

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية
والاجتماعية
قسم: العلوم الانسانية



ميدان: علوم الإعلام والإتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

عبير سليمان – عبير حشاني

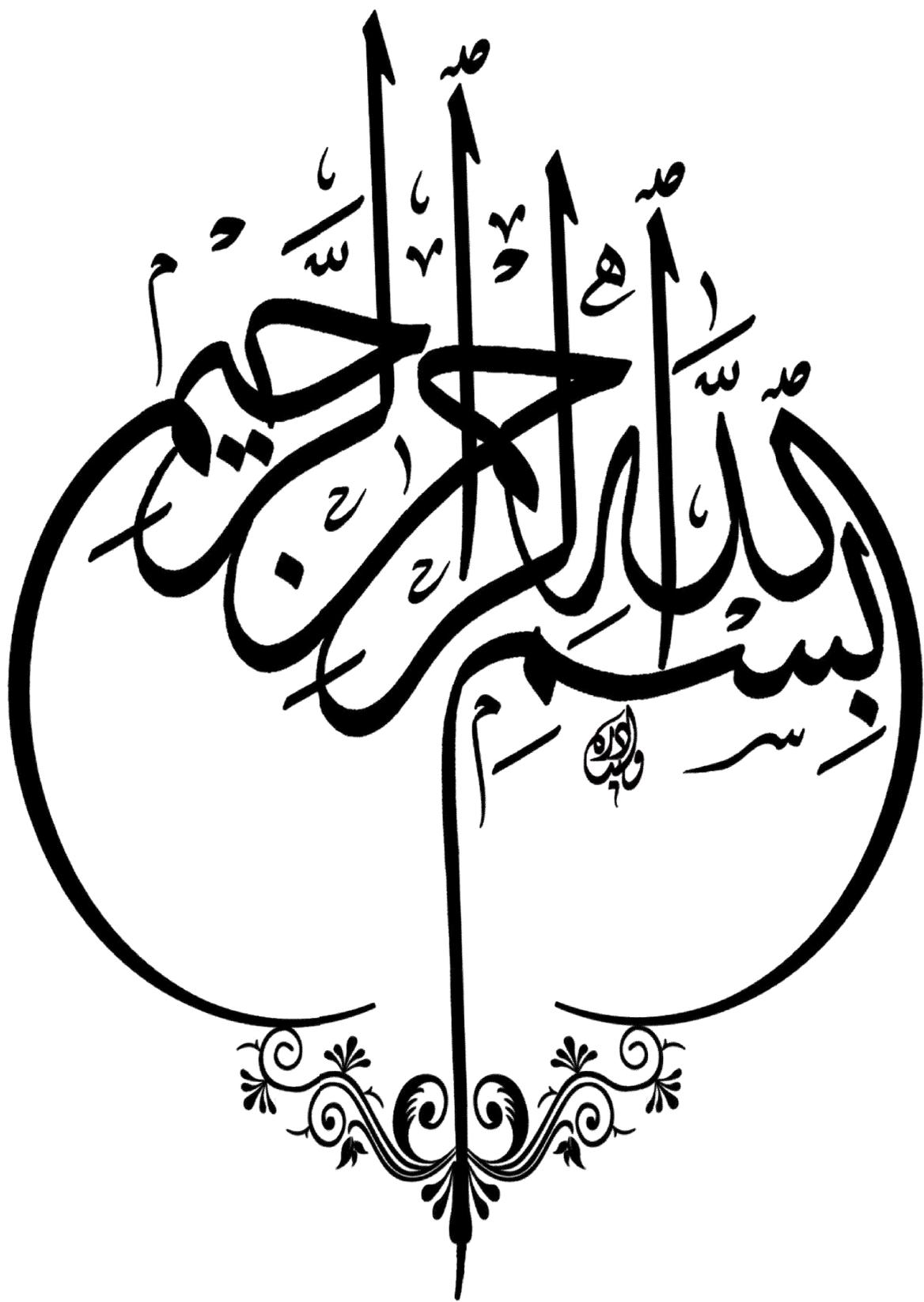
يوم.....

مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في
المؤسسة العمومية دراسة مسحية على عينة من العاملين بإدارة
جامعة محمد خيضر قطب شتمة

لجنة المناقشة:

داود جفافة	الرتبة	الجامعة	مشرقا
العضو 2	الرتبة	الجامعة	الصفة
العضو 3	الرتبة	الجامعة	الصفة

السنة الجامعية: 2019-2020



شكر وعرفان

الحمد لله الهادي الي سبيل الرشاد، الموفق بكرمه الموفق بكرمه لطرق السداد
الذي اعانني وامدني بالصبر والعزيمة، ومكنني من انجاز هذا العمل ،نحمده
ونصلي ونسلم على سيدنا محمد نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الي استاذي
الفاضل الذي اعانني بتوجيهاته لانجاز هذا البحث جفافة داوود.
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أستاذتنا الكرام فلهم منا كل الشاء
والتقدير في قسم العلوم الانسانية والاجتماعية.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله تعالى ونشكره ونثني عليه ان وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع والذي

اهديه الي ابي العزيز العالي الذي بفضله وصلت الي

هذه المرحلة المشرفة وهو الذي ظل يدعمني بنصائح ولاينخل عني اتمني لك

الشفاء ابي .

والي أمي العزيزة حفضها الله وادامها

تاج فوق رؤسنا .

الي زوجي العزيز وابني معاذ الذي أحمد الله عليه .

الي إخوتي واخواتي والي كافة اسرة سليمان.

فهرس المحتويات

	شكر وعران
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
03	- تحديد الإشكالية
03	2- الأسئلة الفرعية
04	3- الفرضيات
04	4- أسباب اختيار الدراسة
04	5- أهمية الدراسة
04	6- أهداف الدراسة
05	7- الدراسات السابقة
07	8- تحديد المفاهيم
10	9- المنهج المستعمل، منهج الدراسة
11	10- مجتمع البحث والعينة
12	11- أدوات جمع البيانات (الأدوات المستعملة)
13	12- صعوبات الدراسة
13	13- الإطار الزمني والمكاني
13	14- تحديد مجالات الدراسة
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية	
17	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

17	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثالث: مستلزمات وأهمية الإدارة الإلكترونية
23	المبحث الثاني: عموميات الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية
الفصل الثالث: أداء العاملين	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
43	تمهيد
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء
45	المطلب الثاني: مفهوم العاملين
46	المطلب الثالث: مفهوم أداء العاملين
46	المطلب الرابع: عناصر أداء العاملين ومجالات تحسينه
50	المبحث الثاني أساسيات أداء العاملين
50	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه
51	المطلب الثاني: عوامل نجاح نظام تقييم الأداء
52	المطلب الثالث: محددات أداء العاملين ومعوقاته
52	المبحث الثالث: أداء العاملين من خلال الإدارة الإلكترونية
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار الميداني	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
60	تقديم مكان الدراسة
60	نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر

67	إدارة جامعة محمد خيضر
67	مجالات الدراسة
67	منهج الدراسة
68	مجتمع الدراسة
75	أدوات جمع البيانات
82	المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسير النتائج
82	تحليل البيانات
82	نتائج الدراسة
73	النتائج العامة
83	اقتراحات الدراسة
85	الخاتمة
87	قائمة المصادر

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
26	الجدول رقم(01): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني
29	الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
55	الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
68	الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
68	لجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في مجال العمل
69	الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير أدرك وأفهم معنى الإدارة الالكترونية
70	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية (إدارة شاملة)
70	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة بلا أوراق
71	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تسهل علينا الأرشفة
71	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير رقمنة الإدارة بالحواسيب
72	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير متطلبات الإدارة الالكترونية
73	الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير استخدام الطرق الحديثة
73	الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير دورات تكوينية لتحسين عمل الإدارة
74	الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تحديث مستلزمات الإدارة الالكترونية
74	الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تغيير الإدارة الالكترونية
75	الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التنوع في أساليب التدريب
75	الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير متخصصين في الإدارة الالكترونية
75	الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير ميزانية تطبيق الإدارة الالكترونية
76	الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية وسيلة تطبيق سهلة
76	الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية والربط بين عدة خدمات
77	الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تسهيل الإدارة الالكترونية تسهيل العمل
77	الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تسهل المهام بدقة

78	الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تساعد في رفع المعنويات
79	الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تقلل من أخطاء العاملين
80	الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تقلل الإدارة الالكترونية من الجهد والكلفة
81	الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير العمل
81	الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تساهم في رفع سرعة الأداء

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
26	الشكل رقم (01) : مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني.
29	الشكل رقم (02) افق التخطيط التقليدي والالكتروني
45	الشكل رقم (03) القيود الستة في التنظيم التقليدي
47	الشكل رقم (04) تطور تركيز القيادة
48	الشكل رقم (05) خطوات عملية الرقابة
50	الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
53	الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
55	الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
68	الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في مجال العمل
68	الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير أدرك وأفهم معنى الإدارة الالكترونية
69	الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية (إدارة شاملة)
70	الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة بلا أوراق
70	الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تسهل علينا الأرشفة
71	الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير رقمنة الإدارة بالحواسيب
71	الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير متطلبات الإدارة الالكترونية
72	الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير استخدام الطرق الحديثة
73	الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير دورات تكوينية لتحسين عمل الإدارة
73	الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تحديث مستلزمات الإدارة الالكترونية
74	الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير اتصال الأجهزة مع بعضا بالانترنت
74	الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تغيير الإدارة الالكترونية
75	الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التنوع في أساليب التدريب
75	الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير متخصصين في الإدارة الالكترونية
75	الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير ميزانية تطبيق الإدارة الالكترونية
76	الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية وسيلة تطبيق سهلة
76	الشكل رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية والربط بين عدة

	خدمات
77	الشكل رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تسهيل الإدارة الالكترونية تسهيل العمل
77	الشكل رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تسهيل المهام بدقة
78	الشكل رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تساعد في رفع المعنويات
79	الشكل رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تقلل من أخطاء العاملين
80	الشكل رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تقلل الإدارة الالكترونية من الجهد والكلفة
81	الشكل رقم (31): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير العمل
81	الشكل رقم (32): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تساهم في رفع سرعة الأداء

مقدمة

تعد الثورة التكنولوجية التي شهدها العالم بداية القرن الواحد العشرين نقطة تحول وتغير لكافة المؤسسات سواء العمومية اوالخدماتية التي مست كل القطاعات الإدارية، فاصبحت هذه المؤسسات تبحث لما هو افضل وارقي وتقديم الاحسن للافراد فكان لا بد من توظيف التكنولوجيا لمواكبة هذه التحولات من بينها استخدام الحاسب الالي والانترنت والبريد الالكتروني في التعاملات بين أصحاب المؤسسة والعاملين فازداد التمسك بهذه التطورات وكان البحث عن ما هو اسرع في نقل المعلومات واتخاذ القرار وانتهج هذا التطور تحول واضح على الإدارة من الإدارة الورقية الي الإدارة الالكترونية "ادارة بلا زمان، ادارة بلا مال، إدارة بلا مكان" فلقد تميزت الإدارة بسمات عديدة ومتطلبات لتطبيقها وهذا ماجعلنا نستكشف وندرس هذا الموضوع وهو مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين ولقد تضمن هذا البحث ثلاث اطررئيسية وهي كالتالي:

الفصل الأول: وقد احتوى على إشكالية الدراسةوالاسئلة الفرعية وأسباب اختيار الموضوع واهمية واهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والمنهج ومجتمع البحث والعينة والإطار الزمني والمكاني وتحديد مجالات الدراسة واخير أدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: بعنوان الإدارة الالكترونية وقد احتوى على مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الإدارة الالكترونية (نشاتها، مفهوماها، المستلزمات والأهمية) اما المبحث الثاني بعنوان عموميات الإدارة الالكترونية وقد ضم (اهداف، وظائف وعناصر الإدارة الالكترونية)

اما الفصل الثالث: بعنوان أداء العاملين فقد ضم ثلاث مباحث، حيث يحتوي المبحث الأول على ماهية أداء العاملين بمطالبه الأربعة (مفهوم الأداء، العاملين، أداء العاملين وأخيرا عناصر أداء العاملين ومجالات تحسينه) في حين المبحث الثاني تناول اساسيات أداء العاملين وضم ثلاث مطالب المطلب الأول مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه المطلب الثاني عوامل نجاح نظام تقييم أداء العاملين المطلب الثالث محددات أداء العاملين والمبحث الثالث بعنوان الإدارة الالكترونية وأداء العاملين.

وأخيرا الفصل الرابع: بعنوان الإطار التطبيقي.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية:

لاشك أن أهمية الإدارة الالكترونية تكمن في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وتقنيات جديدة والابتعاد عن كل ما هو تقليدي واستبداله بما هو حديث خاصة في مجال التعاملات الإدارية سواء مع جمهوريها الداخلي أو الخارجي؛ ونجد ذلك في محاولتها التخلي عن الشكل الورقي وتغييره بشكل الالكتروني، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقديم المجتمعات التي توصف بالمؤسسة، ومن هنا كان لزاماً على المؤسسات العمومية التي تتيح خدماتها لجميع أفراد المجتمع لاستثمار معطيات الإدارة الالكترونية ومنها في تحقيق مهامها للعاملين لتلك المؤسسة وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء؛ وإزاء ذلك نحاول أن نطرح التساؤل (الإشكالية) التالية: **مما ساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية جامعة محمد خيضر - قطب شتمة ؟**

2- التساؤلات الفرعية:

1. مما يتمثل مفهوم الإدارة الالكترونية لدى العاملين داخل المؤسسة العمومية إدارة جامعة محمد خيضر - قطب شتمة ؟
2. فيما يكمن أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية وماهي متطلبات الإدارة الالكترونية؟
3. هل تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية ؟

3- الفرضيات:

1. تتمثل مفهوم الإدارة الالكترونية لدى العاملين داخل المؤسسة العمومية إدارة جامعة محمد خيضر - قطب شتمة: هي التعامل بالشكل الالكتروني والتقنيات الحديثة مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي واستبدال الشكل الورقي إلى الشكل الالكتروني.
2. يكمن أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية بإدارة جامعة محمد خيضر - قطب شتمة في: القيام لكل المهام الموكلة إليهم والواجبات المطلوبة منهم وتقديم كل ما هو مطلوب من الأوامر المسطرة لهم داخل الإدارة ونسبة للمتطلبات فهي المواد المادية والبنية التحتية..
3. تساهم الإدارة الالكترونية بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية في تسهيل وتسريع تبادل المعلومات في اتخاذ القرار في زيادة العمل مع جمهور واسع وعريض.

4- أسباب اختيار الدراسة:

لم يكن اختيار لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة لعدة اختيارات موضوعية وذاتية:

أ- أسباب ذاتية:

الميل أو الميول الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا واستخداماتها في مجال الإدارة خاصة مع التطور الهائل والسرعة في تدفق المعلومة وكيفية تنظيمها ورسكلتها.

ب- أسباب موضوعية:

- قمنا بدراسة الموضوع نظراً لعلاقته من طبيعة التخصص ولقربه الكبير من المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسات العمومية التي تعتمد على الإدارة الالكترونية.

- قلة الدراسات التي عالجت هذا الموضوع خاصة على مستوى جامعتنا والجامعات الأخرى.

- محاولة إثراء الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

5- أهمية الدراسة

تتخذ هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته وهذا الأخير الذي يطرح نفسه بإلحاح من خلال جمعه بين موضوعين لا يقل أحدهما عن الآخر من حيث قيمتهما في التخصص وما يمكن أن يحققه من نتائج يمكن الاستفادة، منها كما ترجع أهمية الدراسة إلى:

- إبراز أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية وإدارتها في ظل التطور التكنولوجي للمعلومات.

- إبراز مفهوم الإدارة الالكترونية ودورها في تطور أداء العاملين.

- درجة مساهمة الإدارة الالكترونية عند تطبيقها بالإدارة الجامعية من حيث اتخاذ القرار وسرعة المعلومات لدى جمهور كبير.

6- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيمايلي:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية من بينها جامعة محمد خيضر بسكرة- قطب شتمة.

- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية إدارة الجامعة بإدارة قطب شتمة.

- إبراز

- خصائص الإدارة الالكترونية ومزايا وعيوب هذه الإدارة على العاملين داخل المؤسسة.

7- الدراسات السابقة:

المقصود بها الدراسات والرسائل والأطروحات الجامعية في القطر الذي نعيش فيه؛ أو الأقطار المجاورة والبعيدة، وعليك أن تطلع جيدا من خلال منابعك لموضوع بحثك إن كان سبقك باحث فيه، لذلك ينبغي بذل الجهد والاطلاع على الدراسات السابقة، من خلال الاطلاع المتواصل على مستخلصات الرسائل والأطروحات تجنباً لموقف يصعب تصوره⁽¹⁾. وفي بحثنا هذا اطلعنا على عدة دراسات تفيدنا في بحثنا هذا من بينها:

دراسة الدراسة الأولى: بعنوان الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير إدارة العاملين بالمكتبات الجامعية- دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق، تخصص المؤسسات الوثائقية، من إعداد إنصاف رزيق، آمنة بهلول، سنة 2017-2018، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال علم المكتبات.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على ما مدى تطبيق الإدارة الالكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟ وما هو دورها في تحسين أداء العاملين ؟

قائمة هذه الدراسات على مجموعة من التساؤلات الفرعية في أربعة أسئلة وهي كالاتي:

1. ما المقصود بالإدارة الالكترونية لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟

2. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمكتبة المركزية ؟

واعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات وهي:

1. تعتبر الإدارة الالكترونية بالنسبة للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي محورا

حديثا لمهنة المكتبة وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

اعتماد المكتبة على التكنولوجيا الحديثة التي تفتح المجال نحو تطبيق الإدارة الالكترونية

في المكتبة.

(1)نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص93.

- إن استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعقد مسيرة العمل داخل المكتبة.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستي أو موضوع بحثي في المتغير الأول، وهو الإدارة الالكترونية بالإضافة إلى المتغير الثاني وهو إدارة العاملين.
- الاستفادة الموجهة للباحثة وكانت الباحثة موفقة في معالجة الموضوع بطريقة علمية.
- وفي الأخير قد أفادتي هذه الدراسة في زيادة المعرفة وتوضيح وسيط مفهوم الإدارة الالكترونية.

دراسة الدراسة الثانية: دراسة بعنوان: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر - دراسة سوسولوجية ببلدية الكالتوس العاصمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، من إعداد عبد القادر عبان، سنة 2015-2016، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

تمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الآتي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر.

قامت هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. هل هناك إمكانية لتطوير الإدارة الالكترونية في الجزائر؟
2. ما درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات وهي:

1. هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.
2. تساهم الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية.
3. هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

وقد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج هي:

- تبين أنه ليس هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وهذا راجع لنقص الإمكانيات.

- درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر منخفضة.
تتناسب هذه الدراسة مع دراستي في المتغير الأول وهو الإدارة الالكترونية وقد أفادتنا هذه الدراسة في الفهم الجيد والبسيط للمتغير الأول.

8- تحديد المفاهيم:

أسست هذه الدراسة على عدد من المصطلحات سنقوم بتوضيحها على النحو الآتي:

1. تعريف الإدارة:

أ- لغة: تعود كلمة- إدارة- في أصل اشتقاقها اللغوي إلى داردورنا أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه وعندهم ما دار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب، وقولهم أدار أي أحاط به وأدار الشيء تعاطاه، وداور على الأمر عالجه، ومن قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد، فالكلمة في أصل انشاقها في اللغة العربية تعني معالجة الشؤون بالمعنى الفضايف للعبارة، مع ما يستلزم ذلك من إحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة بما هي عليه؛ وبما فيها من مشكلات وكيفية استتباط الحلول لها، ربما يتطلب أحياناً من رسم مساراً يدفع لها إلى الأرقى والأفضل.

ب- اصطلاحاً: يعرف أبو الإدارة العلمية فديريك تايلور Frederick Taylor الإدارة بالقول إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تأكد من أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة، إذن يرى تايلور أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد، والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق.

ركز هذا المفهوم على إبراز الهدف الرئيسي من الإدارة والذي تتمثل في وضع الهدف الدقيقة وتكيف أفضل الخطط للوصول إلى أنجح النتائج بأقل التكاليف⁽¹⁾.

ج- إجرائياً: هي كيان مادي ويشري نجده داخل المؤسسة يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف بوسائل متعددة كالتخطيط والرقابة والتسليم.

(1) أسماء عابد، خولة عزيز، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص12.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية:

أ- اصطلاحاً: تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة. بين هذا المفهوم الدور الذي تقوم به الإدارة في اختيار أنجح الوسائل الحديثة والمتطورة لتحقيق أهدافها بكل فاعلية.

وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن تقييد لكل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الفاعلة فيها، وفي تعريف آخر يعترف على أنها عبارة عن علمية إدارة قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخريين بدون حدود ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

يركز الباحث في هذا التعريف على استخدامات الشركة في مختلف الوظائف الإدارية وإسقاط المميزات التكنولوجية عليها.

ويقصد أيضاً بالإدارة الإلكترونية الاستغناء عن المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة مسبقاً.

ويوضح لنا الباحث في هذا التعريف الفروق الجوهرية الموجودة بين الإدارة التقليدية القائمة على استخدام الورق والحضور الشخصي للأفراد، والإدارة الإلكترونية التي تعمل عن بعد⁽¹⁾.

ب- إجرائياً: هي منظومة إلكترونية تقوم على استعمال التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة وذلك لربط الاتصالات بين الموظفين بأسرع وأسهل الطرق واستبدال التعامل الورقي بتعامل الإلكتروني.

ج- العاملين: يقصد بالعاملين العنصر البشري المتاح للمنطقة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين دائمين أو مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنطقة... على كفاءة هذا العنصر إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء

(1) أسماء عابد، خولة عزيز، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية...، المرجع السابق، ص 13.

والممارسين في مجال الإدارتينظرين إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يسير فقط على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة فحسب، بل تسند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعميم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة⁽¹⁾.

3. تعريف المؤسسة العمومية:

أ- لغة: يقصد بالمؤسسة العمومية لغة؛ جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خبرية أو اقتصادية.

يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية. أما كلمة عمومية فهي من فعل عمّ، عمومًا، يقال: عم المطر الأرض، أي شملها وعمّ القوم بالعطية أي شملهم وعمم ضد خصّص. يقال جاء القوم عامة أي جميعا. والعمم، الكثرة، الاجتماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة⁽²⁾.

ب- اصطلاحا: هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة ويكون السير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوهمية، تتميز بإمكانيات مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية.

يعرف الدكتور ناصر لباد المؤسسة العمومية بأنها شخص معنوي الهدف من إنشائها هو السير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية⁽³⁾.

