	.225	.191
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 4	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.570	.041	.218	1	.274	.430	.187	.387	.189	.174	-.065	.361	.252	-.130	.311	.143
		<.001	.817	.067	.029	.011	.291	.241	.285	.325	.714	.036	.151	.462	.074	.421	.191
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 5	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.593	.540	.578	.274	1	.536	.419	.391	.381	.218	.519	.367	.466	.319	.043	.143
		<.001	.146	.661	.020	.001	.014	.638	.122	.216	.062	.051	.005	.066	.810	.418	.384
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 6	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.540	.547	.326	.430	.536	1	.880	.244	.379	.484	.689	.367	.741	.107	.163	.262
		<.001	<.001	.048	.011	.001	<.001	.184	.628	.019	<.001	.036	<.001	.546	.387	.154	.878
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 7	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.534	.516	.372	.187	.419	.387	1	.387	.348	.438	.789	.288	.889	.150	-.247	.278
		<.001	.662	.667	.291	.014	<.001	.824	.785	.615	<.001	.088	<.001	.989	.160	.111	.571
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 8	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.287	-.143	-.189	.287	.391	.244	.387	1	-.234	-.288	.161	-.094	.431	.033	-.193	.427
		.888	.782	.308	.241	.688	.164	.824	.147	.242	.578	.781	.011	.954	.450	.812	.385
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 9	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.348	.347	.328	.189	.391	.379	.348	-.234	1	.163	.087	.073	.052	.294	.838	.825
		<.001	<.001	.085	.822	.029	.785	.147	.542	.666	.685	.772	.091	<.001	.989	.897	.897
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 10	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.492	.139	.172	.174	.218	.404	.430	-.266	.183	1	.265	.495	.389	.289	-.104	.143
		.881	.432	.328	.325	.218	.818	.811	.242	.882	.839	.003	.023	.098	.897	.429	.888
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 11	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.481	.326	-.082	-.065	.518	.859	.798	.181	.387	.385	1	.322	.770	.260	.268	.111
		.884	<.001	.643	.714	.002	<.001	<.001	.573	.989	.839	.063	<.001	.137	.032	.532	1.889
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 12	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.320	-.107	.032	.261	.337	.357	.288	-.314	.873	.483	.222	1	.320	-.302	-.145	-.143
		.847	.549	.885	.036	.051	.338	.928	.761	.883	.883	.883	.883	.885	.082	.270	.419
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 13	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.628	.665	.666	.262	.886	.741	.999	.631	.852	.389	.779	.308	1	.177	-.274	.197
		<.001	.666	.664	.151	.005	<.001	<.001	.811	.772	.023	<.001	.066	.316	.116	.262	.828
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 14	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.322	.264	-.111	-.188	.319	.107	.159	.833	.284	.288	.268	-.388	.177	1	.891	.579
		.847	.248	.532	.662	.008	.548	.368	.854	.881	.688	.127	.062	.318	.009	<.001	<.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 15	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.388	.648	.537	.811	.043	.153	.247	-.193	.839	-.184	-.388	-.166	-.214	.091	1	.180
		.824	.823	.001	.014	.810	.387	.183	.388	<.001	.887	.032	.270	.116	.609	.338	.832
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 16	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.343	-.048	-.214	.143	.143	.290	.278	.427	-.825	.343	.111	-.143	.197	.579	.180	1
		.847	.782	.308	.421	.419	.154	.111	.812	.889	.429	.631	.419	.269	<.001	.309	.888
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
متغير 17	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.282	.253	.238	-.286	-.154	-.021	-.101	.181	.451	.182	.368	-.417	.112	.889	.391	.448
		.848	.146	.187	.101	.384	.878	.571	.385	.897	.589	1.668	.012	.828	<.001	.022	.889
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

