

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

«وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ

عَظِيمًا» (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى: « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ »

(9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ « مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَتَمَسَّكُ بِهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

صدق الله العظيم

## داء

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء

إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه و سلم "الجنة تحت أقدام الأمهات"

إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي و أضاءت لي الدرب بالشموع

تلفظت به شفاهي

إلى أول اسم

أمي ثم أمي ثم أمي أطال الله في عمرها

إلى ركيذة عمري و منبع ثقفتي وإرادتي

إلى من علمني معنى الحياة، أبي العزيز صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه الله الجزاء

الأوفر و أطال الله في عمره

إلى كل عائلتي إخوتي: " غزلان، محمد ثامر، بدر الدين، أحمد عبد العزيز، كوثر"

إلى أعز الأصدقاء: "وفاء، منال، أسماء".

و كل طلاب قسم تسيير موارد بشرية و خاصة دفعة 2012/2013.

إلى كل من كتبهم قلبي ولم يكتبهم قلمي.

إلى كافة الأهل والأقارب والأحباب و كل من ساعد في هذا العمل من قريب ومن بعيد.

شاك ر وعرف ان

أتوجه بأول شكر إلى المولى عز وجل الذي أنار دربي ومكنني بفضلته من القيام بهذا الإنجاز. كما أتقدم

بالشكر إلى كل من فتح يده ليكون لي عوناً،

إلى من فتحوا قلوبهم فكانوا نعم الأصدقاء، كما لا ننسى أبداً إلى كل من ساهم في بناء هذا المستقبل الذي

نفخر به.

أتقدم بشكر خالص وخاص جداً إلى الأستاذ "قريشي محمد" على كل المساعدة التي قدمها لي، والوقوف بجانبني كالأخ الأكبر في المصاعب التي واجهتني في هذه الدراسة، والنصائح القيمة المفيدة التي أرشدهالي،

وبعد نظره الدائم للأمور الذي أراد أن يوصلها

لأفكاري، وجسدها في بحثي، كما أشكره جزيل الشكر على وقته الذي

خصصه في تصحيح وتقييم وتحكيم وتوجيه مضمون هذا العمل، وسعيه

الدؤوب في تسهيل وعدم عرقلة إتمامه، رغم كل انشغالاته

الكثيرة ومسؤولياته الكبيرة.

وأتقدم بشكر خاص وخالص إلى الأستاذ "قشوط إلياس" لقبوله الإشراف وتأطير بحثي وعلى كل المساعد

التي قدمها لي وعلى وقته الثمين.

كما لا أنسى أن أشكر كل من قدم لي يد العون خاصة السيدة قريشي، والأستاذة داسي وهيبه.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2013 تسيير موارد بشرية بالتمني لهم

حياة موفقة بإذن الله.



## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة خاصة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة عشوائية من العاملين الإداريين بالجامعة حجمها ( 90 ) فرد، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (81) استبانة.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين...إلخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالإدارة الإلكترونية (الحاسب الآلي، البرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، إذ وجدنا أن الإدارة الإلكترونية تفسر ( 10.7% ) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والعمل بمفهومها خاصة بمؤسسات التعليم العالي، وكذلك قدمت اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة من أجل دعم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ليساهم ذلك في تحسين أداء الجامعة.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية.
ت	الملخص.
ث	SUMMARY OF THE STUDY
ج	الإهداء.
د	شكرو عرفان.
ز	الفهرس.
ي	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
2	مقدمة.
<b>الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة.</b>	
4	تمهيد.
5	1-1. منهجية البحث.
5	1-1-1. إشكالية البحث.
5	1-1-2. أهمية البحث.
6	1-1-3. أهداف البحث.
6	1-1-4. التعاريف الإجرائية.
7	1-1-5. فرضيات البحث.
7	1-1-6. نموذج البحث.
8	1-1-7. حدود البحث و منهجه.
9	1-1-8. مجتمع و عينة البحث.
9	1-1-9. طرق جمع البيانات.
9	1-1-10. أداة البحث.
10	1-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
10	1-1-12. صدق و ثبات أداة البحث.
12	2-1. الدراسات السابقة.

12	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
21	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.
26	I-2-3. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي معا.
29	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية - تأطير نظري -</b>	
33	تمهيد.
34	II-1. ماهية الإدارة الإلكترونية.
34	II-1-1. مفهوم الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وأسباب ظهورها.
38	II-1-2. الفرق بين الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.
41	II-1-3. خصائص الإدارة الإلكترونية.
42	II-2. فوائد الإدارة الإلكترونية، أهدافها وعناصرها.
42	II-2-1. فوائد الإدارة الإلكترونية .
42	II-2-2. أهداف الإدارة الإلكترونية .
45	II-2-3. عناصر الإدارة الإلكترونية .
47	II-3. البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.
47	II-3-1. البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.
52	II-3-2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
54	II-4. تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية.
55	II-4-1. التخطيط في الإدارة الإلكترونية.
57	II-4-2. التنظيم في الإدارة الإلكترونية.
59	II-4-3. القيادة في الإدارة الإلكترونية.
59	II-4-4. الرقابة في الإدارة الإلكترونية.
61	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي - تأطير نظري -</b>	
62	تمهيد.
63	III-1. ماهية الأداء.
63	III-1-1. مفهوم الأداء وأهميته.
64	III-1-2. أنواع الأداء.
65	III-1-3. عناصر الأداء ومعاييرها.