ج- إجرائيا: هي مرفق توفره الدولة غايته المنفعة العامة كالجامعة والمستشفى وغيرها، لتخصص لغرض علمي تقني صحي.

(1) إيمان زريق، أمنة بهلول، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2017، ص46.

(2) بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011/2010، ص21.

(3) وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2017/2016، ص13.

9- المنهج المستخدم:

يعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه خطوات أساسية وضرورية يلجأ إليها الباحث لتحديد أساليب وأدوات البحث وجمع المعلومات والطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج مضبوطة.

فالمنهج حسب موريس انجر سهو؛ هو مجموعة من العمليات المنظمة في سبيل الوصول إلى هدف الدراسة⁽¹⁾.

ويعرف المنهج أيضا على أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة للوصول إلى نتيجة معينة⁽²⁾.

وهو كما يعرفه رونز على أنه: إجراء يستخدم في بلوغ غاية محدد، أما تيل فقد عرفه بأنه: الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها⁽³⁾.

واعتمدنا في دراستنا هذه على منهج المسح الاجتماعي كسبيل لفهم الظواهر المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي إليه من خلال مسح المعلومات ذات العلاقات بمكوناتها الأساسية وما يسود من علاقات داخلية وخارجية.

وقد عرفها الباحث نوقان عبيدات المنهج المسح الاجتماعي على أنه: المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها⁽⁴⁾.

كما عرفها سمير محمد حسين منهج المسح بأنه: جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضوع البحث من العدد الحدي من المفردات المكونة لمجتمع البحث ولفترة زمنية كافية للدراسة، وذلك إما بهدف تكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات المطلوبة في مجال التخصص معين أو

⁽¹⁾Mouris Angers، **Initionpartique à la methodologie des sciences himaines**، édition Casbah، Algérie، 1997، P58.

⁽²⁾ عمار بوحوش، دليل الباحث من المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتابة، الجزائر، 1990، ص28.

⁽³⁾ محمد قاسم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص52.

⁽⁴⁾ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص116.

تحديد كفاءة الأوضاع القائمة عن طريق مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها بمستويات أو معايير قياسية سبق اختيارها وإعدادها، أو التعرف على الطرق والأساليب والممارسات التي اتبعت لمواجهة مشكلات معينة أو استخدام هذه البيانات الشاملة في رسم السياسات ووضع الخطط على أساس من الاستبصار الكامل بجوانب المواقف.

ولقد تم اختيارنا لمنهج المسح كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع من حيث أنه الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظواهر السائدة داخل الموضوع وجمع الحقائق بصورة موضوعية حول موضوعنا، والمتمثل في دراسة استطلاعية على عينة من العاملين داخل المؤسسة العمومية إدارة جامعة محمد خيضر.

10- مجتمع البحث والعينة:

أ. مجتمع البحث: ويقصد بمجتمع البحث جميع المفردات والأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها وقد تكون إعداد في حالة تقييم مضمون وسائل الإعلام، كما قد تكون برامج إذاعية أو نشرات إخبارية وفي حالة دراسة الرأي العام فإن المجتمع هو جميع الأفراد الذين تستهدفهم الدراسة⁽¹⁾.

كما يعرف بأنه: كل العناصر التي تستهدف الدراسة سواء كانت هذه العناصر أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة⁽²⁾.

وفي دراستنا التي نحن بصدد إعدادها يتحدد مجتمع بحثنا والذي يتمثل في بعض العاملين في المؤسسة العمومية في إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة- قطب شتمة كعينة لأن لديهم مجموعة من الخصائص.

ب. عينات الدراسة: العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث والدراسة ويتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة⁽³⁾.

(1) محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص29.

(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص84.

(3) أحمد مصطفى وآخرون، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011،

ويمكن تعريفها كذلك بأنها: مجموعة من مفردات مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة بحسب أنواع العينات حيث تكون المفردات المختارة تحمل نفس خصائص المجتمع الأصلي للدراسة متمثلة تمثيلاً كاملاً⁽¹⁾.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية والتي تعرف بأنها: عينة يتم اختيارها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً كاملاً بما يخدم أهداف الدراسة⁽²⁾.

وكذلك يمكن أن تعرف بأنها: العينة التي تعتمد الباحث فيها اختيار مفردات معينة من المجتمع الأصلي بحيث تكون هذه المفردات ممثلة للمجتمع الأصلي ولها نفس خصائصه⁽³⁾.

كما تعرف بأنها: العينة (Sample) هي الجزء الذي يتم اختياره من الكل بهدف دراسته أو قياسه وتعميم ما تحصل عليه من نتائج على الكل⁽⁴⁾.
وقد قمنا بالاعتماد في دراستنا على مثل هذا النوع من العينات ألا وهو العينة القصدية المقترحة (Item) وهي كل كائن إنسان أو حيوان أو جماد يمكن أن يقاس أو يعد المفردة هي وحدة المعاينة.

11- أدوات جمع البيانات:

تأتياً أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته وتبعاً لما تقتضي له الحاجة للإجابة عن التساؤلات المطروحة، وكذلك من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، لذلك قمنا في دراستنا هذه باستخدام جملة من الأدوات المضبوطة علمياً وعملياً لجمع المعلومات التي تخص بحثنا هذا، وذلك بمراعاة توافقها مع منهج دراستنا ألا وهو منهج المسح.

(1) عاطف عدلي، زكي أحمد عزمي، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، مصر، 1993، ص ص 140-141.

(2) محمد عبيدات وآخرون، المرجع السابق، ص 96.

(3) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 196.

(4) محمود حسين إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 139.

ومن بين هذه الأدوات نجد الاستمارة والتي يمكن تعريفها على أنها: نموذج من مجموعة من الأسئلة يعدها الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعد أداة رئيسية لجمع البيانات التي تتطلبها البحوث الاجتماعية وخاصة منها الإعلامية⁽¹⁾.
ولذلك اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستمارة كأداة أساسية للبحث نظرا لما توفره من سهولة في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة أو موضوع الدراسة ومحاولة إعدادها إعداد على أن تغطي جميع جوانب الموضوع من خلال تعدد وتنوع الأسئلة فيها.
ولأن الأسلوب المثالي أن يملأ الاستبيان بحضور الباحث ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري فسيتم تطبيقها على عينة بحثنا والمتمثلة في العاملين أو الموظفين داخل إدارة قطب شتمة.

أما فيما يخص الأداة الثانية التي تم الاستعانة بها لجمع المعلومات في هذه الدراسة هي الملاحظة بدون المشاركة والتي يعرفها البعض على أنها: توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، رغبة في الكشف عن صفتها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر⁽²⁾.

وقد استخدمنا الملاحظة في دراستنا هذه كأداة داعمة من أجل جمع البيانات حول الموضوع وكذلك كان لها دور كبير والمتمثل في المساعدة لصياغة أسئلة الاستمارة.

12- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الترجمة.
- التشابه بين المفاهيم.
- تداخل المصطلحات بين علم الإعلام والاتصال وعلم الاقتصاد.

13- تحديد مجالات الدراسة:

من الخطوات المنهجية الهامة في تحديد المشكلات تحديد مجالاتها المختلفة، ولقد اتفق عشر من المستعملين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاث

(1) سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، عالم الكتب، مصر، 2006، ص 147.

(2) المرجع نفسه، ص ص 81-82.

رئيسية يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث وهذه المجالات الثلاث هي:⁽¹⁾

1. **المجال البشري:** ويعني أي فئات من البشر سوف تجري الدراسة عليهم ؟ هل هم مثلا فئات الذكور أو الإناث ؟ هل هم مثلا المهاجرون من الريف إلى الحضر؟ أو هل هم سكان المدينة فقط أو الريف؟ وهل هم من الأطفال أم الشباب ؟ وهل هم قادة الرأي أم الجمهور العادي ؟ وهكذا فإن على الباحث توضيح خصائص البشر الذين سوف يجري عليهم دراسته.
2. **المجال الجغرافي:** ويقصد به في أي منطقة محددة جغرافية سوف تجري الدراسة ؟ هل مثلا سوف تجري دراستنا في قرية أو مدينة ؟ وما هي هذه القرية أو تلك المدينة التي اختارها الباحث لتكون مجال دراسته ؟ أم أن الدراسة سوف تجري في مصنع أو مجمع المؤسسات ؟ هكذا يجب على الباحث هنا تحديد المكان الذي يجري فيه الدراسة جغرافيا، بل عليه أيضا توضيح لماذا اختار المنطقة الجغرافية دون غيرها من الأماكن؟
3. **المجال الزمني:** ونعني به أن على الباحث تحديد كل مرحلة من الدراسة بتوقيت زمني يراعي عند وضعه متطلبات الدراسة وظروفها.

⁽¹⁾ محمد صغير ححات، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2002.

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أحدثت التطورات التكنولوجية الحديثة نقلة نوعية وثورة حقيقية في عالم الاتصال نتيجة الاستخدام المكثف لنظم وتكنولوجيا المعلومات والتي ساهمت الى حد كبير في بزوغ منظمة الاعمال الالكترونية .

ان ثورة التكنولوجيا والمعلومات بجميع اشكالها وانواعها واحجامها مستمرة في النمو الكمي والكيفي الامر الذي يدعونا لمسايرة ومواكبة هذا التطور للدخول في المنافسة العالمية والعلمية وفي شتى صورها وتحقيق المستوى الامثل في توظيف هذه التكنولوجيات والتقنيات لصناعة مجتمع المعلوماتي والمعرفي.

أطلقت العديد من الدول المبادرات التي غيرت مضمون وشكل الاعلام الحديث الا وهي الادارة الالكترونية التي من شأنها ان تساعد هذه الدول في الانطلاق والخروج من ظل الادارة التقليدية والولوج في عالم العصرية والوصول بخدماتها الى ابعد نقطة في العالم وذلك مما توفره من سيرورة في العمل الاداري وتقديم الخدمات سواء لمواطنيها او مستخدميها بدقة عالية وفي وقت قياسي دون تكلف عبء التنقل وعناء البحث المتواصل.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة فبدأت التجربة في أواسط الثمانينيات في 1986 في الدولة الإسكندنافية تمثلت في ربط القرى البعيدة بالمراكز وأطلق عليها القرية الإلكترونية وبعد لارس من جامعة أودونيس في الدنمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع مايكل دال صاحب شركة دال التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدانماركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعلياً عام 1991.

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل للاتصالات البعيدة التقنية وأكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا وهكذا بدأ تطور مشروع الإدارة الإلكترونية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها

1- المفهوم

الإدارة الإلكترونية هي عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمال تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية ومن خلال الاستعانة بالبرمجيات المساعدة بمعنى الاستغناء عن الإدارة والأسلوب الورقي التقليدي.⁽¹⁾

يعرفها الدكتور نجم عبود نجم على "أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة."

(1) مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة، الأردن 2014، طبعة 01، ص 34.

حسب الدكتورة صفاء فتوح جمعة هي، "انجاز الاعمال والمهام الادارية من خلال وسائل الاتصال الالكترونية والمعلوماتية لتطوير مكنة هذه المهام وتلك الاعمال وتبسيط اجراءاتها وسرعة انجازها بكفاءة عالية." (1)،

يعرفها الدكتور عامر طارق عبد الرؤوف، "بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحول العمل الاداري الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة"

ويرى غنيم احمد محمد، "بأنها تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او اكثر سواء من الافراد او المنظمات من خلال استخدام شبكة الاتصالات الالكترونية وبأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الاعمال والاسراع بهذا الاداء و ايجاد الية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الاخرى والعملاء" (2)

وعرفت الادارة الالكترونية ايضا "بأنها استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضه الممارسة أو التنظيم أو الاجراءات أو التجارة أو الاعلان" (3)،

ويعرف البنك الدولي الادارة الالكترونية "بأنها مصطلح حديث يشير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات الى المواطن ومجتمع الاعمال وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الاجرائية الحكومية. ويقضي على الفساد واعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة" (4)،

(1) ساسي مريم، الادارة الالكترونية، مذكرة لنيل الماستر في القانون العام تخصص ادارة ومالية، جامعة اكلي محند الحاج، البويرة 2016/2015 ص 08.

(2) النباهين ريمة، عدي مريم، اثر تطبيق الادارة الالكترونية على تطوير الاداء الاداري، علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة 2015/2014 ص 04

(3) عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة 2010، ص 13

(4) لقرع مصطفى، عمليدية فايزة، الادارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية، تبسة

وتعرف الإدارة الإلكترونية “بأنها استخدام تكنولوجيا الحديثة لأداء وإيجاد الية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة و بينها و بين المنظمات الأخرى”⁽¹⁾

ان الإدارة الإلكترونية تمثل مفهوما ونموذجا فريدا للمعلومات والخدمات العامة وتعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات للزبائن ومؤسسات الاعمال والحكومية بغض النظر عن اماكن تواجدهم او اوقات التقدم لها ،وتعزيز وتدعيم فرص التنمية والاصلاح الاداري والاقتصادي ،واخيرا تحقيق التعلم والتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والابداع للمجتمع لكي يمكنه من التنافس والتواجد في عالم سريع التغير”⁽²⁾

تعرف الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي “استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة او التنظيم او الاجراءات او تجارة او الاعلان وبطال على هذا المعنى حتى الامور الغير ادارية”⁽³⁾

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية من خلال الاستعانة بالبرمجيات المسندة. بمعنى الاستغناء عن الإدارة والأسلوب

وقد عرف السالمي الإدارة الإلكترونية بأنها عملية ميّنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.

⁽¹⁾ منير عبدالله عثمان الطائش، ‘علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي’، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، مالانج 2016، صفحة 20

⁽²⁾ قدوري، سحر. الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصورة . ع 14/خاص/(الجزء الاول)، 2010، ص 161 . متاحة على الخط : (<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=35328>) اطلع عليه يوم : 2020/05/17.

⁽³⁾ يوسف محمد يوسف ابو أمونة، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة-، رسالة ماجيستر .(كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009) ص 26.

وعلى العموم فالإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد⁽¹⁾.

واخيرا يمكن تحديد مفهوم الادارة الالكترونية بانها ادارة مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الالكترونية بطريقة رقمية للزبائن ومؤسسات العمال القادرة على الاتصال الكترونيا عن بعد، وقد اصبح هذا المفهوم قابل للتطبيق بفضل التقدم السريع والمذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها.

2- الخصائص

من بين أهم خصائص الإدارة الإلكترونية:

1. تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة ،وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
2. توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
3. التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين وادارة العليا.
4. ادارة ومتابعة الادارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.
5. توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
6. التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فكرية ،مع زيادة الترابط بين العاملين والادارة العليا⁽²⁾.
7. الربط بين فروع المؤسسة التي في اكثر من نطاق جغرافي.
8. المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات وتحديث الدوري لها.
9. تكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور وانصراف وادارة التنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والملفات الشخصية والنظم المالية.

⁽¹⁾ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق ، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا ، 2011، ص71.

⁽²⁾ تارقي ،يونس. دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية :دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية اولاد عيسى بأدرار . مذكرة ماستر :علوم التسيير :جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017. ص5. متاحة على الخط : <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html> :اطلع عليه يوم :08/06/2020.

10. إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات .
 11. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات ما يسمح بارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لدى العمال ما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين ومنه اختصار وقت التنفيذ.
 12. تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوار المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
 13. الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
 14. تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
 15. كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة التي تعاني منها أغلب المؤسسات⁽¹⁾.
 16. "إنها إدارة بلا أوراق"⁽²⁾
 17. توفر البريد الإلكتروني كبديل سريع وفعال عن الصادر والوارد⁽³⁾
- المطلب الثالث: مستلزمات وأهمية الإدارة الإلكترونية:⁽³⁾**

1. مستلزمات الإدارة الإلكترونية

- إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، لذلك يجب إتباع مجموعة من المستلزمات أو المتطلبات التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية نذكر منها:
1. **البنية التحتية:** إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية توفر مستوى مناسب من البنية التحتية، والتي تتصل بأجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت السلكية واللاسلكية.
 2. **التدريب والتثقيف للموارد البشرية العاملة في المنظمة المعينة:** يقصد بناء القدرات وتعزيز الكفاءات المنظمة من خلال نشر ثقافة الكفاءة الإلكترونية للأعمال.
 3. **الاستعداد المالي:** اعتماد على المصادر الداعمة لتفعيل البرنامج وضمان ديمومته، والحفاظ على تواصله مع التطورات التكنولوجية.
 4. **الدعم الإداري من لدن إدارة المنظمة:** ويأخذ هذا الدعم أشكال عدة بدءاً من القناعة انتهاءً بالتأزر الكلي في الممارسة الإلكترونية.

⁽¹⁾ <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html>

⁽²⁾ اسامة محمود قرني، 'متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات'، جامعة الأزهر، ص 06

⁽³⁾ أحمد حسين حسن الجرجري، 'إسهام عناصر الإدارة الإلكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية'، جامعة الموصل 2018 ص 146.

5. توفير التشريعات والقوانين والتعليمات: التي تضمن تدفق الأعمال بالشكل السليم، توفير مستلزمات الأمن الإلكتروني والحفاظ على السرية.
 6. توفير الخطط اللازمة لتأمين الترويج: باتجاه تفعيل برامج الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل.
 2. أهمية الإدارة الإلكترونية
- ان اهتمام العالم الكبير بالإدارة الإلكترونية وتوسع استعمالها يدل على الأهمية الكبيرة التي تنطوي عليها والمتمثلة في:
- 1-تردي مستوى خدمات كثير من الإدارات وتعقيدها الى الدرجة التي تستدعي الحاجة الى تبسيط اجراءاتها وجعلها اكثر سلامة ومرونة وتسهيل تقديمها.
 - 2-حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بالعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في ادارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة
 - 3-تختصر الادارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الادارية المختلفة وتسهل الاتصال بين الادارات الاجهزة الحكومية ومنظماتها.
 - 4-توفر الدقة والوضوح في العمليات الادارية وترشيد استخدام الاوراق في المعاملات
 - 5-اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الادارية المختلفة.
 - 6-ان التقليل من استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي الى عدم الحاجة الى اماكن الخزن.
 - 7-تحويل الايدي العاملة الزائدة عن الحاجة الى ايدي عاملة لها دور اساسي في تنفيذ هذه الادارة عن طريق التأهيل لمواكبة هذا التطور الذي طرا على المؤسسة
 - 8-الاستغناء عن المواطنين الغير الكفاء والغير قادرين على التكيف مع الواقع الجديد⁽¹⁾.

⁽¹⁾ منوار بسمة ،مرزوق وهيبه ، تطبيقات الادارة الإلكترونية في الادارات العمومية ،البويرة، 2017/2018،ص04.

المبحث الثاني: عموميات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية

وقد شملت الإدارة الإلكترونية مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

- 1-تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها⁽¹⁾
 - 2-تكامل اجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
 - 3-تطوير عمليات الادارة وتعزيز فعاليتها في خدمة اهداف المؤسسة
 - 4-تقليل كلفة الاجراءات الإدارية بما فيها التشغيل والتحسين المتواصل لمعدلات الانتاجية
 - 5-تقديم اليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
 - 6-ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وفي التوقيت الملائم.
 - 7-ايجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الاداري الشامل والمتواصل.
- وتضيف الباحثتان الى ما سبق الاهداف التالية :**

- 1-تسهيل عملية الاتصال بين الادارات المختلفة داخليا وخارجيا والمتباعدة جغرافيا من خلال ربطها بشبكات الاتصال الإلكترونية.
- 2-ترشيد الوقت المهدر في الادارة التقليدية واستثماره في تطوير خدمات الادارة
- 3-ان فلسفة الادارة الإلكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات كما ان الزبائن ومؤسسات الاعمال والمؤسسات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء او منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات، ويمثل ذلك تغييرا جوهريا في ثقافة تنفيذ الخدمات والمعاملات الادارية ونظرة الزبائن والاعمال تجاهها،والهدف الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الادارية لكل الاطراف المعنية :الحكومة والمواطنين، ومؤسسات الاعمال، واستخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في ربط الاطراف الثلاثة معا، وتدعيم الانشطة والعمليات اي انه في الادارة الإلكترونية تساند الوسائل الإلكترونية وتسهم في تدعيم جودة الاعمال التي تقدمها الاطراف الثلاثة المعنية.⁽²⁾

⁽¹⁾ رافت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة، 2004، ص 04

⁽²⁾ قدوري، سحر. مرجع سابق. ص 161 162.

4-تقليل كلفة الاجراءات الادارية وما تعلق بها من عمليات(1)

5-الحفاظ على امن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها(2)

6-ان اهداف الادارة الالكترونية تشبه الى حد كبير اهداف الادارة الجيدة، ويمكن التمييز بين اهداف كل من العمليات المؤداة داخليا،والاهداف المرتكزة على الاعمال الخارجية المقدمة لجمهور المتعاملين، فالأهداف المرتكزة على العمليات الداخلية غير ظاهرة للمتعاملين، تتمثل في تسهيل السرعة والشفافية وامكانية المحاسبة ،وكفاءة وفعاليات عمليات واجراءات اداء أنشطة الادارة، ويساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الاعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهريّة، أما اهداف الادارة الالكترونية الخارجية فإنها توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات الالكترونية المتاحة، وهناك امر ضروري الالتفاف اليه وهو ان يوفر الاستثمار في اقامة الادارة الالكترونية عائدات ملموسة سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة او رفع الكفاءة والانتاجية او تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع بمواطنيه واعماله، كما ان الخدمات المباشرة تعتبر جزءا من اعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات، وبالنسبة للمؤسسات يستتبع توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام التلفون والفاكس او الطرق اليدوية،الا ان الهدف الالهم هو تحسين جودة الخدمات و توفيرها، ولا شك ان الخدمات المباشرة لها ميزة فريدة تتمثل في سهولة النفاذ اليها في اي وقت ومن اي مكان به امكانيات الربط مع الشبكات المتاحة التي تقدمها ،وبذلك يمكن تفسير مجالات الرؤية والاولويات التي يجب مراعاتها في ان عرض الادارة الالكترونية يتمثل في مشاركة اهداف المجتمع،لذلك تبدأ عملية التخطيط لإنشاء الرؤية عريضة للإدارة الالكترونية التي يشترك فيها كل من الزبائن ورجال الاعمال والمسؤولين الحكوميين ومؤسسات المجتمع المدني والاطراف الاخرى،مما يستوجب تواجد اهداف عريضة لهذه الادارة تتمثل في تحسين

(1) امال ديلمي ، دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة، ام البواقي، 2015-2016،ص52

(2) عبد الناصر ،موسى ،قريشي ،محمد. مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي :دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا-بسكرة-الجزائر .مجلة الباحث،ع2011،،9.ص89.متاحة على الخط : (https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7716/1/R0907.pdf) اطلع عليه يوم : 2020/05/17 .