		Correlations															
		متغير 17	متغير 18	متغير 19	متغير 20	متغير 21	متغير 22	متغير 23	متغير 24	متغير 25	متغير 26	متغير 27	متغير 28	متغير 29	متغير 30	متغير 31	
متغير 17	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	1	.621	.680	.618	.628	.884	.818	.543	.776	.672	.699	.791	.882	.888	.878	
			.882	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 18	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.621	1	.884	.511	.727	.706	.587	.129	.345	.117	.119	.848	.845	.286	.484	
		.082		.781	.001	<.001	<.001	.001	.468	.346	.860	.504	.788	.800	.180	.004	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 19	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.680	.884	1	.009	.078	.383	.699	.889	.840	.871	.601	.717	.768	.308	.171	
		<.001	.781		1.000	.888	.642	1.000	.036	<.001	<.001	<.001	<.001	.881	.660	.332	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 20	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.618	.511	.009	1	.884	.730	.637	.095	.829	.848	.299	.197	.819	.600	.682	
		<.001	.881	.1.000		<.001	<.001	<.001	.607	.882	.846	.173	.285	.816	<.001	<.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 21	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.628	.727	.078	.884	1	.848	.642	.108	.371	.100	.196	.158	.153	.401	.538	
		<.001	<.001	.668	<.001		.881	<.001	.842	.831	.879	.267	.371	.889	.819	.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 22	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.884	.706	.682	.730	.642	1	.678	.120	.389	.310	.219	.188	.171	.432	.558	
		<.001	<.001	.642	<.001	<.001		<.001	.688	.819	.878	.218	.286	.339	.811	<.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 23	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.818	.537	.600	.637	.642	.676	1	.348	.224	.438	.230	.030	-.112	.295	.722	
		.082	.881	1.000	<.001	<.001	<.001		.043	.284	.310	.191	.888	.827	.881	<.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 24	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.543	.129	.499	.091	.188	.120	.348	1	.170	.892	.414	.342	.296	.361	.538	
		<.001	.460	.000	.607	.542	.488	.043		.336	<.001	.815	.047	.389	.636	.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 25	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.776	.345	.840	.523	.371	.389	.224	.170	1	.417	.539	.842	.888	.488	.307	
		<.001	.846	<.001	.002	.031	.819	.204	.336		.814	.001	<.001	<.001	.805	.078	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 26	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.672	.317	.871	.344	.389	.310	.438	.892	.817	1	.400	.388	.301	.387	.888	
		<.001	.868	<.001	.048	.076	.874	.010	<.001	.814		.819	.045	.884	.838	<.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 27	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.699	.119	.861	.289	.186	.218	.280	.814	.836	.400	1	.739	.880	.188	.228	
		<.001	.884	<.001	.173	.287	.216	.191	.015	.881	.819		<.001	<.001	.281	.211	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 28	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.791	.848	.717	.197	.158	.188	.090	.342	.842	.388	.739	1	.888	.467	.003	
		<.001	.788	<.001	.289	.371	.286	.869	.047	<.001	.845	<.001		<.001	.809	.729	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 29	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.882	.845	.765	.018	.132	.171	-.112	.386	.889	.301	.892	.888	1	.428	-.591	
		<.001	.860	<.001	.818	.388	.193	.827	.889	<.001	.884	<.001	<.001		.818	.818	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 30	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.888	.220	.200	.000	.431	.432	.295	.261	.466	.267	.188	.487	.424	1	.267	
		<.001	.180	.680	<.001	.018	.811	.681	.038	.885	.836	.261	.885	.819		.038	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
متغير 31	Correlation de Pearson (Sig. bilatérale)	.878	.484	.171	.682	.538	.556	.722	.826	.387	.889	.220	.882	-.881	.357	1	
		<.001	.864	.282	<.001	.081	<.001	<.001	.081	.878	<.001	.211	.726	.810	.838		
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
بعد أجهزة الحاسوب والمعدات	,220	34	,051	,917	34	,052
بعد برامج الحاسوب	,321	34	,054	,841	34	,056
بعد شبكات الاتصال	,304	34	,064	,823	34	,067
بعد صناع المعرفة (الكوادر البشرية)	,286	34	,058	,863	34	,068
محور الإدارة الإلكترونية	,206	34,000	,051	,948	34	,069
محور أداء الموظفين	,281	34	,058	,877	34	,057