66	III-1-4. العوامل المؤثرة على الأداء.
67	III-2. قياس الأداء وتقييمه.
67	III-2-1. قياس الأداء .
68	III-2-2. تقييم الأداء.
73	III-3. إدارة الأداء.
73	III-3-1. مفهوم إدارة الأداء.
73	III-2-2. أهداف إدارة الأداء.
73	III-2-3. عناصر إدارة الأداء.
74	III-4. ماهية الأداء الوظيفي.
74	III-4-1. مفهوم الأداء الوظيفي.
75	III-4-2. عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.
75	III-4-3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
76	III-4-4. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
78	خلاصة.
<b>الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.</b>	
80	تمهيد.
81	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -جامعة محمد خيضر بسكرة-
81	IV-1-1. نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة.
83	IV-1-2. مهام جامعة محمد خيضر بسكرة.
83	IV-1-3. أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.
83	IV-1-4. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.
86	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة.
89	IV-3. تحليل محاور الاستبانة .
93	IV-4. اختبار الفرضيات.
95	خلاصة.
97	الخاتمة العامة (النتائج والتوصيات).
101	قائمة المصادر والمراجع.
110	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
11	معاملات الثبات و الصدق.	1-I
55	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.	1- II
57	التطور إلى أشكال التنظيم الجديد.	2- II
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	1-IV
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإدارة الإلكترونية.	2-IV
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء الوظيفي.	3-IV
93	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	4-IV
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الإدارة الإلكترونية (الحاسب الآلي، برامج الحاسوب، شبكة الإتصال، صناع المعرفة) في الأداء الوظيفي.	5-IV

## قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
8	النموذج المقترح للبحث.	1.I
38	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى.	1.II
43	عناصر الإدارة الإلكترونية.	2.II
69	آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي.	1.III
70	خطوات تقييم الأداء.	2.III
84	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.	1.IV

## قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
110	قائمة محكمي الاستبانة.	1
111	استبانة البحث.	2

## الملحق رقم (1)

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	قريشي محمد	1
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	داسي وهيبة	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	أقطي جوهرية	3

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ، تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والحاسيب والاتصالات خاصة، وما زال ينمو ويتسارع بخطى سريعة أكثر من الأمس، وأبرز العصر الحديث العديد من آليات تصنيع المعرفة، والمزيد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي جعلت العالم قرية كونية صغيرة، ولعبت تكنولوجيا الحواسيب ممثلة في الانترنت دورا كبيرا في نقل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية في العالم بكافة اتجاهاته، واصبح يعرف عصرنا بعصر الثورة العلمية والمعلوماتية والتكنولوجيا، وعصر التلاحم العضوي بين الحواسيب والعقل.

ولقد أدى هذا التقدم المذهل في كافة المجالات إلى أن يصبح التغيير الإداري أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقلت الأعمال الإدارية من الأساليب اليدوية التقليدية إلى استخدام الأساليب الإلكترونية التي تعد من الركائز الأساسية لتطور الدول في شتى المجالات.

وأصبح لازما على الإدارة أن تواكب تلك التطورات والتقنيات، وأن تستفيد الاستفادة القصوى منها، ولكي يتم ذلك فلا بد من تحويل الإدارة من إدارة تقليدية تعتمد على المعاملات الورقية وتداولها يدويا والإجراءات الروتينية إلى "إدارة إلكترونية"، والتي بموجبها يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة في تنفيذ أعمال المؤسسة بكفاءة ودقة وسرعة عالية، مما أدى إلى تطوير التنظيم الإداري، وتقديم الخدمات للمستخدمين بكل يسر وسهولة، وتبسيط الإجراءات وتوفير الجهد والوقت، وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، والاستخدام الأمثل للطاقة البشرية، وذلك بتطوير وتبسيط خطوات العمل الإدارية، وخفض تداول المعاملات الورقية من ملفات ووثائق إلى أقل حد ممكن، والتي تمثل عبئا سواها في أرشفتها، أو في البحث عنها أو استعادتها بالطرق اليدوية وما تحتويه من معلومات مكررة، ونسخ متعددة منها مخزنة في أماكن مختلفة وغير ذلك، ولا شك أن هذا سينعكس إيجابيا على تبسيط الإجراءات وتقليل التكلفة والسرعة والدقة في الإنجاز.

فالحاجة إلى استخدام الورق أصبحت معدومة، والمدير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبإتقان أعلى مما كان في السابق، والإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة عامة، تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز العمل الإداري، وأصبحت الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا اليوم أمرا لازما ومطلبا من مطالب الرقي والتقدم والتطور والازدهار، وذلك من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة.