الخدمات الموجهة للزبون، وتحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسات وتشجيع النظام القانوني وتطبيقه وأخيراً تشجيع الغدرة الجيدة وتوسيع المشاركة.¹

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بالوظائف التالية:

1. التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني (e-management) من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:

أولاً: أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والانية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يشكل سلباً على كفاءة التخطيط.

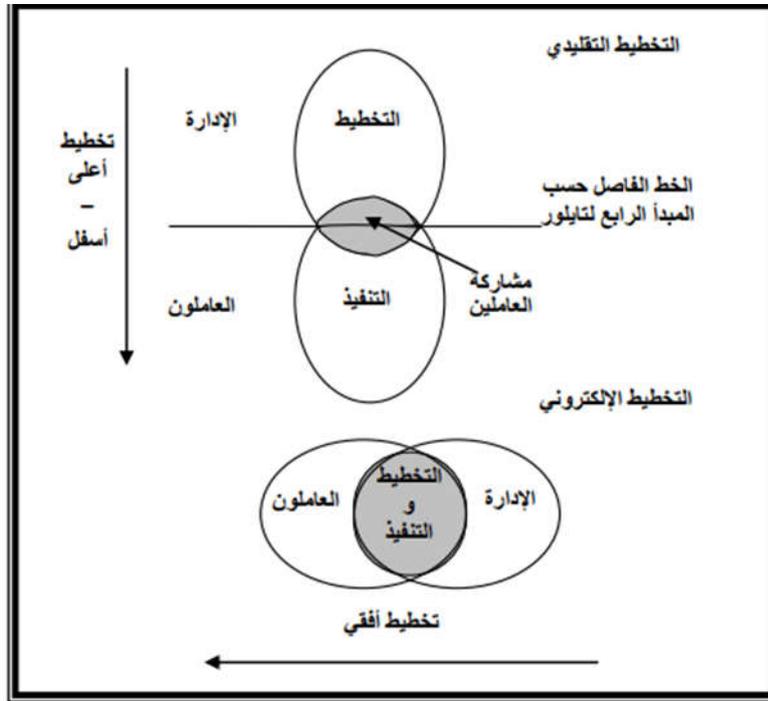
ثانياً: أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط بما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ثالثاً: فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل" والشكل (1) يوضح جانباً من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي المذكور (مبدأ تايلور الرابع) وأبعاد التخطيط الإلكتروني.²

¹ قدوري، سحر. مرجع سابق، ص 161 162.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية- (الاستراتيجية، مجالات ووظائف)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة، 01، 2017، عمان، صفحة 227.

الشكل (1) مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني.



المصدر: نجم عبدو، المرجع السابق، ص 227

يوضح هذا الشكل أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى - أسفل - Top (bottom-P. في حين ان التخطيط الالكتروني هو تخطيط افقي (Horizontal Planning) في اطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الادارة والعمالين ففي الماضي كانت التوصية الاولى للمستشارين المقدمة للشركات القائمة او الجديدة من اجل بقاء ونمو الشركة تتمثل بأهمية تحديد الاهداف ووضع خطة طويلة الامد لما لا يقل عن ثلاث سنوات (وربما طول من ذلك)ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من اجل تنفيذ تلك الخطة ،وكان هذا اساسيا في مجال التخطيط.(الشكل 1)

ولكن مع الانترنت والاعمال الالكترونية فان هذا كله قد تغير. وفي مقدمة ذلك ما

يأتي:

أولا الحاجة للتخطيط: في زمن وبيئة الانترنت يمكن ان يثار التساؤل ان كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل بحق في الزمن الحقيقي وفي الزمن الانني - Now (Time) وبالسرعة الفائقة (Hyperspeed)، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل

وفي مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل او شهران لم يكن بالأسبوع واليوم، يكون السؤال ما هو العمل مع الخطة؟

على الأرجح ستكون بلا جدوى وسيكون من الضروري اعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة ابعد من سابقتها عن الخطة الاصلية واقرب الى الملاحظة الاكثر انسجاما مع زمن الانترنت وبيئتها سريع التغير والتطير .وإذا كان التخطيط ضروريا ومفيدا في الماضي عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقا، فان التخطيط في الوقت الحاضر سيكون غير ذي الموضوع مع اسوق بعضها متغير بسرعة، وبعضها غير موجود ولكن مع التغيرات المؤكدة سيوجد عما قريب مع نماذج اعمال جديدة وداخلين جدد لا نعرفهم ومن الغير ممكن توقعهم .

ثانيا أفق التخطيط : ان خطة طويلة ومتوسطة الامد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الانترنت وبيئتها الاقرب الى التراث الاداري والتقاليد الإدارة القديمة اوهي في احسن الاحوال لا تزيد عن عبارة او مبدا تأشيري او توجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة ! وهذا ما نجده في الشركات ذات مبدا الاساسي الواحد التي يمثل مرشدها الاستراتيجي.

ففي الممارسة على الانترنت فان شركات مثل امازون والياهو !وابيبي (eBay) نمت بسرعة فائقة تجعل الادارة بمبادئها وقواعدها و اساليبها المعروفة لدى البعض متقدمة بشكل لم يسبق له مثل ¹.

ثالثا قيود التخطيط في الممارسة : كما ان التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد ان تكون عليه الشركة والتحديد المتاني للقدرات الجوهرية للشركة من اجل تحقيق ميزة تنافسية والتخصيص المدروس والحصيف للموارد الخ .وفي المقابل كان للتخطيط اوجها النقد العديدة في الممارسة منها.

أ. ان التخطيط ينشئ التقيد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.

ب. ان التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات السريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للشئء المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.

¹نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص229.

ج. ان الخطط الرسمية ينبغي ان لا تحل محل الحدس والابداع
 د. ان التخطيط يركز اهتمام على المنافسة التي تواجهها الشركة اليوم وليس على البقاء على الغد.
 هـ. الاعتقاد الرسمي بان التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته الشركة في حين انه يقود الى الفشل، فنجاح الشركة السابق في بيئة متغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل انه قد يولد الاخفاق اذا ما اعتمد على نفس اساليب النجاح السابق!
 ولعل ما يؤكد هذه الملاحظات هو ان الشركات الناجحة نفسها اصبحت تجد في التخطيط رغم اهميته ما يقيد القدرة الفعالة على التغيير السريع الذي تزداد اهميته في بيئة الاعمال اليوم.¹

وفي البيئة الرقمية حيث التغيير يتم فيها بسرعة انتقال الومضات الى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية، حيث ان نماذج الاعمال الجديدة التي تأتي بأعمال واسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة، فان قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص الشركة الحالية، وانما بدرجة اكبر تكمن في القدرة على الاتيان بما هو جديد بأفكار الاسواق، المنتجات، الخدمات التي تزال غير موجودة (ما هو خارج اهتمام التخطيط في العادة). وهذا التحدي اخذ يؤدي الى استخدام المزيد من الفرق المدار ذاتيا و العاملين المدارين ذاتيا او الذين يعملون على اساس ادارة الذات. وكل هذا ينعكس على ان يكون اساس التخطيط ليس الخطة، وانما تفاعل هؤلاء العاملين مع الاسواق و خصائصهم المتطيرة هناك وفي كل مكان على الشبكة العالمية والزبائن وحاجتهم الدائمة للتغيير في البيئات المختلفة. فما دام العاملون المرتبطون شبكيا من خلال الشبكة الداخلية (Intranet) ويتقاسمون قاعدة بيانات الشبكة وخبراتها، فان التخطيط لا يعود كما كان الحال في السابق ليس في وظيفة المديرين فقط بل في وظيفة جميع العاملين الذين عليهم ان يبادروا بالأعمال الجديدة حسب ظروف السوق، وحاجات الزبائن بما يجعل التخطيط مدخل الجميع وفي كل الاتجاهات التي تنتجها شبكة الاعمال والانترنت وصلاتها الفائقة وازاء ذلك

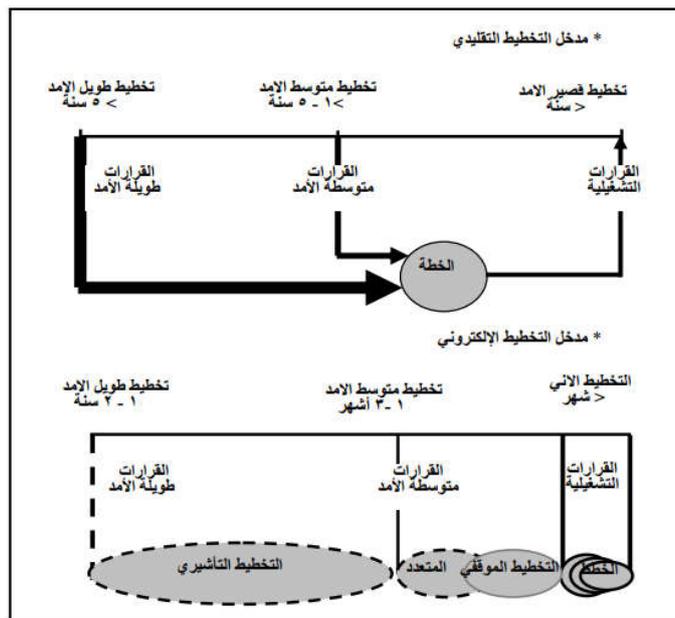
¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص231.

فان التخطيط الالكتروني لابد من أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة الى الخطط والقواعد الجديدة الجدول (1)¹ و الشكل (2)

الجدول رقم (1): من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني

- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.	- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد. (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	- خطط قصيرة وأنية. (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	- الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
- الخطة تركز على قدرات الشركة.	- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة.
- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
- المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون. (مدخل أعلى - أسفل)	- المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).
- الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.	- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.

الشكل رقم (2) افق التخطيط التقليدي والالكتروني



¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 233.

2. التنظيم الإلكتروني (E-Organizing):

هو الاطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية-الافقية التي يحقق التنسيق الانبي وفي كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. انه يتعامل مع مديرين وعاملين (الكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (الكترونيين) خارج المنظمة. فهو يعتمد على البريد الالكتروني وقاعدة او مستودع البيانات المشتركة وادارة العلاقات العاملين على اساس شبكي داخل الشركة وادارة العلاقات الزبونية المتعلقة والزبائن الكترونيين. فمع الانترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب الى التنظيم الشبكي الفضفاض والواسع ،وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية الى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم .

3. التقسيم الاداري (Departementalization)

وهو قاعدة تجميع المراكز والانشطة والوظائف في ادارات واقسام على اساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية... الخ . وعلى الادارة و جميع العاملين الالتزام بالتقسيم الاداري ومتطلباته الوظيفية في توجيه وانجاز الاعمال حسب ذلك.

4. سلسلة الاوامر (Chain of Command) : وهي ما يمثل خط السلطة المستمر

الذي يمتد من مستويات التعليم الاعلى الى مستويات التنظيم الادنى الذي يوضح من يأمر من او من يتبع من في هذا المستويات .

5. الرسمية (Formalization) : تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد

والاجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية اعمالهم.¹

6. المركزية واللامركزية (Centralization&Decentralization) : والمركزية هي

تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الاعلى او ذروته العليا ،في حين تكون اللامركزية بمثابة اعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها اكثر اقترابا من المستويات التنظيمية الدنيا.

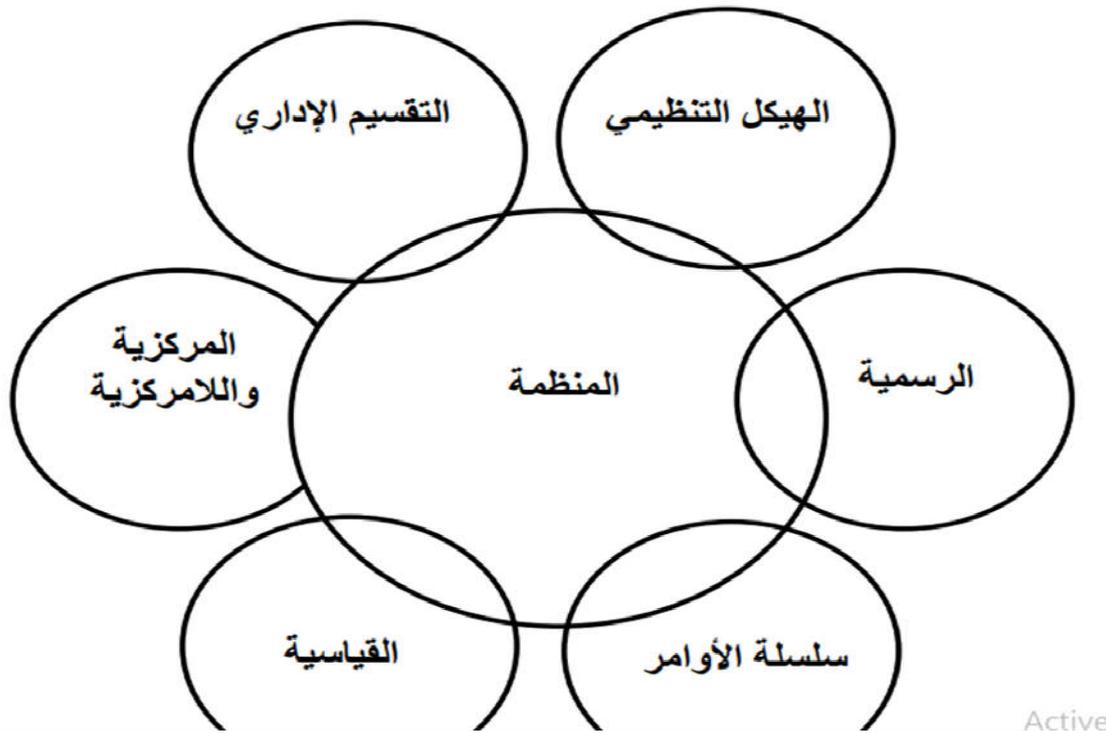
7. القياسية و المعيارية (Standardization) : وتشير الى النمطية والتماثل في المهام

جراء لتقسيم العمل الكثيف مما يساعد على اداء الافراد وفق قواعد واجراءات محددة مسبقا وتبني سلوكيات موحدة ونمطية في اداء وانجاز المهام والعمليات المتماثلة .

¹نجم عبود نجم ،مرجع سابق ،ص 235

و هذا يتطلب هيكل تنظيمي صلب و محدد ودقيق التوصيف ولا يتغير لعدم التغير في المهام و العمليات وبالتالي عدم تغير المهارات والسلوكيات المطلوبة لأدائها والشكل رقم 3 يوضح هذه القيود التنظيمية الستة.

ان هذه المكونات (القيود) قد شهدت تطورات كثيرة خلال فترة الماضية التي سبقت ظهور الانترنت مما يعني ان اعادة التنظيم و التطوير التنظيمات كانت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود ومحاولات الحد منها. الا ان هذه التطورات التي غطت جميع هذه المكونات لم تكن واحدة في قوتها وابعادها فبعض هذه التطورات يبقى الهيكل التنظيمي على حاله ويدخل وحدات تنظيمية ذات سمة فنية كما هو الحال في التنظيم المصفوفي (Matrix O.) او التنظيم المشروع (Project O.) او الانتقال من السلطة الخطية (Line Authority) الى السلطة الاستشارية (Staff Authority).¹



Active

الشكل رقم (3) القيود الستة في التنظيم التقليدي

¹نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف والمجالات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة زيتونة الاردنية، عمان 2008، ص236.

8. القيادة الإلكترونية

لقد واجهت القيادة تحديين أساسيين هما : المهام و العاملون. و كان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الادارة ووقتها ،وكذلك عقلها(المهام) و قلبها (العاملون).و لقد ادى هذان التحديان مع تطور الفكر الاداري الى ظهور مدخلين :

الاول: المدخل المرتكز على المهام (taskscentered) :وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في : قوة المركز الاداري، القوة الشرعية المرتبطة (بالسلطة الرسمية) ،القوة القسرية، قوة العوائد ، وقوة المعلومات .وهذه هي القيادة الاجرائية او قيادة الصفقات (Transactional L.) وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الاداء. وان كان البعض يرى ان هذا المدخل يمثل الادارة (المهام والعقل) وليس القيادة (العاملون او القلب). ومثل هذا المدير هو الاقرب للأداء و معايير الاداء سواء بالرضا العاملين او بدونه وهو يمثل بحق المدخل الموجه للكفاءة اي القيام بأشياء بطريقة الصحيحة (DoingThingRights).

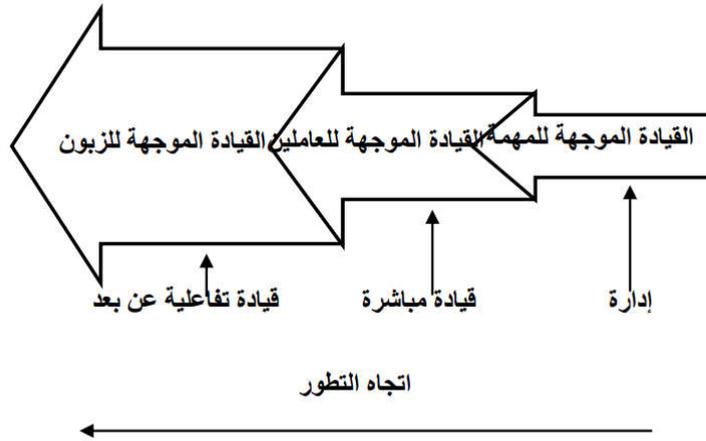
الثاني : المدخل المرتكز على العاملين (Employee –Centered A.) : وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين و قبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم. وهذا القائد الاقرب الى العاملين بوصفهم مصدر الاداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه الى الفاعلية اي القيام بأشياء الصحيحة (Doing Right Things¹).

ومع ان هذين المدخلين يلخصان عموما كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة ،الا ان من غير المنصف كما انه من غير الممكن لهذا العرض السريع والبرقي ان يلخص الاثراء العميق و الواسع والمتنوع الذي حصل خلال الفترة الماضية سواء في المفاهيم او النظريات او الممارسات الافضل او الدروس المستفادة ذات العلاقة بالقيادة فالقيادة وفق المنظور التقليدي (الذي يسبق القيادة الإلكترونية) تقف على تراث لا يمكن الا ان نعزو اليه الفضل الكبير فيما تحقق من انجازات في مجال كفاءة الاداء(المهام) او في مجال الفاعلية (الاهداف و العاملين).

¹نجم عبود نجم ،الإدارة و المعرفة الإلكترونية(الاستراتيجية، مجالات ووظائف)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،طبعة 01،2017،عمان ،ص248.

فمع هذا التطور كان هناك اهتمام المتزايد بالعقل الاستراتيجي للقائد (القيادة طويلة الامد) ، كان هناك اهتمام متزايد برؤية القيادة التي تحول الشركة من مرحلة قبل الرؤية الى مرحلة الرؤية بعد ان اصبحنا نتحدث عن الشركات ذات الرؤية. وكذلك الاهتمام بالقائد الكارزما (Charismatic Leader) بخصائصه الجديدة في ظل المنافسة العالمية والحاسوب الشخصي و الانترنت بوصفه قوة عظيمة لتحريك العاملين .

ان التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال ادت الى تطوير المدخلين السابقين نحو ان يكون الاساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا (Technology) وان يكون المدخل مرتكز على العاملين اكثر تركيزا على الزبون (Customer).¹ الشكل رقم (4)



الشكل رقم (4) تطور تركيز القيادة

ان انتقال الشركة الى ان تصبح شركة ذات أعمال إلكترونية لا بد ان يؤثر في طريقة تأدية أعمال الشركة المالية والتسويقية وإدارة أعمالها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقاتها مع العاملين والموردين والزبائن بإضافة الى تغير أعمالها الإدارية وتأكيد تغيير نمط القيادة التقليدية الى قيادة إلكترونية. وهذه الأخيرة لا بد من تعني ثلاثة ابعاد أساسية على الأقل :

1- القيادة التكنولوجية الصلبة :

انها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل إدارة أعمالها و علاقاتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا و خصائص التكنولوجيا.

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 249 .

وبالتالي فهي تقوم باكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من اجل اتخاذ قرارات اشمل واسرع و افضل.

والقيادة الالكترونية القائمة على بعدها الاساسي الاول والمتمثل بتكنولوجيا الانترنت تتسم بالاتي :

أولا : انها قيادة حس التكنولوجيا (TechnologySense)

فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت (اجهزة، شبكة، برمجيات، تطبيقات)، يجعل القائد الالكتروني في جانب اساسي منه ذا قدرة على تحسس ابعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا لتكون جزء من الميزة التنافسية للشركة. وهناك اليوم شركات استشارية كثيرة تقدم خدمات كثيرة في هذا المجال سواء فيما يتعلق بالأجهزة والشبكات و نظم التشغيل وفي نظم المعلومات الفنية او الادارية او الاستراتيجية وما يرتبط بها من نطاق واسع من برمجيات التطبيق (Applications Software) وخدمات المؤتمرات الفيديوية و التشارك الجماعي (Groupware) وغيرها الكثير.

ثانيا :حس الوقت على الانترنت (Time Sense On Internet) : ان القائد الالكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة و المبادرة. فلان الانترنت يوفر القدرة على تصريف الاعمال في اي وقت بالليل و النهار.

وفي أي جزء من العالم ، ولان الافراد في الطرف الاخر يمكن أن يعملوا في النهار في نصف الكرة الارضية مع الطرف الاخر في الليل في النصف الثاني منها، ولان الاتصال الفوري بين الاجزاء المختلفة من عالمنا ،فان حس الوقت على الانترنت لابد ان يتجاوز افكارنا حول اجراءات العمل التعاقبي الى اجراءات العمل التزامني، و تخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمني المطلوب بين معلومات الادنى و قرارات الاعلى الى التفاعل الانني بين الجميع الذين يشاركون في تبادل المعلومات الالكترونية واتخاذ القرار التشاركي الكترونيا ايضا. ولعل مما يكشف من هذا هو ان وقت الانترنت (Internet Time) فيما يتعلق بفترة تطوير المنتج التي كانت تقاس بالسنوات اصبحت تحدد من ايجاد المفهوم (الفكرة الجديدة) الى تحقيق النقد في السوق تتمثل في ستة اشهر او اقل.¹

¹ نجم عبود نجم ،مرجع سابق، ص251-252

ثالثا : حس الطوارئ (UrgencySense) : ان الانترنت لم تؤثر على تغيير الاعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا و الخصائص الفائقة في الاتصالات و التشبيك والموجة الخلوية وغيرها، بل ان التغيير الاساسي الاخر تمثل في نماذج الاعمال الجديدة (New Business Model) التي تأتي بداخلين الجدد والخدمات و الاساليب الجديدة التي تجعل الخدمات و الاساليب السابقة متقدمة.