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		محور الإدارة الإلكترونية	بعد أجهزة الحاسوب والمعدات	بعد برامج الحاسوب	بعد شبكات الاتصال	بعد صناع المعرفة (الكوادر البشرية)
محور الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,830	,885	,606	,452
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	,007
	N	34	34	34	34	34
بعد أجهزة الحاسوب والمعدات	Corrélation de Pearson	,830	1	,666	,342	,189
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,047	,285
	N	34	34	34	34	34
بعد برامج الحاسوب	Corrélation de Pearson	,885	,666	1	,491	,334
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,003	,053
	N	34	34	34	34	34
بعد شبكات الاتصال	Corrélation de Pearson	,606	,342	,491	1	-,154
	Sig. (bilatérale)	<,001	,047	,003		,383
	N	34	34	34	34	34
بعد صناع المعرفة (الكوادر البشرية)	Corrélation de Pearson	,452	,189	,334	-,154	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,285	,053	,383	
	N	34	34	34	34	34

Corrélations

		الاستبيان ككل	محور الإدارة الإلكترونية	محور أداء الموظفين
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	1	,852	,872
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001
	N	34	34	34
محور الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,852	1	,487
	Sig. (bilatérale)	<,001		,003
	N	34	34	34
محور أداء الموظفين	Corrélation de Pearson	,872	,487	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,003	
	N	34	34	34

الملاحق

الفرضيات:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,174 ^a	,030	,000	,41794

a. Prédicteurs : (Constante), بمد أجهزة الحاسوب والمعدات

b. Variable dépendante : محوّل أداء الموظفين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,174	1	,174	,994	,326 ^b
	de Student	5,590	32	,175		
	Total	5,763	33			

a. Variable dépendante : محوّل أداء الموظفين

b. Prédicteurs : (Constante), بمد أجهزة الحاسوب والمعدات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,560	,495		7,192	<,001
	بمد أجهزة الحاسوب والمعدات	,120	,120	,174	,997	,326

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 ^a	,227	,202	,37320

a. Prédicteurs : (Constante), بمد برامج الحاسوب

b. Variable dépendante : محوّل أداء الموظفين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,306	1	1,306	9,379	,004 ^b
	de Student	4,457	32	,139		
	Total	5,763	33			

a. Variable dépendante : محوّل أداء الموظفين

b. Prédicteurs : (Constante), بمد برامج الحاسوب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,057	,653		3,149	,004
	بمد برامج الحاسوب	,467	,152	,476	3,062	,004

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,114 ^a	,013	-,018	,42163

a. Prédictors : (Constante), بعد نيكات الإرسال

b. Variable dépendante : محور أداء الموظفين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,074	1	,074	,419	,522 ^b
	de Student	5,689	32	,178		
	Total	5,763	33			

a. Variable dépendante : محور أداء الموظفين

b. Prédictors : (Constante), بعد نيكات الإرسال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,624	,660		5,493	<,001
	بعد نيكات الإرسال	,099	,153	,114	,647	,522

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 ^a	,487	,471	,30409

a. Prédictors : (Constante), بعد سماع المصرفة والكوادر الفنية

b. Variable dépendante : محور أداء الموظفين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,804	1	2,804	30,325	<,001 ^b
	de Student	2,959	32	,092		
	Total	5,763	33			

a. Variable dépendante : محور أداء الموظفين

b. Prédictors : (Constante), بعد سماع المصرفة والكوادر الفنية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,425	,479		2,974	,006
	بعد سماع المصرفة والكوادر الفنية	,671	,122	,698	5,507	<,001

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 ^a	,237	,214	,37059

a. Prédictors : (Constante), محور الإدارة الإلكترونية

b. Variable dépendante : محور أداء الموظفين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,368	1	1,368	9,964	,003 ^b
	de Student	4,395	32	,137		
	Total	5,763	33			

a. Variable dépendante : محور أداء الموظفين

b. Prédictors : (Constante), محور الإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,585	,783		2,025	,051
	محور الإدارة الإلكترونية	,597	,189	,487	3,157	,003