**1. تمهيد:**

إن التطور السريع في النظم المعلوماتية، والزيادة الهائلة في حجم المعاملات المتدفقة ،يقتضي التفكير في الجانب التكنولوجي وتفعيله، حيث بدأت تنتشر النظم المعلوماتية في جوانب متعددة من بينها العمل الإداري لما لها من أثر واضح على سرعة الأداء وتنظيمه، ومعالجة البيانات وحفظها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب بأقل جهد، وكننتيجة لسيادة الثورة المعلوماتية ستجعل جميع الأنشطة الحياتية تعتمد على الالكترونيات مما يعني بروز ما يسمى بالإدارة الالكترونية.

إن ظهور الإدارة الالكترونية كثمرة من ثمار التطور التقني أدى إلى تغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية. ومن اجل دراسة الإطار العام لهذا البحث والتعرف عليه أكثر تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين: الأول يشمل منهجية البحث والثاني خاص بالدراسات السابقة.

**I-1. منهجية البحث.****I-1-1. إشكالية البحث.**

الإدارة الإلكترونية هي منهجية إدارية جديدة ، تقوم على استخدام الوعي ، والاستغلال الأمثل لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة، وتحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية ، تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية لتبسيط الإجراءات ، وتيسير تبادل المعلومات وتوفير الوقت والجهد في إنجاز المعاملات لتحقيق أهداف المؤسسات الإدارية، في حين أن الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف ، يقوم به العاملين لإنجاز الأعمال المكلفين بها لتحقيق أهداف الوظيفة ومنثم أهداف المنظمة ككل.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية بحثنا هذا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

و يمكن ترجمة هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بجامعة بسكرة؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة؟

- ما هي علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي بجامعة بسكرة؟

**I-1-2. أهمية البحث.**

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاسات ايجابية على إدارة الموارد البشرية، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يحظى باهتمام متزايد خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتضغوط المنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح.

يركز البحث على دور الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث في تح سير الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وتتجلى أهمية هذا البحث على مستويين:

**أولاً- على المستوى العلمي:** حيث سنعمل على إثراء الموضوع من خلال محتوى الفصول النظرية ، وهذا لحيوية وحدثة هذه الدراسة ، والندرة النسبية في بحوث ودراسات الإدارة الإلكترونية خاصة في أدبيات الإدارة العربية ومحاولة الوقوف عندها.

**ثانياً - على المستوى العملي:** حيث سنقوم بدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك لدى العاملين وبالأخص الإداريين في الكليات الستة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ويضيف هذا البحث أيضا إلى المكتبة الوطنية والعربية دراسة تطبيقية متخصصة في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وهذا عامل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

بالإضافة إلى ضرورة تحول إدارات مؤسسات التعليم العالي من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية، وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في الجامعات الأجنبية، وبالأخص في الجامعات التي تكون اتفاقيات مع جامعة محمد خيضر. بسكرة.

ويضيف هذا البحث أيضا الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع.

### I-1-3. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2- التعرف على واقع الأداء الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 3- التعرف على علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية، والتحكم في الإعلام الآلي) وبين مستوى الإدارة الإلكترونية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- تقديم إطار نظري يبين معنى وأبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- 6- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 7- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال.

### I-1-4. التعاريف الإجرائية

**أولاً- الإدارة الإلكترونية:** هي التحول لإنجاز المعاملاتن الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، واستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسستهما، مما يؤدي إلى تقليص الوقت والجهد والمال، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة. وفيما يلي سوف نوضح الأبعاد الأربعة (4) للإدارة الإلكترونية والتي سوف نتطرق لها في الجانب النظري من هذا البحث:

- 1- الحاسب الآلي "Hardware": أو الأجهزة والمعدات وهي المكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب، وقد كانت في بداية ظهور الحوسبة في العالم الجزء الأساسي والأهم والأكثر كلفة،

وكانت تأخذ حيزا كبيرا من المكان لكثرتها وتعدد أجزائها وكبر حجمها، على عكس ما هو موجود حاليا، حيث أصبحت قليلة التكلفة، صغيرة الحجم وسهلة الاستعمال، يمكن نقلها من مكان إلى آخر ولا تحتاج إلى مواصفات مكانية لنصبها وحفظها.

2- برامج الحاسوب "Software": أي البرمجيات وهي مجموعة الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان، والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما، أو العمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين.

3- شبكة الاتصال "Communication Network": وهي الوصلات الممتدة عبر نسيج اتصالات شبكات الإنترنت والإنترنت، الإكسترنات، التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة والإدارة الإلكترونية.

4- صناع المعرفة "KnowledgeWorkers": وهم الخبراء المختصون العاملون في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، والقيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، والرأس المال الفكري للمؤسسة.

ثانيا - الأداء الوظيفي: وهو جهد الموظف من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي، ومعرفته لعمله ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، والسلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف المتمثلة في : جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة.