وبالتالي فان القائد الذي كان عليه ان يلعب ادوار قرارية مينتزيبرج (H.Mintzberg) : الريادي (Entrepreneur) وعالج الاضطرابات، و مخصص الموارد وبفتحة عين بحدود (90-180) فان عليه الان وبشكل مضاعف ان يفتحوا اعينهم البشرية و الالكترونية بحدود (360). وهذا ما نعنيه بحس الطوارئ. ان (امازون .كوم) التي ادخلت عام (1995) نموذج التسوق بنقرة واحدة شكلت تحدي لكل شركات التي ظلت تعتمد على المتاجر التقليدية لنجد خلال (2-3) كل الشركات تتدافع نحو مشروعات و مبادرات الانترنت بطريقة (اعماها فقط). وان الكثير من الشركات خلال سنوات قليلة اقل من اربع سنوات نقلت بنسبة كبيرة ما بين (80-100) الى اعمال الكترونية. والواقع ان حس الطوارئ تنامي و تعزز ليس فقط على صعيد الفرد الذي يمكن في كل لحظة ان يواجه اشعارات بالتسريح او التحويل الى نمط اعمال الجديدة او حتى تحويله الى عامل عن بعد، او على صعيد الشركة التي تتعرض لتغيرات واسعة و عميقة بشكل سريع وانما ايضا على الصعيد الصناعة ككل.

2- القيادة البشرية الناعمة :

ان مما يثير الاهتمام حقا على ان القيادة الالكترونية تبدو الان اكثر من اي وقت مضى ذات محتوى انساني كبير رغم انها اكثر تعويلا على التكنولوجيا .فالقيادة الالكترونية التي قد تبدو من التسمية ومما عرضنا له في البعد الاول انها تقوم على المدخل المرتكز على المهمة -التكنولوجيا، الا ان هذا لا يروي القصة كلها لسببين على الاقل :

أ- ان التكنولوجيا الارقى المتمثل بالانترنت اصبحت بحاجة الى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين (Intellects) والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي الذين غالبيتهم العظمى من ذوي التعليم المتدني و الماهرين الذي يمكن اعدادهم في وقت محدود و هذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب ادارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الاوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات وانما ادارة استشارية، افقية-لا

هرمية، تفاعلية-شبكة اتصالات بكل الاتجاهات .و الاهم ان تدرك القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفي وليس كما كان الامر في السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها .¹

ب- ان كثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد ا لقائم عن الحاسوب الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد او عبر العالم . وهؤلاء لن تربطهم بناية واحدة ولا رابطة اشراف اليومي المباشر وانما القيادة ذات رؤية (Visionary Leadership) التي يمكن ان تكون العمل الاكثر تحقيقا للولاء الالكتروني(-E-Loyalty) بين العاملين (وكذلك بين الزبائن).

ان القيادة الالكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالاتي :

أ-القائد الزبوني(Customized Leader): الزبون الذي اصبح يستخدم تسهيلات الانترنت من اجل البحث عن السعر الاقل ،المعلومات الاكثر ،الجودة الافضل، الخصوصية الاكثر امانا،و الاستجابة الاسرع ،و كذلك العاطفة اكثر الفة وحميمية، تجعل من الزبون هو الرقم الاصعب في الاعمال الالكترونية في ظل المنافسة الفائقة. لهذا فان القائد الالكتروني لن يكون قائدا زونيا بأساليبه السابقة القائمة على السعر الاقل فقط او الجودة الافضل فقط او بالاستجابة الاسرع فقط ..الخ ،بل بكل هذه العوامل مجتمعة.

ب-قائد عمال ومهني المعرفة :وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب او عن بعد. فهؤلاء العاملون اصبحوا شانهم شان الزبائن يمكن ان ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم الى خارج الشركة. فكما ان القائد الزبوني يوجد تسهيلات منافع ومزايا للزبون ذي الولاء خارج الشركة، فانه سيكون كذلك في ايجاد التسهيلات والمنافع والمزايا للعاملين ليكونوا عاملين ذوي ولاء داخل الشركة. فاذا كان من المطلوب مع الزبون معاودته وولاءه وعدم خسارته، فان المطلوب مع العاملين ايضا الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم وعدم فقدانهم وبالتالي دورانهم وخروجهم من الشركة لتفقد معهم في مرة اهم اصولها في الاعمال التي اصبحت قائمة اكثر من اي وقت مضى على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها.

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق ،ص 252

ج- القائد التنافسي (Competitive Leader): ان بيئة الاعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة. وذلك بسبب زيادة عدد المنافسين ولان العمل على الانترنت وخدماته الالكترونية المتاحة للجميع واعماله التي لا تتطلب استثمارات كبيرة، فقد تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. وان الالم في هذه المنافسة هو هذا التكاثر السريع لنماذج الاعمال الجديدة التي تأتي من كل حذب وصوب مما يهدد الاعمال القائمة باستمرار.¹

د- القائد الالكتروني ذو الخصائص الاكثر ملائمة: على القيادين في الشركات الجديدة ان يظهروا خصائص ملائمة تتسجم مع بيئة اعمالهم الالكترونية(التوجه بسرعة، الشعور بالانتعاش، اليقظة).

3- القيادة الذاتية: تقليدا ان التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من اجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية. وكان هذا يتطلب ان يقوم الفرد بإعداد موازنة لنقاط القوة والضعف واعداد مسح للتفضيلات الذاتية (ما يحب وما يكره).

9. الرقابة الالكترونية (E-Controlling):

هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ. فالعملية الادارية تتكون من:

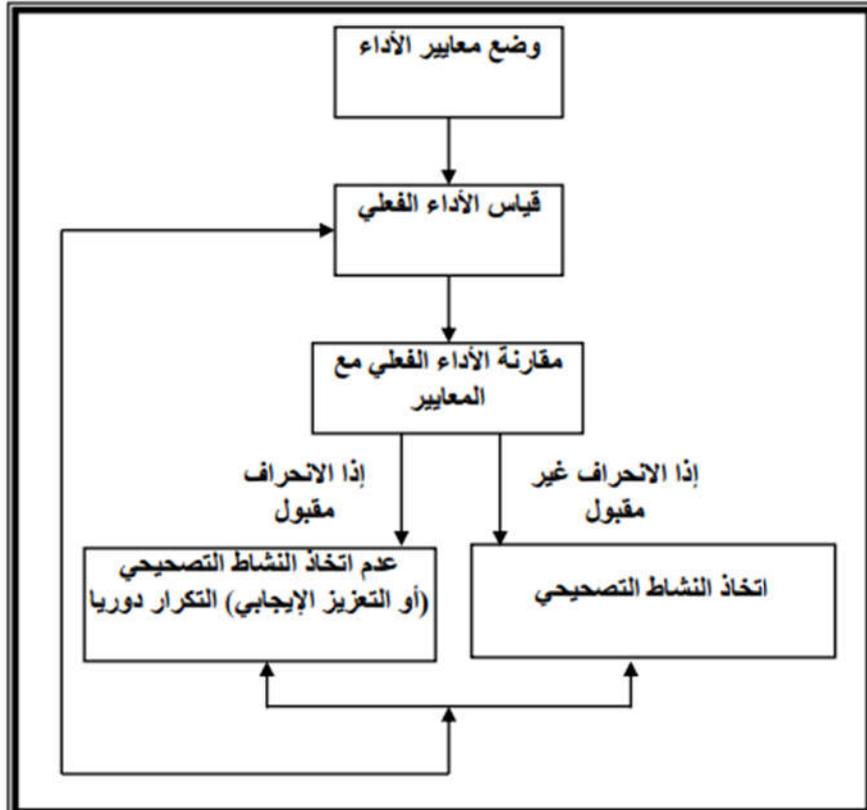
ا-التخطيط: وضع الاهداف ومعايير الادارة.

ب-التنفيذ: كل الانشطة والوسائل (في التنظيم، التنسيق، التوجيه) من اجل تحقيق الاهداف والمعايير المخططة.

ج-الرقابة:المقارنة بين التخطيط(الاهداف و المعايير و المخطط) والتنفيذ (الاداء الفعلي من اجل تحقيق الاهداف والمعايير المخططة) ومن ثم تحديد الانحراف و اسبابه واتخاذ الاجراءات التصحيح (انظر الشكل رقم 5).²

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص254.

²نجم عبود نجم، 'الادارة و المعرفة الالكترونية:استراتيجية،الوظائف والمجالات' دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة، 01،2017،عمان،ص 261.



الشكل رقم (5) خطوات عملية الرقابة

و السؤال الذي يطرح نفسه هو :متى يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط و ما هو فعلي ؟ الجواب بالتأكيد بعد ان يتم انجاز ما هو فعلي .ليس هذا و حسب بل ان الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا انجازها فور إنجاز القيام بما هو فعلي. وذلك لسببين على الاقل الاول هو ان الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري(شهري او فصلي او سنوي). والثاني يعود الى نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الاعلى . وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير . ويمكن القول ايضا ان الرقابة (Control) هي الوظيفة التي تعمل على التأكد من ان ما يتم تنفيذه يسير طبقا لما هو مخطط ،وتحديد اي انحرافات و اسبابها.

بل و من الافضل-ان تكون الرقابة امر حتمي يقبله جميع العاملين باعتبارها جزءا طبيعيا من العملية الادارية ، واحدى واجبات المدير ومسؤولياته.

ومن الآراء المتفقة مع هذا الرأي ما يقوله : William Cluck من ان الرقابة هي التأكد من الاستخدام الفعال لموارد المشروعات وتحقيق اهدافها، ويقسمها الى ثلاثة عناصر هي :

-انشاء معايير القياس .

-توضيح اجراءات القياس لتحديد مدى التقدم نحو الاهداف .

-السعي نحو تشجيع النجاح ،وتصحيح القصور .

10 . التوجيه Directing :

ونعني بالتوجيه الارشاد والاشراف الذي به المدير على مرؤوسيه واتباعه، لكي يؤديوا العمل بكفاءة ،ويحفزهم على الاستمرار في العمل بثقة وحرص . وتشمل هذه الوظيفة على :

-كل ما يتعلق بالاتصالات Communication وتوصيل اهداف المنشأة وقراراتها وخططها من الادارة الى الموظفين وضمان مشاركتهم في وضعها و انتظامهم في تنفيذها .

-تحفيز Motivation المرؤوسين :لتحقيق الاهداف وذلك بوسائل التحفيز المختلفة .

-ادارة الصراع بين المرؤوسين، والقيام بالتغيير الناجح .

-مساعدة الافراد وتوجيههم اذا واجهتهم اية مشكلة .

كما نعني بالتوجيه ذكاء المدير في كشف قدرات العاملين معه، وكسب ثقتهم وولائهم للمنشأة واستخدام مواهبهم في العمل دون تردد او سلبية . وكذلك العمل على تنمية هذه القدرات سواء بالتدريب او التعليم من خلال العمل . والتقدم المستمر في اداء العمل عن طريق التجويد والتحسين في الاداء .

10. التنسيق : Coordination

ويرى **هارولد كونتز ادونيل ان** " العملية الادارية، وهي الاساس في ممارسة المدير

لهذه العملية ،حيث يحقق التنسيق الوفاق بين المجهودات الفردية داخل المنشأة" .¹

فالتنسيق عمل اصيل للمدير ،ومن واجبه ان ينسق دائما بين اوجه النشاط المختلفة التي تعمل تحت قيادته وسلطاته .

¹مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ،سوري، دمشق، جرمانا، طبعة 01، 2011، ص 28-29.

المطلب الثالث: عناصر الادارة الالكترونية

يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر اساسية تترجم الاعمال الالكترونية، وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الادارة التقليدية والتي يمكن توضيحها وفق التالي :

- ✓ البنية التحتية اذ تتطلب الادارة الالكترونية توفر مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتمثل بأجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- ✓ التدريب والتثقيف للموارد البشرية العاملة في المنظمة المعنية بقصد بناء القدرات وتعزيز الكفاءات المنظمة من خلال نشر ثقافة الكترونية الاعمال.
- ✓ الاستعداد المالي اعتمادا على المصادر الداعمة لتفعيل البرنامج وضمان ديمومته والحفاظ على واصليته.
- ✓ الدعم الإداري من ادارة المنظمة ويأخذ هذا الدعم اشكال عدة بدا من القناعة التي تتشبع بها ادارة المنظمة والانتهاه بالتأزر الكلي في الممارسة الالكترونية في الاعمال الادارية.
- ✓ توفير التشريعات والقوانين والتعليمات التي تضمن تدفق الاعمال بشكل سليم .
- ✓ توفير مستلزمات للأمن الالكتروني والحفاظ على السرية المطلوبة لحماية البيانات والمعلومات وتأمين بقاء الخزين الالكتروني بعيد عن اي تلاعب او احتيال.
- ✓ توفير الخطط اللازمة لتأمين الترويج باتجاه تفعيل برامج الادارة الالكترونية وفي اطار اقامة الندوات ولقاءات لانعاش المناخ الاداري بالثقافة الالكترونية في بيئة الاعمال¹

¹ مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، الادارة الالكترونية، دار الثقافة، الاردن، 2014 طبعة 01ص35-36

الفصل الثالث:

أداء العاملين

تمهيد:

يمثل الأداء الوظيفي او أداء العاملين موضوعا من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري لما يمثله من أهمية للوصول الى الأهداف المرجوة من المنظمات بكفاءة وفعالية. ويتحقق الأداء من خلال القيام بالاجوار التي هي اطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام بها، وتكمن أهمية الأداء في تمثيل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة الوشول اليها. وعليه فان الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لابد ان يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح. لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل.

1.1 الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performerai ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته.¹

2.1 الأداء اصطلاحا: تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: “انها المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها”،² وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الاهداف ونسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية -مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها-، فقد تم تعريفه أيضا على نفس النحو السابق، بأنه انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق اهدافها، كما وضح Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة، حيث تم النظر إلى “ان مقدمة الفصل

يمثل الأداء الوظيفي أو أداء العاملين موضوعا من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري لمايمثله من أهمية للوصول إلى الاهداف المرجوة من المنظمات بكفاءة

¹Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press. Oxford. 2003. p318.

²بومجان، عادل. تأهيل الموارد البشرية لتحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015. ص44. متاحة على الخط http://thesis.univ-biskra.dz/2261/1/Gest_d3_2016.pdf: اطلع عليه يوم: 2020/06/09.

وفعالية. ويتحقق الأداء من خلال القيام بالأدوار التي هي اطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام بها ،وتكمن اهمية الأداء في تمثيله النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول اليها. وعليه فان الأداء محصلة لكل لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل في اي منها لابد وان يؤشره الأداء ،الذي يعد مرآة المنظمة .

الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها على قادرة على تحقيق اهدافها “، وعرف اخرون الاداء بانه " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة ، واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة ،وفشلها وانكماشها وفق اسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الاهداف طويلة الامد“¹.

كما يعرفه لورينو (Lorrino ;1996) بانه “:الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ،ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلفة الانشطة ،فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد ، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها ،والاخرى تعتبر مراكز ربح ،وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ،ومصدر عوائد ،وتسهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسسة“.

ويعرفه دركر (Druker 1999) على انه “التوازن بين الرضا المساهمين والعمال“ حيث نستنتج من هذا التعريف ان الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي ، واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ،وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعاملين“.

كما عرفه نيكولاس (Nickols) على انه “نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد ،فالسلوك هو النشاط ،اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك “ وفي هذا الصدد لا بد من الاشارة الى انه لايجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء ،كما اشار توماس جلبرت (Gelbert) الى ذلك فالسلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، او تصميم نموذج ،او التفنيتش ،اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج ،كتنفيذ خدمة محددة او انتاج سلعة ما . اما الأداء فهو التفاعل بين

¹بومجان ،عادل . مرجع سابق ،ص45.

السلوك والانجاز ،اي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس¹.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة ان الأداء هو ذلك النشاط المنجز او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان جهدا فكريا او عضليا من اجل انجاز واطمام النشاط الموكل له وهذا كله في اطار انجاز اهداف المنظمة .

مفهوم الأداء:

هو ذلك التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا. ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة ويعتبر الناتج النهائي لمحصلة كل النشاطات بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة⁽²⁾.

المطلب الثاني: مفهوم العاملين

يقصد بالعاملين العنصر البشري المتاح للمنظمة اي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين او عمال يدويين، دائمين او مؤقتين ،رؤساء المرؤوسين وقد اصبح ينظر للأفراد في المنظمات على كفاءة هذا العنصر الى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الادارة يشيرون الى ان تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند فقط على مجرد امتلاكها الطبيعية او المالية او التكنولوجية، في المقام الاول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة فحسب بل يستند في المقام الاول في قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الافراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة³.

¹ابراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. الطبعة الاولى . دار جرير للنشر والتوزيع عمان .الاردن .2013.ص105.

⁽²⁾فاطمة ذراعو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي " أحمد زيانة "، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2015/2016، ص69.

³بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة -رسالة ماجيستر: علوم تجارية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.ص3. متاحة على الخط <file:///C:/Users/horizon/Downloads/> اطلع عليه يوم 2020/06/10.:

المطلب الثالث: مفهوم أداء العاملين :

يعرف أداء العاملين على انه : 'أداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم '،¹ ومنه كتعريف عام نستنتج ان أداء العاملين هو : ' ذلك النشاط او الجهد المبذول الذي يقوم به الفرد لإتمام وانجاز المهام الموكلة اليه وتحقيق الأهداف المسطرة عملية إدارة الأداء تم تصميمها لربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع.

ويمكن القول أن إدارة الأداء الناجحة يجب أن تحصل على النتائج التالية:⁽²⁾

1. وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
2. تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مها أهداف الأفراد العاملين.
3. وضوح أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.
4. إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
5. تطوير بيئة عمل تعليمية يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومنافستها بطريقة عادية، وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
6. التشجيع على التطوير الذاتي.

المطلب الرابع: عناصر الأداء ومجالات تحسينه

وتشمل الخصائص والسمات والامكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب ان يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من اداء عمله بنجاح وكفاءة ويتضح ذلك في العناصر التالية:

¹ عيشوش ،خيرة.التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك . رسالة ماجستير :مالية دولية :جامعة ابوبكرلقايدبتلمسان ،2011،ص63. متاحة على الخط : (<http://dSPACE.univ->

tlemcen.dz/bitstream/112/440/1/Aichouch-kheira.mag.pdf) اطلع عليه يوم 2020/06/10 .:

⁽²⁾ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص92.

عناصر شخصية: وهي تتعلق بشخصية العامل ،كالقابلية ،الاستعداد ،المهارات ،القيم ،القدرات ، .. الخ حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية ،وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة اي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة .

عناصر ادائية: وهي التي تتعلق بالسلوك وممارسات العامل اثناء القيام بالوظيفة ،وهي عناصر ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات ،احترام مواعيد العمل الرسمية،القدرة على حل المشكلات ،التفويض ،التخطيط،القيادة ،الحضور ،تحديد الاولياتالخ.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج تحليل ووصف الوظائف ،والتي تهتم بها مايسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الاداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق اهداف قصيرة المدى وصولا لتحقيق اهداف ذات مدى اكبر تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة،كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة ،مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة،والتي تمثل الصفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك الصحيح في العمل ،ومن هنا فان هذه العناصر تعتبر المرجعية التي يستند اليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة وبالتالي تقييم أداءه.¹

2- مجالات تحسين وتطوير أداء العاملين

يمكن تحديد مجالات تحسين وتطوير أداء العاملين فيما يلي:

4-1: تطوير قدرات ومهارات الفرد: ان المحدد الاساسي للنجاح أو فشل برامج تحسين وتطوير أداء العاملين هو مدى كفاءة هذا العنصر وما يمتلكه من مؤهلات علمية وخبرات ومهارات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب الذي يعتبر من كثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية العاملين لتحسين أدائهم ويكون كالتالي:

أ- قبل عملية التدريب: باعتبار ان العاملين يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب استدعاء الافراد قبل ابلاغهم بضرورة اخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول اليه مستقبلا .

¹ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،الطبعة الاولى ،دار جرير للنشر والتوزيع،2013.عمان ،الاردن .ص128.

ب- خلال عملية التدريب: اذا ظهرت مشاكل او انحرافات خلال العملية التدريبية يجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصص في التدريب لإحداث التغييرات والتحديات اللازمة، ومنه فان عملية المراقبة ضرورية خلال عملية التدريب.

ت- بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته الجديدة، اذ ان عدم استغلالها يؤدي بالفرد الى نسيانها فتضيع كل تلك الجهود.

2.4 تطوير ثقافة المنظمة: تعتبر ثقافة المنظمة من بين اهم العوامل المؤثرة على الأداء المرغوب الذي يتم التخطيط له ،فقد تكون عاملا ايجابيا مساعدا ودافعا الى الانجاز وتحقيق الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا له ومانعا للتطوير والتحديث ،ولذلك يجب تطويرها باستمرار ،وذلك يتم بعد تحليلها الذي يتناول ما يلي:

- السمات العامة لثقافة المنظمة وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الاخرى.
- اسلوب ادراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر.
- مدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين افراد المنظمة.
- مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين افراد المنظمة.

وبالتالي فان بناء الثقافة التنظيمية هو احد الادوار الرئيسية للقيادات الادارية مما يساعد على تهيئة المنظمة لتقبل التغييرات في البيئة المحيطة، اذ ان الثقافة وما تحتويه من معتقدات وعادات وسلوكيات ... الخ، هي المحور الاساسي لتقبل جميع المتغيرات الجديدة ، وهي التي تساعد القيادات الادارية على بناء ثقافة المنظمة من خلال ما يلي:

- التخلي عن اساليب وطرق الادارة التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية والعمل على تشجيع العاملين على الابداع والابتكار وان تتحلى بالشجاعة في اتخاذ القرارات الهامة.
- ان تعترف بأهمية تفويض السلطة والبعد عن الميل الشديد الى المركزية المطلقة، وان تدرك اهمية الدور الفعال للعاملين على مختلف مستوياتهم.
- قيام القيادات الادارية بمعالجة المشاكل اليومية والروتينية،
- العمل على توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإحداث التحسين المستمر .

3.4 تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد :

يعتبر تحفيز العاملين من اهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتحسين وتطوير الأداء، فبالإضافة الى الاجر الذي يتقاضاه العامل يجب استخدام مجموعة من الحوافز التي تكون مشجعة له سواء كانت مادية كتقديم مكافآت وعلاوات او معنوية كاحترام والتقدير والاعتراف بالمجهودات وغيرها، الا ان النوع الثاني من الحوافز هو الاكثر تأثيرا، ولذلك اكتسب اهمية كبيرة مؤخرا لان الحاجة لأفراد النوع الاول اصبحت مشجعة في الوقت الحاضر، والسبل لتحقيق ذلك يكمن في ابداء القادة في المنظمة اهتمامهم بالعاملين بالإصغاء اليهم وفهمهم واشركهم في عمليات اتخاذ القرار وتقديم المكافآت عند استحقاقها، اذ ان الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الافراد، كما يساهم في التعبير عن رضا القادة وبالتالي اعترافهم بالمجهودات والأداء الجيد للعاملين، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الافراد واخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين وتطوير ادائ

المبحث الثاني: أساسيات أداء العاملين
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

1-المفهوم

إن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، وكذلك لمعرفة نواحي الضعف في أدائهم، ويساعد تقييم أداء الأفراد الشركة في وضع الفرد في المكانة المناسبة التي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته⁽¹⁾.

يعتبر تقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسة علمية مستقرة⁽²⁾.

2- أهداف إدارة الأداء:

تتمثل أهداف إدارة الأداء في:

هدف استراتيجي: وذلك عن طريق الربط بين أهداف المنشأ والإستراتيجية وأداء العاملين من خلال:⁽³⁾

- تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- تحديد الأداء المستهدف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تحديد خصائص الموظفين اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية (مهارات، معارف، قدرات، اتجاهات).
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي المستهدف.
- التغذية المرتدة (أخبار العامل نتائج تقييم أدائه، وتحديد الانحرافات وأسبابها وعلاجها).

(1) بسيوني محمد الرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية " دليل علمي "، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص154.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الدولة، 2004، ص285.

(3) مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2011، ص248.

هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... إلخ⁽¹⁾.

هدف تطويري: يقدم الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين أداء العاملين وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف لدى العاملين وأسبابها وكيفية تداركها وعلاجها لبناء عامل قادر على القيام بمهام وظيفته بكفاءة.

المطلب الثاني طرق تقييم الاداء

طرق تقييم الأداء:(2)

طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعد هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تحقيقها مثل الجودة والمصداقية، ثم تحديد مدى التقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع الدائرة حول الدرجة التي تحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

طريقة الترتيب: يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين.

طريقة التوزيع الإجباري: يتم تحديد مجموعة من النسب المؤوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين.

طريقة الأحداث الهامة: حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة أو اللامرغوبة لسلوك كل مؤسسة في العمل.

ولهذا النظام مزايا متعددة، حيث يزودك بأمثلة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص125.

(2) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص ص325-330.

المطلب الثالث عوامل نجاح نظام تقييم الأداء:

إن نجاح نظام تقييم أداء العاملين يستلزم عددًا من الإجراءات التي تأتي في مقدمتها نوعية العاملين والقادة والإداريين وتهيئة أذهانهم للتجاوب الفعال مع إجراءاته ومنه: (1) أبعاد عملية التقييم عن التأثيرات المختلفة التي تدعم تحريف نتائج التقييم، لصالح منافع ومكاسب بعيدة عن هدف الجهاز الإداري المعني. تدعم نظام تقييم أداء العاملين بنظام معلومات يربط بين مختلف عناصر وأطراف العملية التقييمية بكفاءة. توافر التقنيات المطلوبة لدى المقومين مستلزم أساسي لجمع المعلومات المطلوبة وتحليلها واستنباط النتائج الدقيقة. ترد المقومين من الانحيازات الذاتية أثناء قيامهم بعمليات التقييم. وضوح ودقة الأهداف الوظيفية للعاملين، وكذلك تمييز واجباتهم ومهامهم بعد ضرورة فنية أساسية لنجاح عملية التقييم.

المطلب الرابع: محددات أداء العاملين ومعيقاته:

محددات أداء العاملين:

انطلاقًا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكًا، فإن هذا السلوك عرضة لتأثر سلبي أو إيجابي ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي :

المحددات الداخلية :

1. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص152.

حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل تثبط عوامل اخرى مما ينعكس على الأداء فهو -اي الجهد- سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي او الجماعي.

2. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكفايات او بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة اي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما. وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء .

3. ادراك الدور: ويشير الى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله "اي توجه جهد العامل". بمعنى ان أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به او يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.

المحددات الخارجية: يشير الواقع الى وجود عناصر او محددات تخرج عن سيطرة العامل تؤثر في الأداء وتتمثل فيمايلي:

1.متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المأمولة من العامل، اضافة الى الطرق والاساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه واعماله.

2.البيئة التنظيمية:

وتشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الانظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، اسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الاهمية من حيث تحفيز او تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة ادائه.

3.البيئة الخارجية :

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على ادائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود اكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر ايجابا في التحفيز للوصول الى مستوى ادائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل اذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية

الى التأثير على ادائه فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة الى اخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حال ارتفاعها، قد تؤدي الى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات او المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا او ايجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.¹

يرى البعض الاخر من الباحثين ان أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة و بيئة العمل:²

الرغبة: وهي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

-اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته

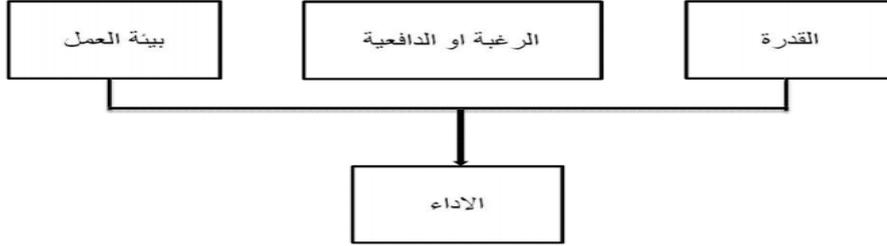
القدرة : تعبر عن مدى الفرد فنيا من الاداء وتتألف بدورها من محصلة: المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل مدى وضوح الدور المهارة اي التمكن من ترجمة المعرفة والمعلومات في اداء عمله ،او مهارة استخدام المعرفة.

بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الاضاءة ،التهوية ،ساعات العمل ،التجهيزات والادوات المستخدمة ،واخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

¹ابراهيم محمد المحاسنة ،ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،دار الجريد للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى، 2013، عمان ،الاردن .ص ص 113 114.

²برياع ،محمد الامين ،موساوي، يحي . تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية :دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية .مذكرة ماستر :ادارة اعمال البشرية :جامعة ابي بكر بلقايدبتلمسان ،2006.ص47.متاحة على الخط : <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/1f> اطلع عليه يوم :2020/06/11.

الشكل (1): محددات الاداء



Activer Windo

المصدر :برياح ،محمد الامين ،موساوي ،يحي .مرجع سابق. ص48.

المبحث الثالث: أداء العاملين من خلال الإدارة الإلكترونية العلاقة بين الادارة الالكترونية و اداء العاملين

في دراسة اجريت على موظفات عمادة جامعة الملك عبد العزيز حول أثر تطبيق أنظمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي للعاملين حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها .وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية ، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل¹ .

¹عائشة بنت أحمد الحسيني ،شذا بنت عبد المحسن الخيال .دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة(أثر تطبيق أنظمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي)المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-العدد العاشر -يناير 2013.

- ومن جهته أشار (السلمي) إلى بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على العمل الأداء الوظيفي¹ والإداري يمكن أنذكر منها ما يأتي :
1. الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديث .
 2. تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.
 3. التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد .
 4. إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه، وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي .
 5. وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، ووضع بدائل للطرق التقليدية .
 6. متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر . ٧- الاستغناء عن أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة بدلاً عنها . ٨- سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة . ٩- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء، وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

¹ عليا السلمي، ملتقى الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والمنافسة، فيعز لابنت محمد مطلق الغامدي،

مرجع سابق، ص ٧

خلاصة الفصل

يعتبر المورد البشري من أهم المحاور التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح الآن هو المورد المهم والنادر والذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بمختلف أنواعها. وذلك من خلال توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء والتميز، وتحقيق النتائج المرغوبة. وبهذا يمكن القول أن أداء أي مؤسسة مرتبط بشكل خاص بمدى كفاءة و مهارة عاملها وقابليتهم للتغيير والتكيف مع كل التغيرات الحاصلة في أي مؤسسة وهذا كله يؤدي إلى الرفع من كفاءة الانتاجية لديها وتحقيق أهدافها بشكل يسير.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع والتعرف على مختلف مداخلها لكل من الإدارة الالكترونية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية جامعة محمد خيضر قطب شتمة ويضبط إدارة الجامعة؛ نتناول في هذا الفصل من خلال الإطار الميداني للدراسة المطبقة على العاملين بإدارة جامعة محمد خيضر الإجراءات المنهجية والمتمثلة في:

1. تقديم مكان الدراسة.
2. مجالات الدراسة.
3. منهج الدراسة.
4. مجتمع وعينة الدراسة.
5. أدوات جمع البيانات.
6. تحليل البيانات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

1- تقديم مكان الدراسة:

1-1- نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة:

تأسست الجامعة عام 02/12/2019 وهي جامعة عمومية بمدينة بسكرة الجزائر ينتراسها أحمد بوظرفاية وقد مرت الجامعة بثلاث مراحل اساسية وهي المرحلة الاولى مرحلة المعاهد 92 1984/199 كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق في بينها المعهد الوطني للري المعهد الوطني الهندسة المعهد الوطني الكهرباء المرحلة الثانية مرحلة المركز الجامعي 1992/1998 تحولت هذه المعاهد الي مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92-295 في 07/07/1992 منذ عام 1992 تم فتح معاهد اخري معهد العلوم الدقيقة معهد العلوم الاقتصادية معهد الادب العربي المرحلة الثالثة مرحلة الجامعة /1998 الى يومنا هذا بصدر المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 1998 تحول المركز الجامعي الي جامعة تضم ثلاث كايين تم 2004/08/24 صدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل المرسوم التنفيذي رقم 98/219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن انشاء جامعة بسكرة المعدل بحيث اصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات.

1-2- إدارة جامعة محمد خيضر:

1. تعريف كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

يعرفها د. بلقاسم ميسوم عميد الكلية بأنها تعتبر من أهم الكليات لكون مجال التكوين الذي تشتغل عليه يهتم بالإنسان والمجتمع فنلاحظ الإقبال الملحوظ وبتزايد من قبل الطلبة على التخصصات المتوفرة في القسمين (العلوم الإنسانية و الاجتماعية) وذلك في مرحلتي الليسانس والماستر، كما أنها تضمن التكوين فيما بعد التدرج بالنظامين (دكتوراه العلوم و دكتوراه الطور الثالث).

إن إدارة الكلية تعمل وفق الأهداف المسطرة في مشروع المؤسسة و تسعى لتوفير مناخ عمل لجميع الأطراف (أساتذة -طلبة- موظفين) وذلك لا يتحقق إلا بتكاتف الجهود وتشجيع المبادرات ومرافقة الإطاراالرائدة للرقى بجامعتنا إلى المصاف العالية.

2. النشأة

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية وقسم التربية البدنية والرياضية.



صورة رقم 01 : المدخل الرئيسي للقطب الجامعي شتمة

3. الهياكل البيداغوجية

فضاء الأنترنات: فضاء لطلبة الليسانس وطلبة الماستر وآخر للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.

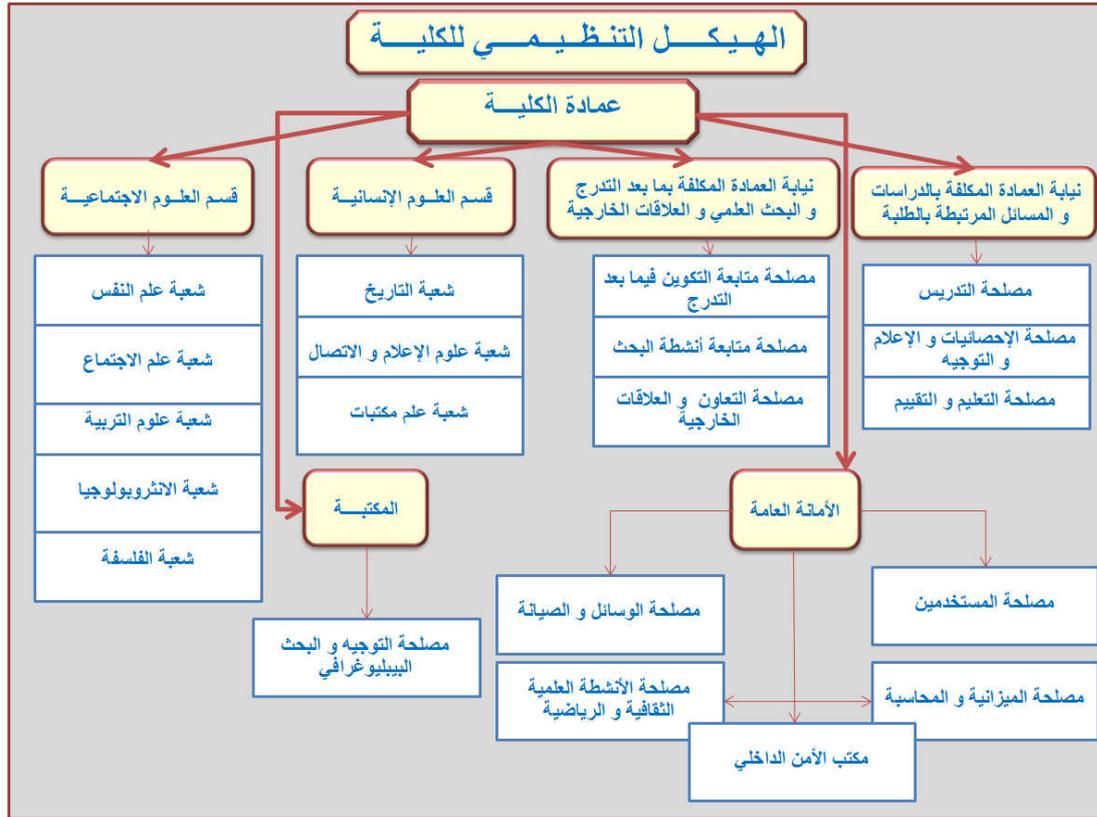
المكتبة: 600 طالب طاقة إستيعاب المكتبة المركزية للكلية التي بها المصالح الآتية: مصلحة المقتنيات، مصلحة بنك الإعارة ومصلحة الرسائل الأكاديمية، بالإضافة إلى مبنى يتألف من ثلاث طوابق مخصص للمطالعة كل طابق به بنك للإعارة الداخلية وبقدرة إستيعاب 160 طالب

المدرجات: 04 مدرجات بسعة إستيعاب 200 مقعد ومدرجان بسعة إستيعاب 300 مقعد.

قاعات الدراسة: 64 قاعة للأعمال الموجهة، 07 قاعات للمحاضرات.

قاعات الإعلام الآلي: 03 قاعات للإعلام الآلي (للأعمال التطبيقية)

قاعات ومكاتب للأساتذة: 72 مكتب للأساتذة مخصص لإستقبال الطلبة، مكتب للمداولات، قاعة للأساتذة، 04 قاعات للإجتماعات، قاعة للمناقشات وقاعة لإستقبال اللجان الهيكل التنظيمي للكلية



صورة رقم 02: مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للكلية

4. الهياكل البيداغوجية

تضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة هياكل هامة تضمن التدريس في أحسن الظروف و هي كما يلي:

أ. المدرجات

المدرجات	سعة الاستيعاب
04 مدرجات	200 مقعد
02 مدرجات	300 مقعد



صورة رقم 03: صورة توضح مدرجات الكلية

تتوزع كما يلي :

المدرجات 01 - 02 - 03 بالمجمع البيداغوجي أ
و المدرجات 04-05-06 بالمجمع البيداغوجي ب
ب. القاعات

64 قاعة	قاعات الأعمال الموجهة
07 قاعات	قاعات الدراسة (محاضرات)
04 قاعات	قاعات الاعلام الآلي
02 قاعات (للأساتذة وطلبة الدكتوراه- لطلبة الليسانس والماستير)	قاعات الانترنت



صورة رقم 04: صورة توضح قاعات الدراسة

ج. قاعات و مكاتب خاصة بأساتذة الكلية

72 مكتب	مكاتب الأساتذة (لاستقبال الطلبة)
01 قاعة	قاعة الأساتذة
04 قاعات	قاعات الاجتماعات
02 قاعة	قاعة المناقشات
01 مكتب	مكتب المداولات
01 قاعة	قاعة استقبال اللجان

د. مجمع إداري لعمادة الكلية و مصالحتها المركزية

يحتوي على:

-مكتب عميد الكلية

-الأمانة العامة

-نيابة العمادة المكلفة بالدراسات العليا

-مصلحة الميزانية

-مصلحة المستخدمين

-مصلحة الوسائل العامة



صورة رقم 05: توضح المجمع الإداري لعمادة الكلية

هـ. مجمع بيداغوجي للأقسام و التخصصات و الشعب
به مصالح التدريس المختلفة بالكلية و مكاتب خاصة برؤساء الأقسام و نوابهم و مسؤولي
الشعب و التخصصات



صورة رقم 06: المجمع البيداغوجي للكلية

و. المكتبة المركزية

تحتوي على قاعة كبيرة طاقة استيعابها 600 طالب بالإضافة إلى قاعة خاصة بالمذكرات



صورة رقم 07 : مكتبة الكلية

ي. قاعات للمطالعة

مبنى قاعات المطالعة يتكون من ثلاث طوابق كل طابق يحتوي على قاعة للتوثيق و قاعة
للمطالعة طاقة استيعاب كل قاعة 160 طالب



صورة رقم 08: قاعات المطالعة

2- مجالات الدراسة:

- لكل دراسة مجالات وحدود معينة توضح المعالم الأساسية لها وتمثل هذه الحدود في:
- أ. **المجال الموضوعي:** يعد المجال الموضوعي ركيزة أية دراسة أو بحث علمي، حيث تعالج هذه الدراسة موضوع مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية وبضبط إدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة.
- ب. **المجال البشري:** وهم المعنيين بالدراسة ولهم علاقة بموضوع البحث، وعليه فقد شملت هذه الدراسة العاملين بإدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة.
- ج. **المجال الزمني:** وهي المدة الزمنية إلى استغرقتها هذه الدراسة والمتمثلة في الفترة الزمنية الممتدة من شهر جانفي 2019 إلى سبتمبر 2020، بداية من اختيار الموضوع ووصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.
- د. **المجال المكاني:** وهو المكان أو المحيط التي أجريت فيه عينة الدراسة والمتمثلة أساساً في إدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة، فهي تعتبر المكان الأنسب إلى توصلنا إلى نتائج البحث نظراً لاعتمادها على الوسائل التكنولوجية والأدوات الالكترونية والقيام بمختلف الأعمال الإدارية بمختلف الوسائل الحديثة.

3- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج **المسحي** لكونه المناسب لاستخدام هذه الدراسة وباعتباره طريقة صحيحة من خلال منهجية عملية تهدف إلى استخلاص النتائج.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بإدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة، وقد تم اختيار الإدارة لأنها مركز التسيير والربط بين الكليات، أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية تشمل العاملين بالإدارة حيث تم توزيع 24 استمارة نظرا لظرف الصحي الذي شهدته البلاد ورفض بعض العاملين للإجابة على هذه الاستمارة وغياب البعض الآخر.

5- أدوات جمع البيانات:

يكون اختيار أدوات جمع البيانات تبعا لطبيعة موضوع الدراسة وما يتطلبه للإجابة على تساؤلها وتحقيق أهدافها، ومنه فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان.

❖ وثيقة الاستبيان:

استخدمنا استمارة الاستبيان وذلك لمساعدتنا في معالجة الجانب الميداني للموضوع، وكان ذلك عبر مايلي: أعداد واسعة وجمع البيانات والتأكد من صحتها مع الأستاذ المشرف ومدى ملائمة مضمونها لجميع النتائج، ومن ثم زيارة الإدارة وموافقة العاملين على الإجابة، وتم توزيع الاستبيان وهو ضمن المضامين التالية:

المحور الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة، **المحور الثاني** وقد خصص لتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية لدى العاملين بإدارة جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة، **المحور الثالث** المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة محمد خيضر قطب شتمة، **المحور الرابع** المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، **والمحور الأخير (الخامس)** خصص لتعرف على أداء العاملين.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

وهي الإحصاء الوصفي أو النسبة المئوية وجدول التوزيع التكراري.

المبحث الثاني: تحليلي البيانات وتفسير النتائج

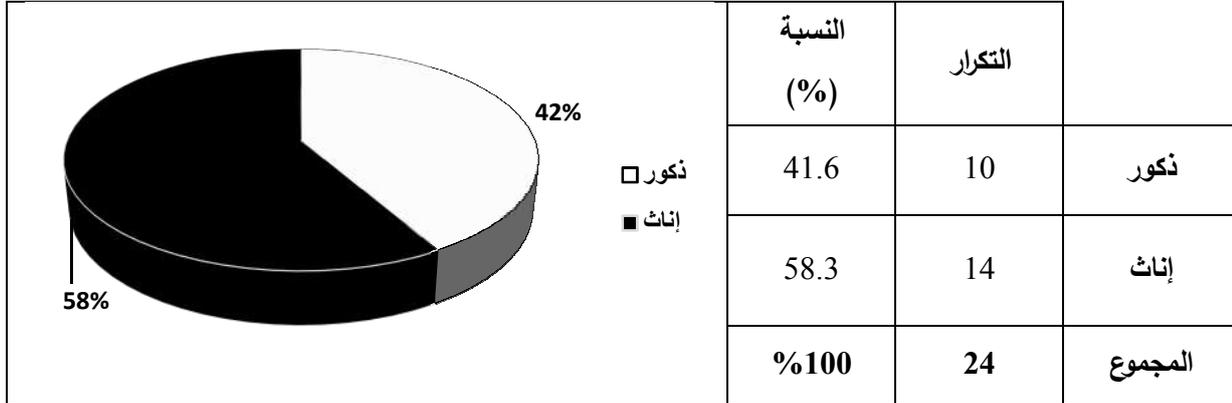
المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الجنس

متغير الجنس



المصدر: اعداد الباحثين

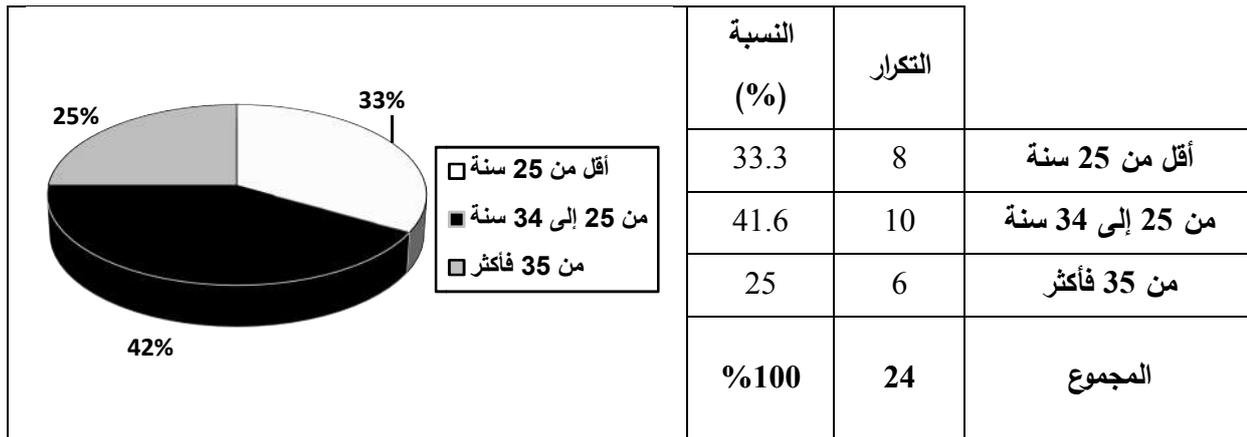
يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة الإناث والمتمثلة في 58.3% لدي الأغلبية في الإدارة، في حين إن فئة الذكور نسبتهم 41.6%، وهذا راجع إلى أن أغلب المتخصصين في الإدارة هم فئة الإناث وهي تمثل الواقع الموجود في الإدارة.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الفئة العمرية

متغير الفئة العمرية



المصدر: إعداد الباحثين

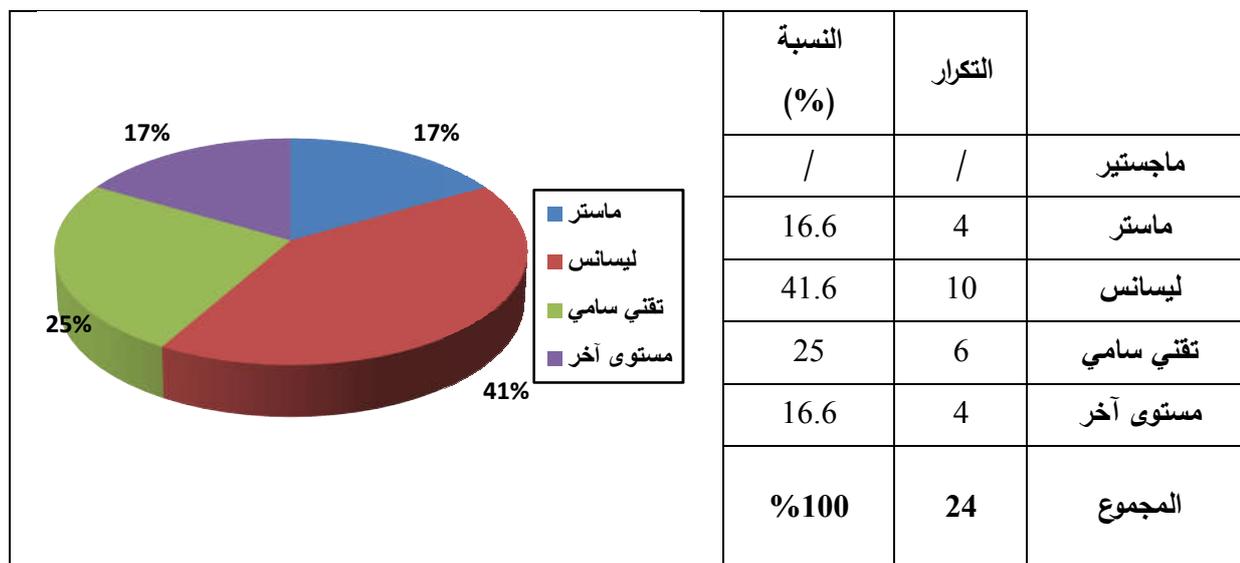
من خلال الجدول رقم (03) نجد أن نسبة الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة 41.6% لدى الأغلبية في الإدارة، في حين كانت النسبة المئوية 33.3% لأقل من 25 سنة وأخيرا نسبة 25% لأكثر من 35 سنة.