### I-1-5. فرضيات البحث.

يقوم هذا البحث على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

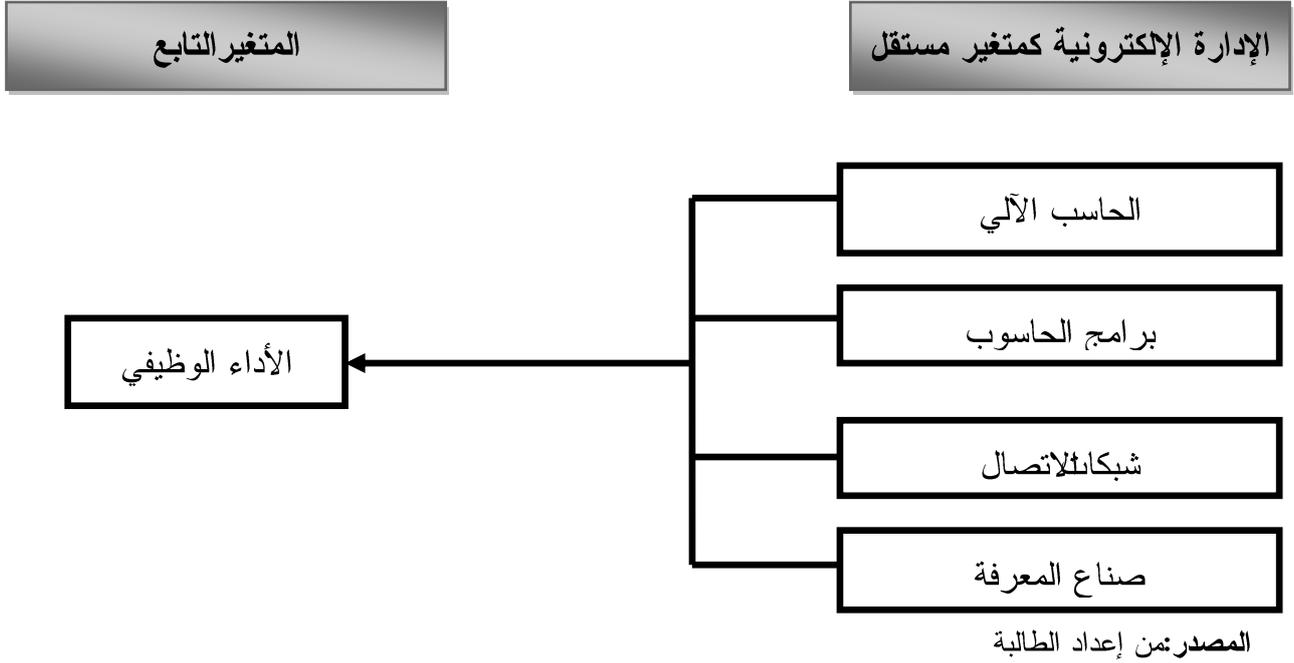
-الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد دور معنوي للإدارة للإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )."

- الفرضية الرئيسية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )."

### I-1-6. نموذج البحث.

استنادا إلى الإطار النظري للبحث، وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة. و يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

الشكل (1-I) : النموذج المقترح للبحث.



7-1-I-1. حدود البحث ومنهجه.

أولاً - حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- 1- الحدود البشرية: وتتمثل في العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
- 3- الحدود المكانية: اجري هذا البحث في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4- الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2012-2013.

ثانياً - منهج البحث:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما فيها من معلومات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ويعرف بأنها المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة... الخ، بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من

الوحدات المشابهة، فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

### I-1-8. مجتمع عينة البحث.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين الرؤساء والمرؤوسين بالكليات الستة (06) بجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 808 عامل حسب إحصائيات 2010-2011. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (90) موظف، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد منها (81) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### I-1-9. طرق جمع البيانات.

و يكون ذلك من خلال:

#### أولا-البياناتالأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج "SPSS Statistical Package For Social Sciences" الإحصائي v.19 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### ثانيا-البياناتالثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت ولا زالت تحدث في مجال هذا البحث.

### I-1-10. أداة البحث.

في إطار الدراسة الميدانية، وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية وكذا الأداء

الوظيفي، وكانت الاستفادة منها جيدة من حيث المحتوى وطريقة التصميم، وقد جاءت استبانة البحث في قسمين رئيسيين:

أ - القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية والتحكم في الإعلام الآلي).

ب القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين، الجزء الأول خاص بالإدارة الإلكترونية ويحتوي على عشرين (20) عبارة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على اثني عشر (12) عبارة.

### I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19).

#### 1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### 2-تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) : للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لاختبار اثر المتغيرات المستقلة التالية ( الحاسب الآلي، برامج الحاسوب، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

4-تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) : وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6-معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

I-1-12. صدق وثبات أداة البحث.

أولا -صدق أداة البحث ( صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

## 1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، والذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

## 2- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-I) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.960) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. و بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ's Cronbach's Coefficient Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (1-I): معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.845	0.715	5	الأجهزة والمعدات
0.924	0.855	4	البرمجيات
0.928	0.863	7	شبكات الاتصال
0.939	0.883	4	صناع المعرفة

0.961	0.924	20	المجموع
0.956	0.914	12	الأداء الوظيفي
0.960	0.922	32	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19. V.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.922) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## I-2. الدراسات السابقة.