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحثين

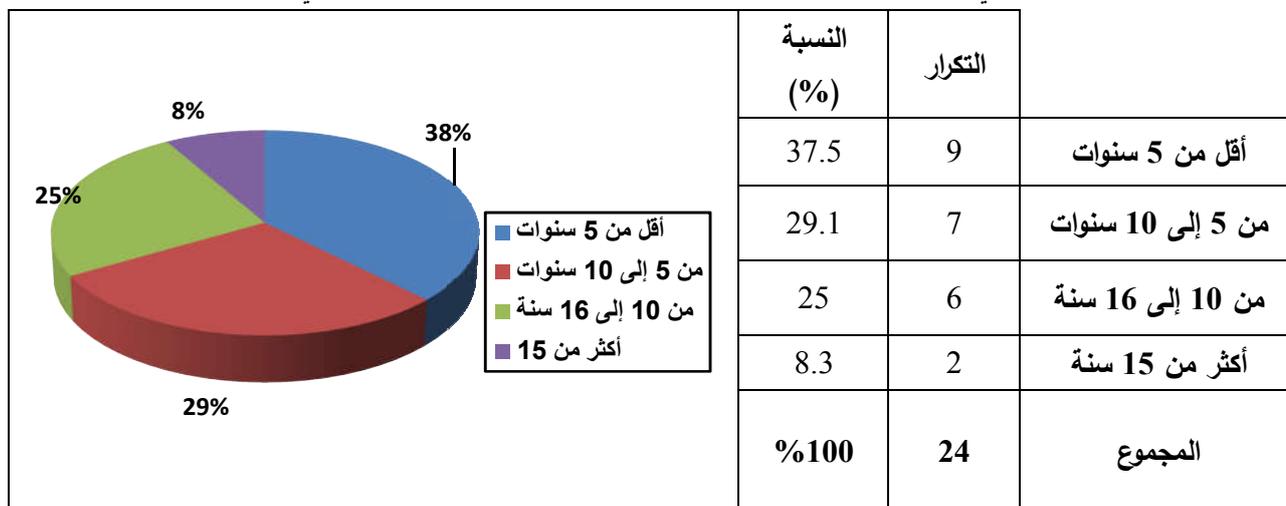
تبين من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى ليسانس بنسبة 41.6% تليها مباشرة مستوى تقني سامي بـ 25%، كما نلاحظ أن هناك نسبة متساوية وهي 16.6% بين الأفراد الذين يحملون شهادة ماستر ومستوى آخر، هذا ما يجعلنا نستنتج أن أغلبية العاملين في إدارة الجامعة يحملون شهادة وتقني سامي والتي تأهلهم بدرجة علمية كافية للعمل في الإدارة وشهادة تقني سامي التي تمكنهم من التعامل في مختلف الأجهزة الالكترونية.

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الخبرة في مجال العمل

متغير الخبرة في مجال العمل

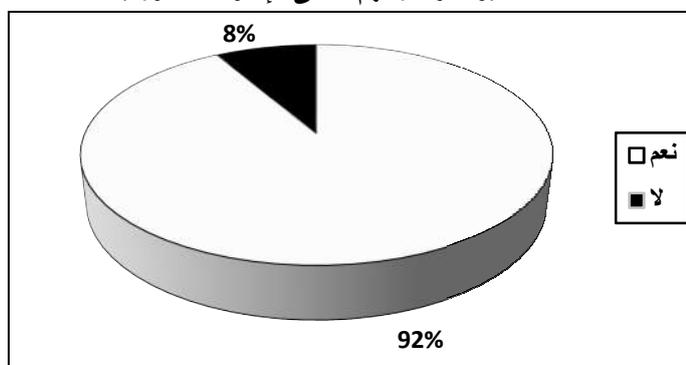


المصدر: إعداد الباحثين

بين الجدول رقم (4) أن معظم أفراد العينة حديثي التوظيف والذين تنحصر خبرتهم في مجال العمل في أقل من 5 سنوات بنسبة 37.5%، وبالتالي تكون لديهم الرغبة والقدرة على العمل في الإدارة، وتم فئة أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29.1% وهي بنسبة معتبرة يمكن للعاملين الجدد الاستفادة من هذه الخبرة في مجال العمل، ثم فئة من 10 إلى 15 سنة والتي تمثلت بـ 25%، ثم لديها فئة أكثر من 15 سنة وهي نسبة 8.3% وهي نسبة وهي نسبة قليلة؛ وبالتالي نستنتج أن الفئة الموظفة في الإدارة هي فئة أغليبتها من الموظفين الجدد.

المحور الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية لدى العاملين بإدارة جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير أدرك وأفهم معنى الإدارة الالكترونية



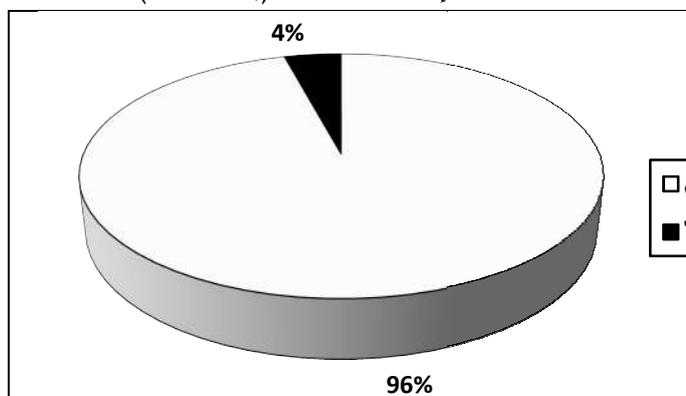
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير أدرك وأفهم معنى الإدارة الالكترونية

المتغير	التكرار	النسبة (%)
نعم	22	91.6
لا	2	8.3
المجموع	24	100%

المصدر: إعداد الباحثين

بين الجدول رقم (06) أن إدراك وفهم العاملين لمعنى الإدارة الالكترونية والتي كانت الإجابة عنه من قبل أفراد العينة بنعم بنسبة 91.6% ولا بنسبة 8.3%، وهذا ما يمكن تفسيره أن أغلبية العاملين بالإدارة يدركون ويفهمون معنى الإدارة الالكترونية.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية (إدارة شاملة)



الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية (إدارة شاملة)

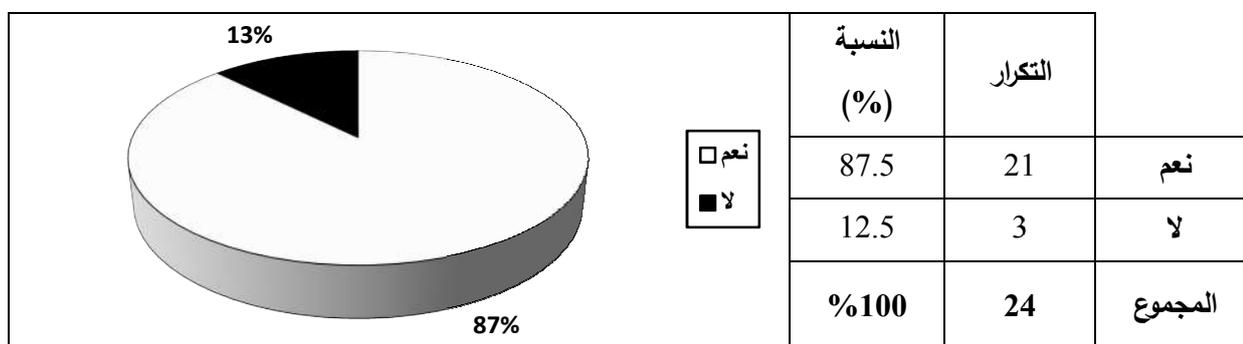
المتغير	التكرار	النسبة (%)
نعم	23	95.8
لا	1	4.1
المجموع	24	100%

المصدر: إعداد الباحثين

تبين من خلال الجدول رقم (07) أن الإدارة الالكترونية هي إدارة شاملة من الموارد المادية والبشرية وتقنيات البرمجة الحديث؛ والتي كانت الإجابة عنها كالتالي نعم بنسبة 95.8% ولا بنسبة 4.1%، وهذا ما يمكن تفسيره بأن أغلبية العاملين موافقين بأن الإدارة الالكترونية وهذا ما تعمل عليه إدارة جامعة محمد خيضر حتى توفر مختلف الموارد لمواكبة نمط الإدارة الالكترونية.

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة بلا أوراق



المصدر: إعداد الباحثين

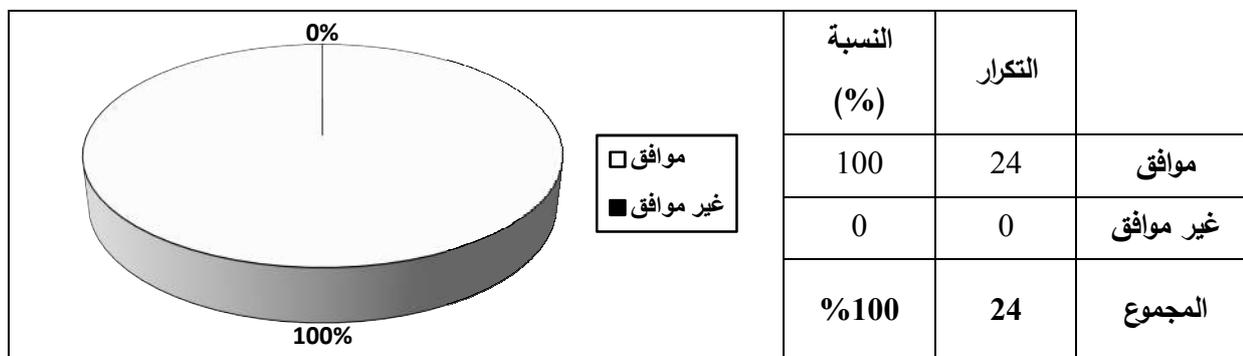
بين الجدول رقم (08) أن الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا أوراق مما يجعلها توفر لنا الوقت والجهد والتي كانت الإجابة عليها من أفراد العينة بنعم بنسبة 87.5% ولا بنسبة 12.5%، وهذا ما يمكن تفسيره أن أغلبية العاملين بالإدارة تساعدهم الإدارة الالكترونية من انجاز أعمالهم بشكل آلي أحسن من الورق.

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية تسهل علينا الأرشفة

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية تسهل علينا الأرشفة



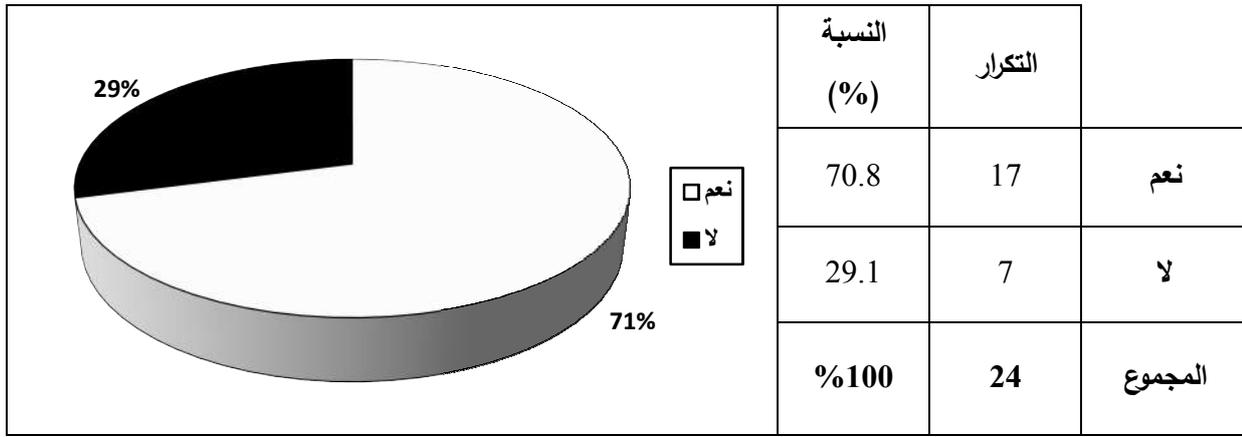
المصدر: إعداد الباحثين

بين الجدول رقم (09) أن الإدارة الالكترونية تسهل لنا أرشفة الملفات وهي عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمال تنفذ عبر الأجهزة الالكترونية، والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 100% وغير موافق بـ 0%، هذا ما يجعلنا نستنتج أن الإدارة الالكترونية تساهم في تسهيل الأعمال، لأنها تعتمد على الأجهزة الالكترونية عكس الإدارة التقليدية التي أقدمها الإدارة التقليدية.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير رقمنة الإدارة بالحاسوب

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب

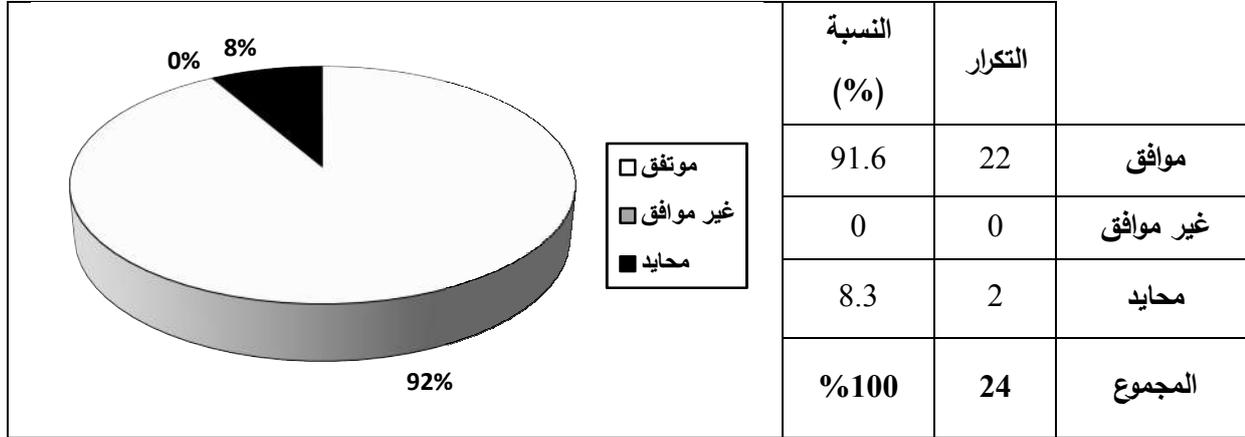


المصدر: إعداد الباحثين

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن رقمنة الإدارة بالحاسوب ساهم في التقليل من استخدام الورق والتي كانت الإجابة من قبل أفراد العينة بنعم بنسبة 70.8% ولا بنسبة 29.1%، إن الإدارة الالكترونية تعمل على توفير المستلزمات المادية لتسهيل انجاز المهام والتسريع من العمل وتقليل من استخدام الورق لتخلص من الإدارة التقليدية.

المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية:

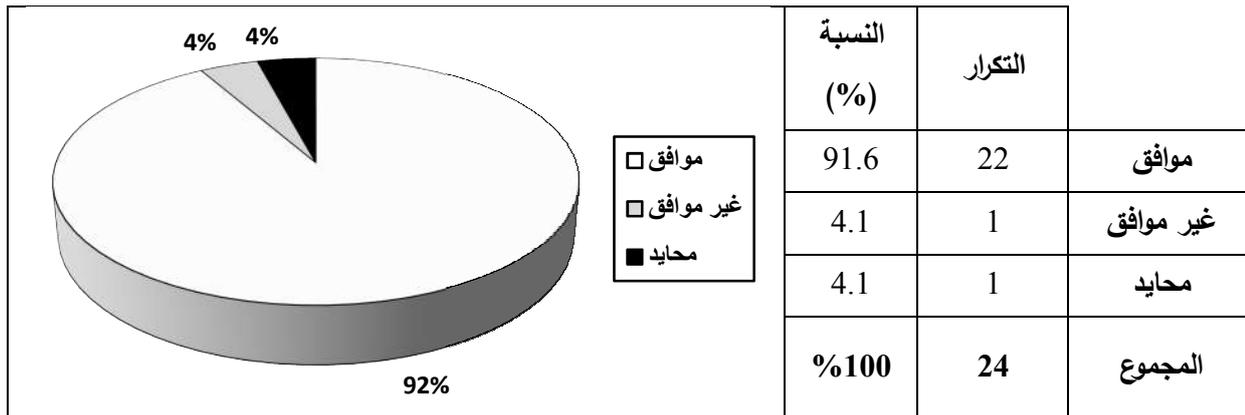
الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير متطلبات الإدارة الالكترونية



المصدر: إعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (11) نمط الإدارة الالكترونية هو الأنسب لتحسين تسيير العمل في إدارتكم، والتي كان الإجابة عنها موافق بنسبة 91.6% وغير موافق بنسبة 0% ومحايد بنسبة 8.3%، مما يدل على أن الإدارة الالكترونية تساهم في تقديم الأعمال بسرعة وبالتالي تحسين سير العمل داخل الإدارة.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير استخدام الطرق الحديثة



المصدر: إعداد الباحثين

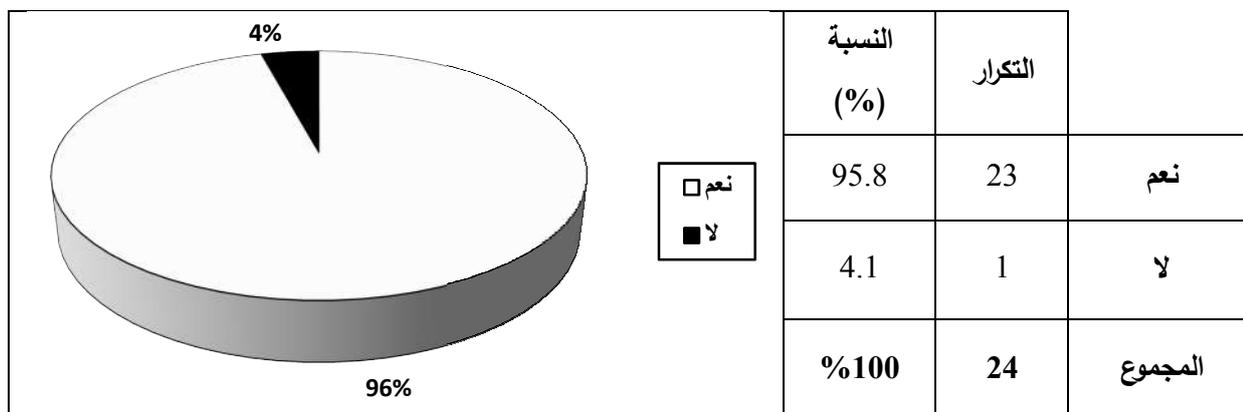
من خلال الجدول رقم (12) تبين أن تطبيق تشريعات الأمن الالكتروني لضمان التطبيق الأمثل للإدارة الالكترونية، والتي كانت الإجابة عنها بموافق بنسبة 91.6% وغير موافق ومحايد بنسبة 4.1%، ومنه نستنتج أن الأمن الالكتروني واجب لضبط الأعمال التي تقدمها الإدارة والحل الأمثل لتطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير دورات تكوينية لتحسين عمل الإدارة

متغير دورات تكوينية لتحسين عمل الإدارة



المصدر: إعداد الباحثين

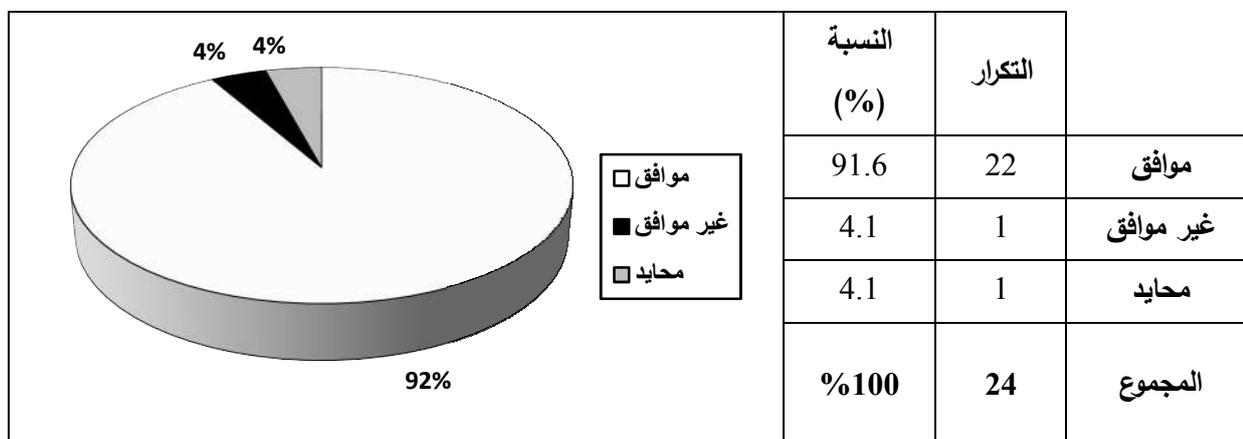
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تنظيم دورات تكوينية لمعرفة نظام عمل الإدارة الالكترونية كانت الإجابة فيه بعم بنسبة 95.8% ولا بنسبة 4.1%، وهذا ما يمكن تفسيره بأن الإدارة تعمل على تنظيم برامج ونشاطات تعليمية للعاملين للاستفادة من عمل الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير تحديث مستلزمات الإدارة الالكترونية

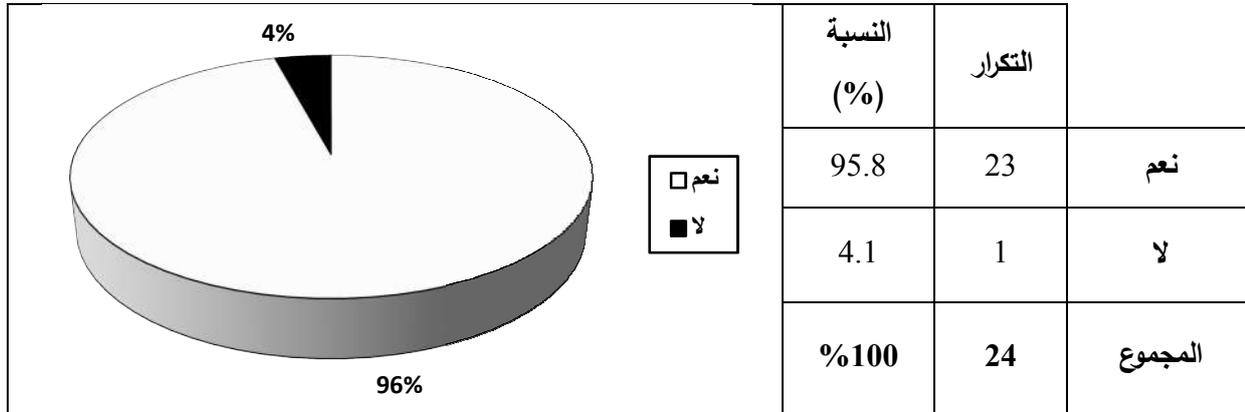
متغير تحديث مستلزمات الإدارة الالكترونية



المصدر: إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (14) تبين أن ضرورة تحديث وتجهيز الإدارة بالحواسيب والمعدات اللازمة والتي كانت الإجابة عنها بموافق بنسبة 91.6% وغير موافق ومحايد بنسبة 4.1%، وعليه نستنتج أن إدارة الجامعة تعمل على تحديث الإدارة بأجهزة الالكترونية والحواسيب الآلية لاستعمال مختلف المهام والأعمال.

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير اتصال الأجهزة مع بعضا بالانترنت

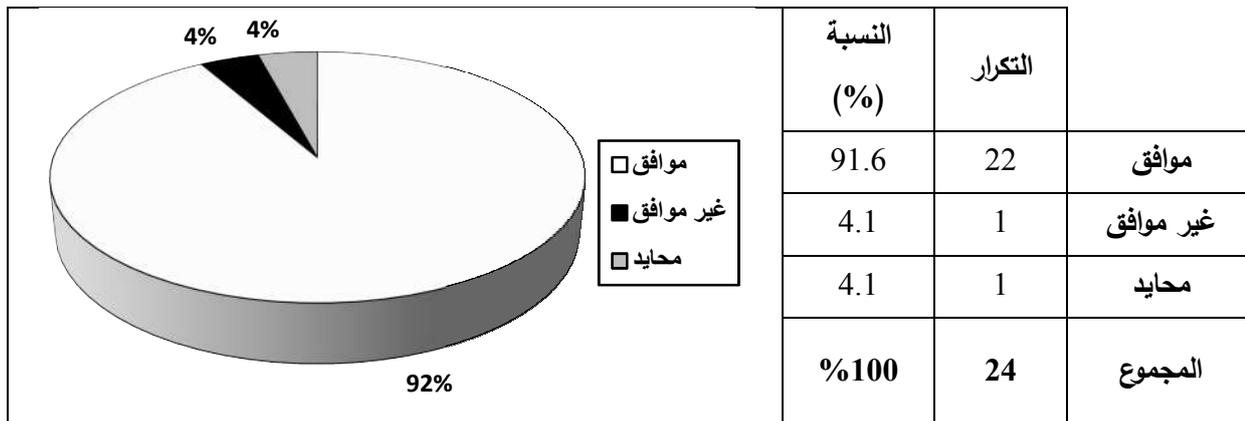


المصدر: إعداد الباحثين

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن اتصال أجهزة الحاسوب فيما بينها باستخدام الانترنت؛ عليه كانت الإجابة كالتالي نعم بنسبة 95.8% ولا بنسبة 4.1%، فعليه يمكن تفسير أن كافة أجهزة حاسوب الإدارة متصلة ببعضها البعض بالانترنت يسهل تطبيق الإدارة الالكترونية.

المحور الرابع: المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تغيير الإدارة الالكترونية



المصدر: إعداد الباحثين

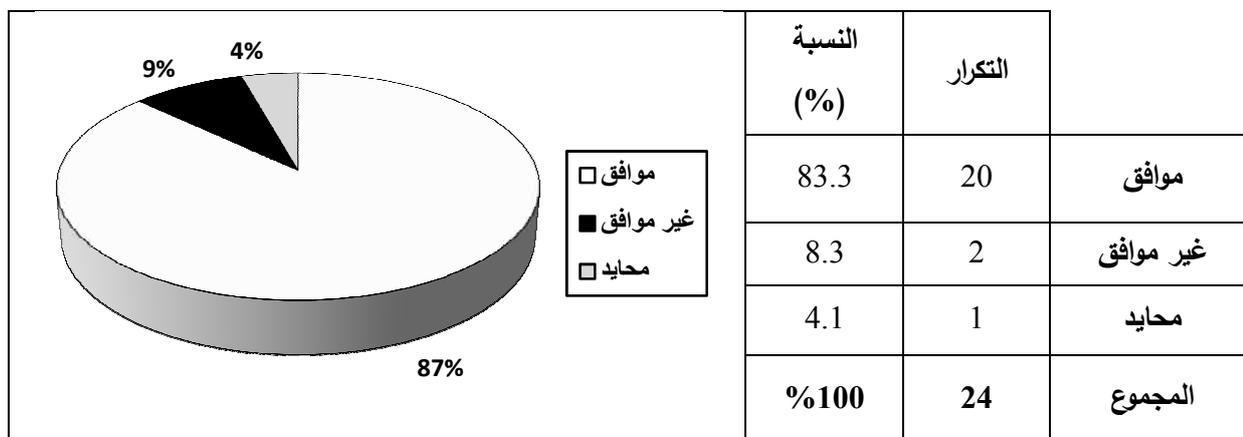
يتبين من خلال الجدول رقم (16) رغبة العاملين في تغيير نمط الإدارة القديمة والعمل على إتباع الإدارة الالكترونية؛ وعليه فالإجابة كانت كالتالي موافق بنسبة 91.6% وغير موافق ومحايد بنسبة 4.1%، وهذا ما يدل أن أغلبية العاملين يرغبون في تغيير نمط الإدارة الالكترونية والتخلي عن الإدارة التقليدية.

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير التنوع في أساليب التدريب

متغير التنوع في أساليب التدريب



المصدر: إعداد الباحثين

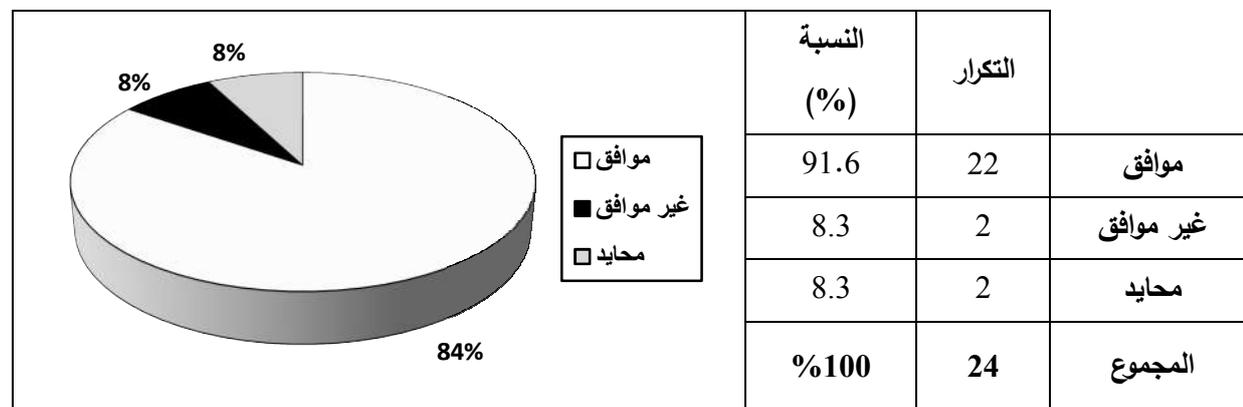
تبين من خلال الجدول رقم (17) أن الحرص على التنوع في الأساليب وتدريب وتطوير عينة البحث كالتالي؛ موافق بنسبة 83.3% وغيرهم موافق بنسبة 8.3% ومحايد بنسبة 4.1%، وهذا ما نفسره على أن الإدارة تعمل على التسريع في أساليب العمل والتسريع في الأجهزة وهذا يساعد

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير متخصصين في الإدارة الالكترونية

متغير متخصصين في الإدارة الالكترونية



المصدر: إعداد الباحثين

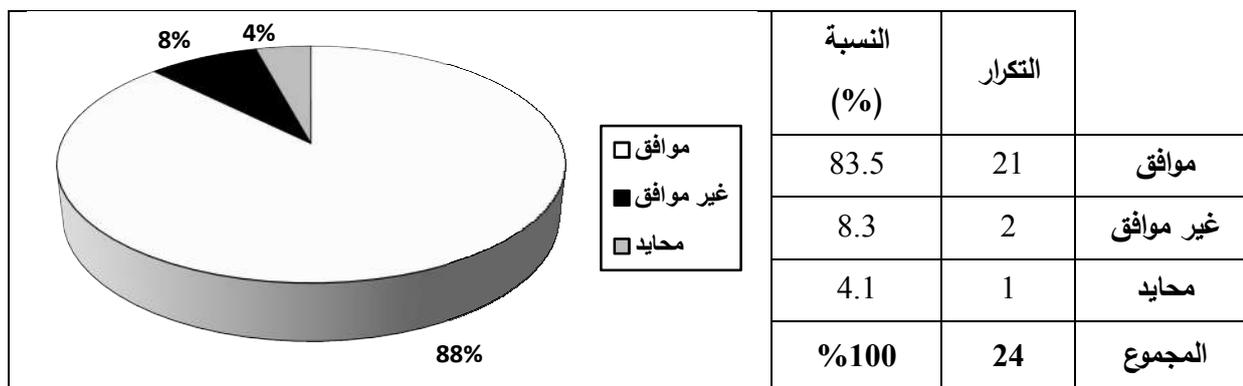
من خلال الجدول رقم (18) تبين أن توفير موظفين متخصصين في مجال الإدارة الالكترونية لضمان حسن سيرورة عمل الإدارة، والتي كانت الإجابة عنها من طرف العاملين بموافق بنسبة 91.6% وغير موافق ومحايد بنسبة 8.3%، وهذا ما نفسره على أن الإدارة وفرة متخصصين في مجال الإدارة الالكترونية وهذا لضمان حسن سير العمل.

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير ميزانية تطبيق الإدارة الالكترونية

متغير ميزانية تطبيق الإدارة الالكترونية



المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية والإجابة كانت كالتالي؛ موافق بنسبة 83.5% وغير موافق بنسبة 8.3% ومحايد بنسبة 4.1%، إلى موافقة العاملين على تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.

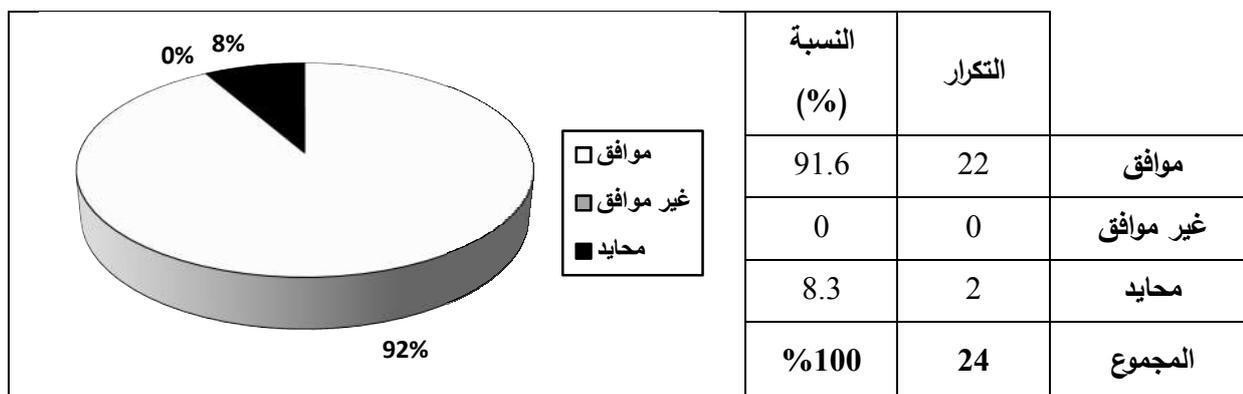
المحور الخامس: أثر الإدارة الالكترونية على أداء العاملين:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية وسيلة تطبيق سهلة

متغير الإدارة الالكترونية وسيلة تطبيق سهلة

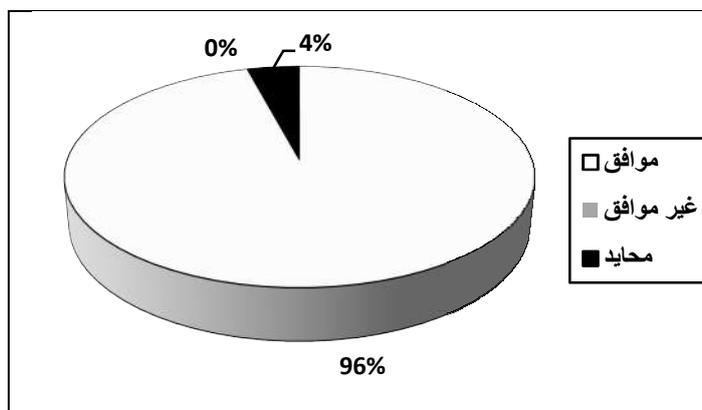


المصدر: إعداد الباحثين

تبين من خلال الجدول رقم (20) أن الإدارة الالكترونية تساعد في تقديم الخدمة بطريقة مرنة وسلسلة، والتي كانت الإجابة بموافق بنسبة 91.6% وغير موافق بنسبة 0% ومحايد بنسبة 8.3%، وهذا ما يمكن تفسيره أن الإدارة الالكترونية تساعد العاملين في أداء الأعمال بطريقة مرنة وسلسلة.

الشكل رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية والربط بين عدة خدمات



الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية والربط بين عدة خدمات

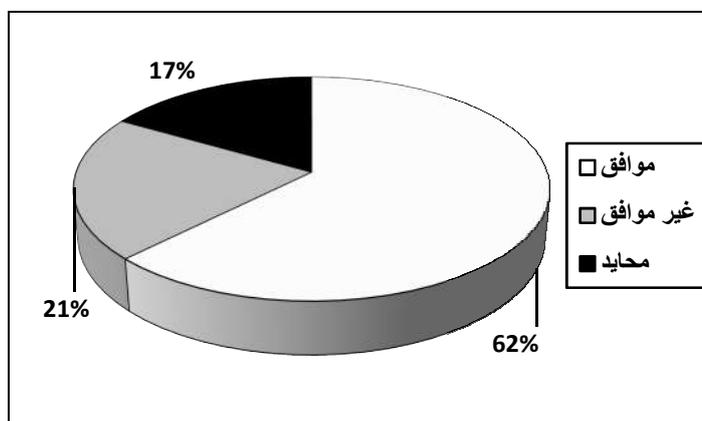
النسبة (%)	التكرار	الفئة
95.8	23	موافق
0	0	غير موافق
4.1	1	محايد
100%	24	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (21) تبين تعزيز الإدارة الالكترونية إمكانية الربط بين عدة خدمات الكترونية، والتي كانت الإجابة عليها بموافق بنسبة 95.8% وغير موافق بنسبة 0% ومحايد بنسبة 4.1%، وعليه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية لها دور في الربط بين كافة الخدمات بوسائل حديثة وهذا ما تم استنتاجه من عينة البحث.

الشكل رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير تسهيل الإدارة الالكترونية تسهيل العمل



الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير تسهيل الإدارة الالكترونية تسهيل العمل

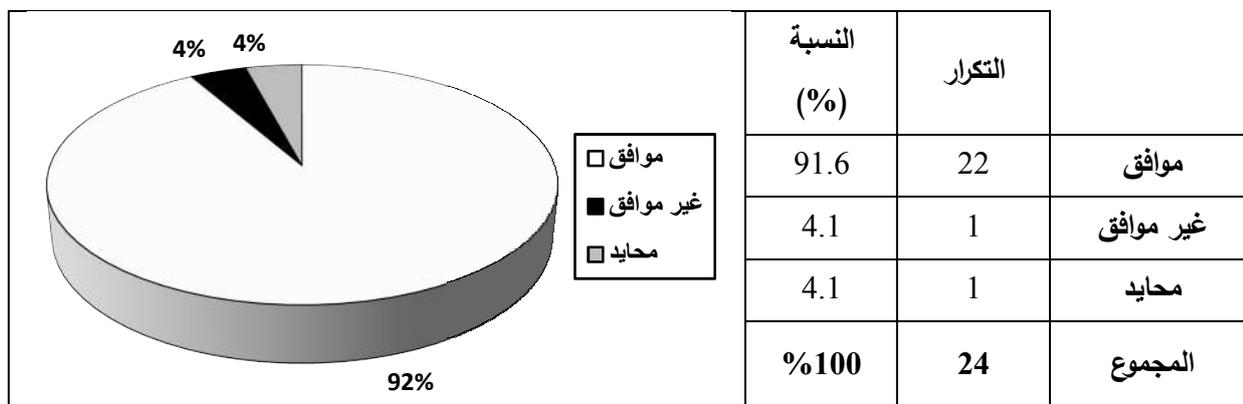
النسبة (%)	التكرار	الفئة
62.5	15	موافق
20.8	5	غير موافق
16.6	4	محايد
100%	24	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين

تبين من خلال الجدول رقم (22) أن تسهيل الإدارة من وظائف العمل التي كانت تعتمد على أساليب الإدارة التقليدية؛ والتي كانت الإجابة عليها من قبل عينة البحث بموافق بنسبة 62.5% وغير موافق بنسبة 20.8% ومحايد بنسبة 16.6%، ما يفسر أن الإدارة الالكترونية تساعد العاملين في انجاز العمل بكل أريحية وتخفيف الأعباء ومن أساليبه الإدارة التقليدية.

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تسهل المهام بدقة

الشكل رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تسهل المهام بدقة

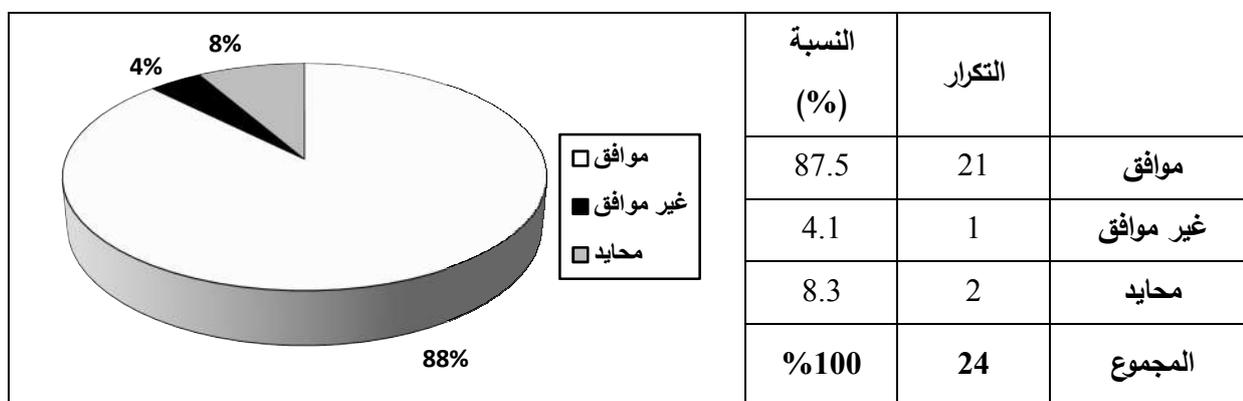


المصدر: إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (23) تبين أن الإدارة الالكترونية تساعد العاملين على انجاز مهامهم بدقة وكفاءة وفعالية، فإن الإجابة كانت كالتالي موافق بنسبة 91.6% وغير موافق ومحايد بنسبة 4.1%، ومنه نفسر أن أغلبية العاملين تساعدهم الإدارة الالكترونية لأنها فعالة ودقيقة في تقديم الخدمات عكس الإدارة التقليدية.