يعتبر موضوعا الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري والجهود المبذولة لزيادة فعاليته، وباعتباره العنصر الحيوي والمهم في نجاح المؤسسات، وفيما يلي عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم بالنسبة لكل متغير من متغيري الدراسة والعلاقة بينهما على النحو التالي:

### I-2-1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

أولاً: دراسة إيمان حسن مصطفى خلوف بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، نابلس، فلسطين، 2010.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومستوى الثقافة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- التعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحكومة الثانوية في محافظة الضفة الغربية، وبيان الأثر تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، مجال التخصص، الموقع الجغرافي، موقع المحافظة، عدد الدورات التكوينية في الإدارة الإلكترونية).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 5\%$ ) في واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى، ولمتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة ولمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية، ولصالح الذين تدربوا في دورة تدريبية واحدة فأكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 5\%$ ) في واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.
- ومن بين توصيات هذه الدراسة ما يلي:
- الإسراع في تدريب المديرين خاصة، والمعلمين عامة على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي، الإداري، والفني.
  - ضرورة اشتراك المدارس بشبكة الانترنت، لما يسهل تداول المعلومات بين المدارس والمديرية، أو الوزارة والعمل على تأسيس شبكات داخلية في المدارس.
  - إعداد دليل خاص بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومجالاتها في العمل المدرسي، لما يساهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للإدارة الإلكترونية.
- ثانياً: دراسة عزلا بنت محمد مطلق الغامدي بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري (دراسة من وجهة نظر المديرين والوكلاء)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها.
- التعرف على الفروق بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 5\%$ )، حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري والتي يمكن أن تعود لمتغير (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية، الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين، و متغير الحصول على الحاسب الآلي "ICDL" لصالح الحاصلين عليها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين وجهات نظر مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العلمية في الإدارة المدرسية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين وجهات نظر مجتمع الدراسة حول درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية في تجويد العمل الإداري تعود لمتغير (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العلمية في الإدارة المدرسية، الحصول على رخصة قيادة الحاسوب).

ومن بين توصيات هذه الدراسة ما يلي:

- التركيز على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص لكل مدرسة، وتقديم كافة الخدمات من خلاله.

- عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين.
- تمكين وكلاء المدارس من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في المدرسة

ثالثاً: دراسة منى عطية البشري بعنوان: معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتمثل في: المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية.
  - التغلب على المعوقات السابق ذكرها من جهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس.
- وأبرزت الدراسة على عدة نتائج أهمها:
- وجود معوقات إدارية مثل الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
  - وجود معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
  - وجود معوقات بشرية تتمثل في: ضعف مهارات اللغة الإنجليزية، النقص في عدد الإداريات المتخصصة في تشغيل وصيانة الحاسب الآلي، نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي.
  - وجود معوقات مالية تتمثل في: محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب.
- وتمثلت توصيات الباحثة في:
- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.

- التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: دراسة محمد بن سعيد محمد العريشي بعنوان، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة (بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعزى

إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي.

وخلصت هذه الدراسة إلى:

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- أن أفراد العينة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية المقدسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على شهادة الماجستير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

وتتمثل أهم توصيات هذه الدراسة في:

- ضرورة توفير خدمة الإنترنت لجميع الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
  - التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم.
  - تشجيع العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.
- خامساً: دراسة نعيم حسن حماد الفرا بعنوان: تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2008.
- وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة توفر متطلبات تنفيذ الاتصال الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، لدرجة توافق متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير: الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.
- تقديم مقترحات لتطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بصورة عامة ضعيفة، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الإستبانة بشكل عام (53.8%).

- درجة توافر الإمكانيات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت متوسطة حيث بلغت نسبتها (63.4%).
- درجة توافر الإمكانيات البشرية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت ضعيفة حيث بلغت نسبتها (50.4%).
- درجة توافر الإمكانيات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت ضعيفة حيث بلغت نسبتها (47%).
- المعوقات التي تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة توجد بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبتها (69%).

#### ومن توصيات هذه الدراسة ما يلي:

- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية.
- توفير المبرمجين والفنيين الذين تحتاجهم المدارس للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- توفير البنية التحتية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- توجيه مدراء المدارس لامتلاك مهارات التعامل مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة.

سادسا: دراسة إيهاب خميس أحمد المير بعنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بلهزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير المشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007.

#### وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بلهزارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

- التعرف على التخطيط " الخطط والبرامج والموازنات " المخصصة لتنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- الوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد البشرية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية التالية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

#### وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أن هناك تخطيط يشمل "الخطط والبرامج والموازنات" لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات عمل الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين) طبقا لاختلاف الجنس لصالح الإناث اللاتي كن أكثر موافقة من الذكور.

ومن بين توصيات هذه الدراسة ما يلي:

- ضرورة توفير الدعم المالي اللازم لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور.
- إعداد دراسات عن جدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في عمل الإدارة العامة للمرور.
- مدى مساهمة البرنامج التدريبي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإدارة العامة للمرور.
- الاستفادة في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عمل الإدارة العامة للمرور من تقويم البرامج التدريبية السابقة.

سابعاً: دراسة شائع بن سعد مبارك القحطاني بعنوان: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة

الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2006.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون العربية من خلال :
- التعرف على مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية.
- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية.
- التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية.
- التعرف على مدى اختلاف إجابات الباحثين نحو مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية طبقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية تبعاً لاختلاف (العمر - الرتبة - المستوى الوظيفي - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخدمة في السجون).

وخلصت هذه الدراسة إلى:

- أن أهم الإيجابيات التي تسهم في تحقيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في: سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة، توفير الكثير من الوقت للعاملين، تساعد في الحصول

على البيانات والمعلومات المتعلقة بإنجاز العمل في أي وقت وفي أي مكان، زيادة كفاءة العمل الإداري، زيادة ارتباط الإدارات الفرعية بالمديرية العامة للسجون.

- أن أهم المجالات التي يرى فيها أفراد الدراسة إمكانية توظيف الإدارة الإلكترونية تتمثل في: ربط إدارات ووحدات السجون إلكترونياً مع بعضها البعض، توفير المعلومات الإحصائية لإدارة السجن على مدار الساعة، مراقبة المخزون، أعمال الميزانية والأعمال المالية.

- أما أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فتتمثل في: نقص الإمكانيات الفنية، ضعف الدعم المالي، نقص الكوادر البشرية المتخصصة، نقص الدورات التكوينية في مجال الحاسوب والانترنت.

ثامناً: دراسة فوزية بنت عبد العزيز حمد الدعيلج بعنوان: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية (من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2005.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة.

- التعرف على فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها وطرق التغلب على تلك المعوقات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية في: سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية، سهولة تخزين المعلومات، صحة وتكامل المعلومات.

- وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في: ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة، نقص الكوادر البشرية، القصور في عقد الدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للفاعلية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، وبالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة تعود إلى سنوات الخبرة وإلى الدورات التدريبية.

#### ومن بين توصيات الدراسة ما يلي:

- تدريب الإداريات على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - زيادة المخصصات المالية لشراء الحواسيب وملحقاتها.
  - تطوير نظم العمل وأساليبه.
- I-2-2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.
- أولاً: دراسة عزة أبو شقدهم، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري بعنوان: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2011.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس.

و من أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتم توزيعها على (23) مديرة من مديرات الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، وبعد عملية جمع الاستبانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات.

### وخلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب وسياسات التنمية الإدارية والأداء الوظيفي.
- تساهم كل من: إعادة الهندسة، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

### و جاءت توصيات الدراسة بما يلي:

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع التنمية الإدارية، تمهيدا لوضع آلية مناسبة للتغيير والتطوير تستند إلى أهداف واقعية وإجراءات عمل مناسبة، وطبيعة هذه الوزارات من أجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقا تساعد في الحصول على وضع أفضل.
- تطوير الوزارات للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدراتها على التكيف مع الظروف الطارئة، والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
- ثانيا: دراسة أيمن أحمد إبراهيم العمري بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة تتكون من (60) فقرة لغرض جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، ولقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (360) موظفاً، استرجع منها (310) استبانة، وتم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، معامل الارتباط سبيرمان، وتحليل التباين.

#### وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ( المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية) على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية".
  - تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي).
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:**
- ضرورة استمرارية مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الإدارية، والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتطورة.
  - عقد دورات للمستخدمين تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التشغيلية والتطبيقية، لزيادة إدراك المستخدمين لقدرات الأجهزة والبرمجيات المستخدمة وعدم التركيز على كيفية استخدامها فقط.
  - ضرورة إشراك العاملين والمستخدمين في عملية تصميم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتطويرها، لما ذلك من أهمية في تحقيق الرضا النفسي، وتقليل أسباب المقاومة، ورفع الروح المعنوية، وإشعار العاملين بأهميتهم في الشركة.

ثالثاً: دراسة محمد بن علي المانع بعنوان: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام.
- الكشف عن المعوقات التي تواجهها.
- الإسهام في تحسين واقع تقنيات الاتصال في الأمن العام.

وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني أو متأخر.
- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.
- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً على أن من أهم هذه المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ما يلي: قلة وقدم الأجهزة المتوفرة وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام على استخدامها، بالإضافة إلى عدم صيانتها وصيانة وقائية مما يؤدي إلى إعطالها.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إنشاء قاعدة معلومات وتزويد متخذي القرارات في الأمن العام بنهاية طرفية تمكنهم من الدخول على هذه القاعدة للاستفادة منها عند اتخاذ أي قرار.

- نشر الوعي التقني بين العاملين في الأمن العام وإبراز دور التقنية في سرعة إنجاز الأعمال، وتسهيل عملية الاتصال بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية المعلومات عنصرا فعالا في إنجاز أعمال الأمن العام.

- العمل بمفهوم الإدارة الإلكترونية بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي.

رابعاً: دراسة إياد فاضل محمد التميمي بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2005.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

- تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التحسن المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الأداء الوظيفي للعاملين.

وخلصت الدراسة إلى أن:

- البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع.

- وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين.