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تساعد في رفع المعنويات

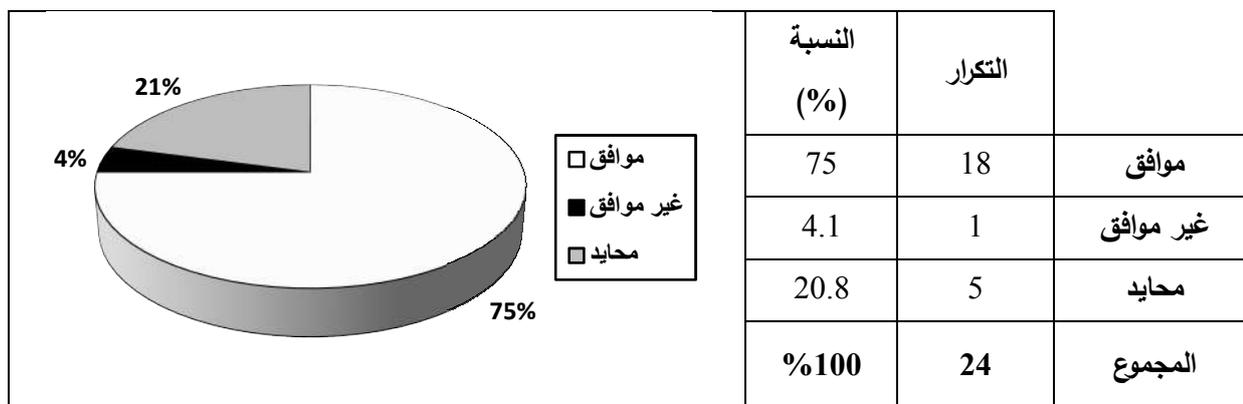
الشكل رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تساعد في رفع المعنويات



المصدر: إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (24) تبين أن الإدارة الالكترونية تساعد العاملين في الرفع من معنويات الموظف وبالتالي زيادة النسبة في الإنتاجية، فإن الإجابة كانت كالتالي موافق بنسبة 87.5% وغير موافق ومحايد بنسبة 4.1%، ومنه نفسر أن أغلبية العاملين تساعدهم الإدارة الالكترونية لأنها فعالة ودقيقة في تقديم الخدمات عكس الإدارة التقليدية.

الشكل رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة الالكترونية تقلل من أخطاء العاملين

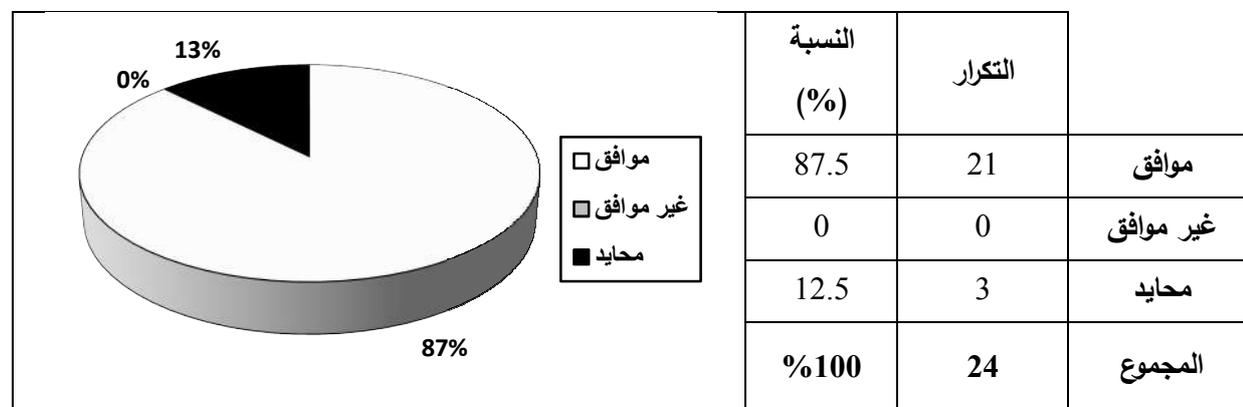


المصدر: إعداد الباحثين

تبين الجدول رقم (25) أن تقلل الإدارة الالكترونية من تكلفة أخطاء العاملين والتي كانت الإجابة عنها كالتالي، موافق بنسبة 75% محايد بنسبة 20.8% وغير موافق بنسبة 4.1%، ومنه نفسر أن الإدارة الالكترونية تساعد في انجاز المهام بدقة وكفاءة عالية.

الشكل رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تقلل الإدارة الالكترونية من الجهد والكلفة

الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تقلل الإدارة الالكترونية من الجهد والكلفة



المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن الإدارة الالكترونية تقلل من الجهد والكلفة المادية للعمال وبالتالي انجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وعليه كانت إجابة العينة كالتالي موافق بنسبة 87.5% وغير موافق بنسبة 0% ومحايد بنسبة 12.5%، ومنه نستنتج أن الإدارة الالكترونية تساهم في تقليل من الجهد وتسهيل وانجاز المهام بسرعة بشكل الكتروني.

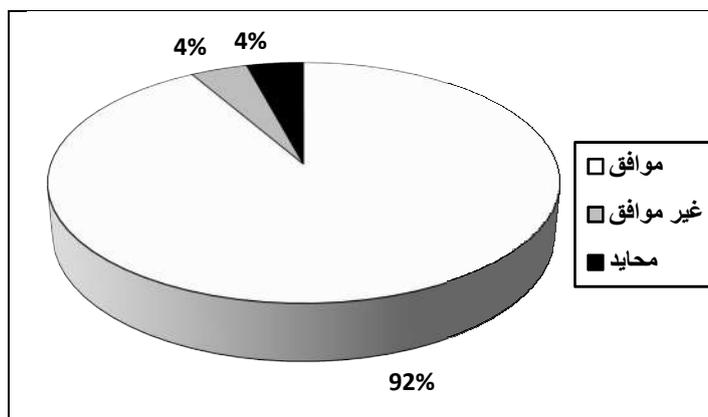
الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير العمل

النسبة (%)	التكرار	
91.6	22	موافق
4.1	1	غير موافق
4.1	1	محايد
%100	24	المجموع

الشكل رقم (31): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير العمل



المصدر: إعداد الباحثين

تبين من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة الالكترونية تساهم في تطوير أساليب العمل والرفع من مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإداري، وعليه فالإجابة كالتالي موافق بنسبة 91.6% وغير موافق ومحايد بنسبة 4.1%، ومنه نفسر إن الإدارة تعمل على الزيادة من تطوير أساليب العمل المحيطة ووسط الطرق الإجرائية.

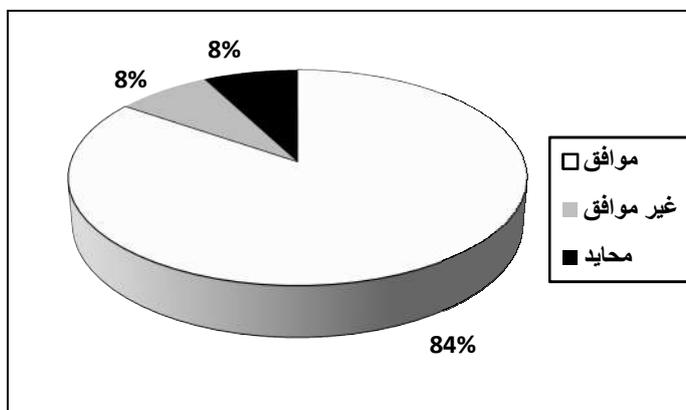
الجدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية تساهم في رفع سرعة الأداء

النسبة (%)	التكرار	
91.6	22	موافق
0	2	غير موافق
8.3	2	محايد
%100	24	المجموع

الشكل رقم (32): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير الإدارة الالكترونية تساهم في رفع سرعة الأداء



المصدر: إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن تساهم الإدارة الالكترونية في الرفع من سرعة الأداء، وتقصير الوقت وتقديم العمل في أي وقت وبأعلى جودة، وعليه فالإجابة كالتالي موافق بنسبة 91.6% وغير موافق بنسبة 0% ومحايد بنسبة 8.3%، ومنه جاء التفسير على أن الإدارة الالكترونية تساهم في انجاز المهام للعاملين بسرعة وتقديم العمل بجودة عالية.

النتائج العامة:

من خلال ما تطرقنا له في الدراسة من خلال المحاور؛ يمكن أن نجمع على أهم النتائج فيما يخص الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية إدارة جامعة محمد خيضر والتي يمكن إيجازها كالتالي:

- إدراك وفهم معني الإدارة الالكترونية من قبل العاملين داخل الإدارة، وهذا بنسبة كبيرة حيث قدرت بـ 91.6% وهذا مؤشر يدل على يوعي العامل بمعني الإدارة الالكترونية.
- رغبة العاملين في الإدارة في تغيير نمط الإدارة القديمة والعمل على إتباع الإدارة الالكترونية بنسبة 91.6%.
- نستنتج أن الإدارة الالكترونية تساهم في انجاز العامل بأسرع وقت واتخاذ القرار وتسهل من وظائف العمل.
- نستنتج أن الإدارة الالكترونية لها دور في الربط بين كافة الخدمات وبوسائل حديثة.
- تعمل الإدارة الالكترونية على تطوير أساليب العمل والرفع من مستويات الأداء.
- نستنتج أن الإدارة الالكترونية تساعد العاملين على انجاز مهامهم بدقة وكفاءة وفعالية لأنها تعتمد على التقنيات الحديثة.
- نستنتج أن الإدارة لها أثر كبير في تحسين أداء العامل من خلال تقديم الخدمة بطريقة مرنة وسلسلة، وتقليل من الجهد والكلفة المادية للعمل وبالتالي انجاز المهام في أسرع وقت عكس الإدارة التقليدية.
- نستنتج أن الإدارة الالكترونية لها أثر كبير في تحسين أداء العامل من خلال الرفع في سرعة الأداء، وهذا بواسطة ما تقدمه من تقنيات حديثة وتقصير الوقت أي انجاز المهام بأسرع وقت.
- نستنتج أن إدارة جامعة محمد خيضر تعمل على استخدام التقنيات الحديثة كالحاسب الآلي وربط الأجهزة ببعضها البعض بالتقنيات الحديثة هذا ما يساهم بتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال.
- نستنتج أن إدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة تركز على متطلبات الإدارة الالكترونية أو المستلزمات، وهذا ما يجعلها تجسد مشروع الإدارة الالكترونية على أرض الواقع.

اقتراحات الدراسة

بناء على ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج قمنا بصياغة مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في:

- ضرورة وضع تشريعات أمنية لحماية أعمال الإدارة الالكترونية من السرقة والقرصنة الالكترونية.
- تعزيز وادراك الفهم الجيد لمفهوم الإدارة الالكترونية لدى المسؤولين.
- وضع استراتيجيات للتنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات الادارية.
- تخصيص ميزانية لصالح الادارة والادارين بالجامعة.
- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة وذلك لتسهيل من التعاملات الادارية.

خاتمة

وفي الاخير نختم موضوعنا هذا بان الإدارة الالكترونية وسيلة حديثة وتقنية تكنولوجيا تساهم وبشكل كبيراً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية وذلك بتسريع في تدفق المعلومة وسير العمل داخل الإدارة مما يحقق الرضا الوظيفي كما انها تمتاز بتنوع الوسائل التكنولوجية كالبريد الالكتروني والانترنت هذا مازاد في انجاز الاعمال بسهولة واريحية كما انها تعتبر نظام آلي يخلصنا من الأسلوب الورقي المعتمد في الإدارة التقليدية. وهذا من خلال المحاور التي تمت الإجابة عنهم من قبل العاملين ومن ثم تم استخلاص النتائج عن طريق تحليل البيانات وتقسييرها تم الحصول على العديد من الاستنتاجات التي تؤيد مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في إدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أسماء عابد، خولة عزيز، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015.
2. إيمان زريق، آمنة بهلول، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2017.
3. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
4. أحمد مصطفى وآخرون، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011.
5. اسامة محمود قرني، 'متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بالجامعات'، جامعة الازهر.
6. احمد حسين حسن الجرجري، 'اسهام عناصر الادارة الالكترونية في دعم بعض وظائف ادارة الموارد البشرية'، جامعة الموصل 2018.
7. امال ديلمي، 'دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة'، ام البواقي، 2015-2016.
8. ابراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. الطبعة الاولى دار جرير للنشر والتوزيع. عمان. الاردن. 2013. ص 105، ص 113-114.
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الدولة، 2004.
10. النباهين ريمة، عدي مريم، 'اثر تطبيق الادارة الالكترونية على تطوير الاداء الاداري'، علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة 2015/2014.

11. بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010/2011.
12. بومجان، عادل. تأهيل الموارد البشرية لتحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة :مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل .اطروحة دكتوراه :علوم التسيير :جامعة محمد خيضر بسكرة،2015.ص45-44. متاحة على الخط http://thesis.univ-biskra.dz/2261/1/Gest_d3_2016.pdf اطلع عليه يوم :2020/06/09.
13. بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب :دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة -رسالة ماجستير :علوم تجارية :جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006. متاحة على الخط : <file:///C:/Users/horizon/Downloads/> اطلع عليه يوم 2020/06/10:
14. باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
15. بسيوني محمد الرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية " دليل علمي "، ط1، ابرك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
16. برياح، محمد الامين، موساوي، يحي . تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية :دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية .مذكرة ماستر :ادارة اعمال البشرية :جامعة ابي بكر بلقايدبتلمسان، 2006.متاحة على الخط : <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/1> اطلع عليه يوم :2020/06/11.
17. تارقي، يونس. دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية :دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية اولاد عيسى بأدرار . مذكرة ماستر :علوم التسيير :جامعة قاصدي مرباح بورقلة،2017. ص5. متاحة على الخط : <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html> :1
- اطلع عليه يوم :08/06/2020.
18. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

19. رافت رضوان، الإدارة الالكترونية، الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة 2004.
20. سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، عالم الكتب، مصر، 2006.
21. ساسي مريم، الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل الماستر في القانون العام تخصص إدارة ومالية، جامعة اكلي محند الحاج، البويرة 2015 2016.
22. عمار بوحوش، دليل الباحث من المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتابة، الجزائر، 1990.
23. عاطف عدلي، زكي أحمد عزمي، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، مصر، 1993.
24. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة منتوري قسنطينة 2010
25. عبد الناصر ،موسى ،قريشي ،محمد. مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي :دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا-بسكرة-الجزائر .مجلة الباحث، ع2011،،.متاحة على الخط : (<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7716/1/R0907.pdf>) اطلع عليه يوم: 2020/05/17 .
26. عيشوش ،خيرة.التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك . رسالة ماجستير :مالية دولية :جامعة ابوبكر بلقايد بتلمسان , 2011.ص63. متاحة على الخط : (<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/440/1/Aichouch-kheira.mag.pdf>) اطلع عليه يوم: 2020/06/10 .:
27. عائشة بنت أحمد الحسيني ،شذا بنت عبد المحسن الخيال .دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة(أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الاداء الوظيفي)المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-العدد العاشر -يناير 2013.
28. عليا السلمي، ملتقى لإدارة الإلكترونية من أجل التميز والمنافسة، في عز لابنت محمد مطلق الغامدي.

29. قدوري، سحر. الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصورة . ع14/خاص/(الجزء الاول)، 2010. متاحة على الخط: (<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=35328>) اطلع عليه يوم: 2020/05/17.
30. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
31. فاطمة ذراعو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي " أحمد زبانة "، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016/2015.
32. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
33. لقرع مصطفى، عمايدية فايزة، الادارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية، تبسة.
34. محمد قاسم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
35. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
36. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
37. محمود حسين إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
38. محمد صغير ححات، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2002،
39. منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة ملای مالک ابراهيم الاسلامية الحكومية، بما لاتج 2016.

40. مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، 'الإدارة الالكترونية'، دار الثقافة، الاردن 2014، طبعة 01.
41. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق , دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع, سوريا, 2011.
42. <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html>
43. منوار بسمة، مرزوق وهيبية، 'تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية'، البويرة، 2017/2018.
44. مصطفى يوسف كافي، 'الإدارة الالكترونية'، دار ومؤسسة رسلان للطباعة و النشر والتوزيع، سوري، دمشق، جرمانا، طبعة 01، 2011.
45. مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، 'الإدارة الالكترونية'، دار الثقافة، الاردن، 2014، طبعة 01 ص 35-36.
46. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 'إدارة الموارد البشرية'، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013
- الرايط:
https://jsfc.journals.ekb.eg/article_26155_5140abc14472d326a434c2897239e4e3.pdf
47. مصطفى مصطفى كامل، 'إدارة الموارد البشرية'، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2011
48. نجم عبود نجم، 'الإدارة والمعرفة الالكترونية- (الاستراتيجية، مجالات ووظائف)'، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة، 01، 2017، عمان، صفحة 227-261.
49. نجم عبود نجم، 'الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف والمجالات)'، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة زيتونة الاردنية، عمان 2008، ص 236.
50. نادية عيشور وآخرون، 'منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية'، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017
51. وسام حجام، 'دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية'، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص

اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي،

2017/2016

52. يوسف محمد يوسف ابو أمونة، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في

الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة-، رسالة ماجستير. (كلية الدراسات العليا،

الجامعة الاسلامية، غزة، 2009)

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

1. Mouris Angers, **Initionpartique à la methologie des sciences himaines**, édition Casbah, Algérie, 1997, P58.
2. Oxford learner'spocketdictionary .Thirddedition .Oxford university press.Oxford.2003.p318.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإنسانية

شعبة: علم الإعلام والاتصال



استمارة موجهة للإجابة حول:

مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين

في المؤسسة العمومية

جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة

دراسة مسحية على عينة من العاملين بالإدارة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الدكتور:

* جفافلة داود

إعداد الطالبة:

- سليمان عيبر

- حشاني عيبر

السنة الجامعية: 2020/2019

استبيان حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين اداء العاملين
دراسة مسحية لعينة من العاملين بإدارة جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة
ينبغي على العاملين وضع علامة (V) على الإجابة الملائمة

محور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المستوى التعليمي:

ماجستير ماستر ليسانس تقني سامي مستوى آخر

3. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة

من 25 سنة 34 سنة

من 35 فأكثر

4. الخبرة في مجال العمل:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10

من 10 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية لدى العاملين بإدارة جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة

1. أدرك و أفهم معنى الإدارة الالكترونية:
نعم لا

2. الادارة الالكترونية هي ادارة شاملة من الموارد المادية والبشرية وتقنيات البرمجة الحديثة:
نعم لا

3. اعتقد أن الإدارة الالكترونية هي ادارة بلا اوراق مما يجعلها توفر لنا الوقت والجهد

نعم لا

4. الإدارة الالكترونية تسهل لنا ارشفة وهي عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمال تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية

موافق غير موافق

5. رقمنة الإدارة بالحواسيب ساهم في التقليل من استخدام الورق.

نعم لا

المحور الثالث المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية

1. نمط الإدارة الالكترونية هو الانسب لتحسين سير العمل في إدارتكم

موافق غير موافق محايد

2. وضع خطط وبرامج لضمان تسيير الادارة باستخدام الطرق الحديثة

موافق غير موافق محايد

3.تنظيم دورات تكوينية لمعرفة نظام عمل الادارة الالكترونية

نعم لا

4.ضرورة تحديث وتجهيز الإدارة بالحواسيب والمعدات اللازمة

موافق غير موافق محايد

3. اتصال أجهزة الحاسوب فيما بينها باستخدام شبكة الانترنت

نعم لا

المحور الرابع: المتطلبات البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية

1.رغبة العاملين في تغيير نمط الادارة القديمة والعمل على اتباع نمط الادارة الجديدة)
الادارة الالكترونية)

موافق غير موافق محايد

2. الحرص على التنوع في الأساليب وتدريب وتطوير العاملين في الإدارة الإلكترونية

موافق غير موافق محايد

3.توفير موظفين متخصصين في مجال الادارة الالكترونية لضمان حسن سيرورة عمل
إدارة الإلكترونية.

موافق غير موافق محايد

5. تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

موافق غير موافق محايد

المحور الخامسة: اثر الادارة الالكترونية على اداء العاملين

1.تساعد الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمة بطريقة مرنة وسلسة

موافق غير موافق محايد

2.تعزز الإدارة الالكترونية إمكانية الربط بين عدة خدمات الكترونية

موافق غير موافق محايد

3.تسهل الإدارة الالكترونية من وظائف العمل التي كانت تعتمد على اساليب الادارة
التقليدية

موافق غير موافق محايد

4.تساعد الإدارة الالكترونية العاملين على انجاز مهامهم بدقة وكفاءة وفعالية .

موافق غير موافق محايد

5. تساعد الإدارة الالكترونية في الرفع من معنويات الموظف وبالتالي زيادة النسبة في الانتاجية

موافق غير موافق محايد

6. تقلل الإدارة الالكترونية من تكلفة اخطاء العاملين.

موافق غير موافق محايد

7. تقلل الإدارة الالكترونية من الجهد والكلفة المادية للعمل وبالتالي انجاز المهام في اسرع وقت ممكن.

موافق غير موافق محايد

8. تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير اساليب العمل والرفع من مستويات الاداء وتبسيط الاجراءات وطرق معالجة العمليات الادارية.

موافق غير موافق محايد

9. تساهم الإدارة الالكترونية في الرفع من سرعة الاداء وتقصير الوقت وتقديم العمل في أي وقت وبأعلى جودة.

موافق غير موافق محايد

10. تمكننا الإدارة الالكترونية من ادارة اعمال ذاتأحجام اكبر من المعتاد.

موافق غير موافق محايد

11. يقلل عدد المستويات الإدارية مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية

موافق غير موافق محايد

المخلص

تناولنا في هذه الدراسة موضوع الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية وبضبط إدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة حيث تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف عن الإدارة الالكترونية. ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال إجراء دراسة ميدانية بإدارة جامعة محمد خيضر قطب شتمة بسكرة بدايته تم تناول الموضوع من الجانب المنهجي والنظري وذلك من خلال جمع العناصر التي تخدم موضوع الدراسة. في حين تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الإدارة وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على إستمارة وهي تحمل مجموعة من الاسئلة وتم توزيعها على العاملين ومن ثم الاجابة عليها والحصول على نتائج الدراسة والتي وضحت مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين وأنجاز مهام العامل بكل اريحية وذلك بواسطة التقنيات الحديثة ونمط السائد التي تعتمد الإدارة الالكترونية من توفير الوقت والجهد وسرعة ودقة العمل كما تعرفنا على الفهم الجيد والادراك لمعني الإدارة الالكترونية وتطرقنا للمتطلبات التي تساعدنا من التبنّي الجيد لشرع الإدارة الالكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية أداء العاملين ادارة الجامعة جامعة محمد خيضر قطب شتمة

Summary

In this study we dealt with the issue of electronic management and its contribution to improving the performance of employees in the public institution and controlling the management of the University of Muhammad Khidir Qutb Shtamah, as this study aims to try to know about electronic management and its role in improving the performance of employees by conducting a field study in the administration of the University of Muhammad Khidir Qutb Shtma Biskra. Its beginning, the issue was addressed from the theoretical and theoretical side by collecting the elements that serve the topic of the study. While the field study was conducted at the management level, we have relied in this study on a questionnaire that carries a set of questions and was distributed to the workers and then answered them and obtained results. The study, which clarified the contribution of electronic management in improving the performance of employees and completing the worker's tasks comfortably, by means of modern technologies and the prevailing pattern adopted by electronic management in terms of saving time, effort, speed and accuracy of work. We also learned a good and aware understanding of the meaning of electronic management and we touched upon the requirements that help us to properly adopt the initiation of management e.

Key words: electronic management, employee performance, university administration, University of Muhammad Khaider Qutb Shtama