- التحسين المستمر للخدمات المصرفية ودعم الإدارة العليا للمصارف بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

- اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات جاءت على التوالي في التأثير.

ومن توصيات الدراسة ما يلي:

- ضرورة العمل على إيجاد النظام المناسب للمعلومات، يقوم بتزويد الإدارة والأقسام المصرفية بكافة البيانات والمعلومات الصحيحة.

- ضرورة استحداث أقسام متخصصة لضمان ومتابعة الجودة في الخدمة المصرفية.

خامسا: دراسة محمد بن عبد العزيز العميرة بعنوان: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي(من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ومدى فاعليتها.

- التوصل إلى مستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين ودورها على الأداء الوظيفي.

- معرفة الصعوبات التي تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز.

وقد خلصت الدراسة إلى:

- الالتزام الشخصي بإدارة الجودة الشاملة من قبل الموظفين.

- الإلمام الكامل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا نتيجة لما تقدمه الإدارة العليا من برامج لدعم الجودة.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- تعميم برنامج الجودة الشاملة على جميع أقسام المركز وعدم اقتصره على بعض الأقسام مثل: الإدارة

التمريضية أو الأقسام الفنية.

- الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق الجودة الشاملة.
  - العمل على زيادة الدورات التدريبية في مجال برنامج الجودة الشاملة لجميع الموظفين بما فيهم العسكريين.
- I-2-3. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي معاً.**

أولاً: دراسة بدور سامي بكري بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين، دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير في الاقتصاد والإدارة (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة التربوية، جدة، الرياض، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على أهمية وجود إدارات إلكترونية بالمنظمات، وعلى مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، وعلى التعرف على وعي الموظفين بفوائد ومميزات الإدارة الإلكترونية، وأيضاً تحديد طبيعة العلاقة بين أداء الموظفين وبين استخدام الإدارة الإلكترونية، واعتماداً على ذلك صياغة سؤال الدراسة على النحو التالي: ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين؟ واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع الدراسة من الإداريين من مختلف الإدارات والأقسام بكلية الاقتصاد والإدارة من مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد عينة الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة (200) مفردة وتم تحليل (169) مفردة أي ما يعادل 85% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال.
- ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين أداء الموظفين حيث أنه كلما اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهارات الموظفين، وهذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها ما يلي:

- إلزام جميع المنظمات العامة والخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بجميع القطاعات.
  - استغلال الطاقات الشبابية بالمنظمات لنشر الوعي الإلكتروني بين الموظفين.
  - دراسة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى جودة الخدمة في الإدارات.
  - ضرورة متابعة الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية ومعرفة مدى التأثير الفعلي على تحسين الأداء.
- ثانياً: دراسة محمد جمال أكرم عمار بعنوان: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم لإدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي، ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين فيها من خلال معرفة:
- الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات الإدارية المتوفرة في وكالة غوث لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تحديد مدى وعي العاملين بخصائص ومزايا الإدارة الإلكترونية.
- معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.
- التعرف على وجهات نظر العاملين حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لاختلاف بعض الخصائص مثل: (العمر، مستوى التعليم، المستوى التنظيمي، المجال الوظيفي، سنوات الخبرة، التدريب).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن:

تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا أهمها:

- وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها.
  - توفر المتطلبات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية.
  - استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى: سرعة إنجاز العمل ، رفع إنتاجية العاملين، سرعة ودقة إيصال التعليمات ، توفير وقت وجهد الموظفين وتحسين الاتصالات بينهم وبالتالي زيادة كفاءة العملية الإدارية والتغلب على مختلف العقبات التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء إلى التقليل من معدلات الأخطاء.
- ومن بين توصيات هذه الدراسة نذكر ما يلي:**
- زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - متابعة تحديث وتطوير البنية التحتية من أجهزة وبرامج الشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخصوصا في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - من الضروري أن تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل الإلكتروني إلى جانب ضرورة الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال.
  - الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.

- بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، والبالغ عددها خمسة عشر دراسة (15)، أجريت بين الأعوام (من 2003 إلى 2012)، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي، أما القسم الثالث فتناولنا فيه الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي معا، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية من الجانب النظري.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء الوظيفي من الجانب النظري.
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل.
  - تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع.
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث.
- استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، و كذا من النتائج و التوصيات الهامة التي توصلت إليها.

**تمهيد.**

في ضوء المناخ الجديد الذي افرزته تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ظهرت الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، حيث أصبحت تسود العالم الحالي حركة نشطة استثمرت كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المؤسسات، وتحولها إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم شبكات الاتصال لكل أعمالها ومعاملاتها الإدارية.

إن لثورة الحاسوب الشخصي وشبكات الاتصالات، تأثيرا جوهريا على اتجاه منظمات الأعمال نحو تطوير التبادل الإلكتروني للبيانات قبل عصر العولمة، ثم أخذت أبعاد جديدة شاملة مع تزايد استخدام تكنولوجيا العمل بالإنترنت، أي أن الأعمال الإلكترونية لم تأتي من فراغ، وإنما سبقتها مراحل متكاملة من التطور التقني المادي، فالعمل الإلكتروني لا يمكن أن يحدث من دون تقنيات اتصالية تربط ما كان مستقلا من وظائف وأنشطة وعمليات.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى شرح الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية: ماهية الإدارة الإلكترونية: والتي سوف نتعرف على مفهومها ومفهوم تكنولوجيا المعلومات، وأسباب ظهور، والفرق بينها وبين الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وخصائصها، هذا فيما يخص المبحث الأول. أما المبحث الثاني فهو يضم كل من: فوائد وأهداف وعناصر الإدارة الإلكترونية، في حين نرى المبحث الثالث والذي يحتوي على البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها، وأخيرا في هذا الفصل سوف نلخص تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية، وهذا فيما يخص المبحث الرابع.

## II - 1. ماهية الإدارة الإلكترونية:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات، بدأت المؤسسات في استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري، بغية تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، مما أدى إلى ظهور مفهوم شائع يطلق عليه الإدارة الإلكترونية.

## II - 1-1. مفهوم الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، وأسباب ظهورها.

## أولاً. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق من قبل الباحثين والمفكرين يمكن أن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي بعض التعريفات التي وردت بشأنها.

يعرف نجم (2004) الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة

للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة"<sup>1</sup>.

أما المفرجي (2007) فيرى بأنها: "نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال منظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت، وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي يمكن توظيفها في أماكن مختلفة، والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجاباً على قدرات العاملين"<sup>2</sup>.

وفي نظر أحمد (2009) هي: "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العمليات الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة"<sup>3</sup>.

في حين يعرفها السالمي (2003) بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، في تقليل استخدام

الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.  
<sup>2</sup> عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 12.  
<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

أما غنيم (2004) فيرى أنها: "أداة العمليات بين مجموعة من الشركاء ، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء"<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر الهزاني (2008) هي: "وظيفة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة ، باستخدام الوسائل الإلكترونية"<sup>3</sup>.

أما الكبيسي (2008) فتعرفها بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف، وهي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة"<sup>4</sup>.  
من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تنطوي على:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تطوير كافة النشاطات الإدارية وتبسيط الإجراءات، وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية.

### ثانياً. تكنولوجيا معلومات الإدارة الإلكترونية:

إن التكنولوجيا عموماً تعني عملية تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة ، من خلال الطرق والأساليب والأدوات والمعدات...، وقد دخلت التكنولوجيا وبشكل ملحوظ في حياتنا، في مدارسنا، ومعاهدنا ومعاملنا ومؤسساتنا، حتى أصبح العالم كله يلازم التغيرات والتطورات التكنولوجية دوماً ، والاستجابة لها بشكل أو بآخر. أما المعلومات هي بيانات لها صفة المصدقية، يتم تقديمها لغرض أو هدف محدد، حيث أن المعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم النتائج المسبقة والمحددة، وهذا بهدف الاتصال، أو المشاركة في الحوار أو النقاش<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علاء عيد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص135.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، 2004، ص30.

<sup>3</sup> نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2008، ص34.

<sup>4</sup> كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قطر. 2008.

<sup>5</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص126.

**1. تعريف تكنولوجيا المعلومات:**

عرفها اللامي (2006) بأنها: "عبارة عن مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب ، التي تساهم في توفير البيانات والمعلومات المطلوبة، التي تسهل أداء العمل، وتدعم القدرات لتحسين طرائق العمل"<sup>1</sup>.

بينما الخناق (2005) فكان رأيها بتكنولوجيا المعلومات على أنها: " مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات والاتصالات، والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات والمعارف، ومن ثم تخزينها ومعالجتها واسترجاعها عند الحاجة ، وذلك باستخدام برمجيات متعددة الوسائط منها (السمعية، البصرية، النصية) وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"<sup>2</sup>.

في حين أن Freemant & Soete (1989) فقد عرفها بأنها: "نموذج تقني اقتصادي جديد، تؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، ويعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب، هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعدية، مما سمح من تخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا"<sup>3</sup>.

**2. أهمية تكنولوجيا المعلومات:**

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال ، وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف، ومجالات عمل متنوعة في بيئات العمل، ويمكن ملاحظة هذا من خلال:

- تساعد على توفير قوة تحمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرع لواجبات أكثر أهمية<sup>4</sup>.
- ربط الأفراد خصوصا الأخصائيين والمستفيدين بواسطة آليات مثل : نظم إرسال الرسائل بالحاسوب والمؤتمرات عن بعد، والبريد الإلكتروني.
- توصيل الوثائق باستخدام الناسخ (الفاكس).

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، نيسان 2006.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة عمليات إدارة المعرفة ، مداخله مقدمة إلى الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 238.

<sup>3</sup> Freemant & Soete: **Technologies d'information et domaines de croissance**, EDOCDE, 1989, P148.

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة ، دار الوراق للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2005، ص 238.

- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية.
- دعم وتخزين القدرة على الاتصال من أجل الحوار فيها بين الأفراد والجماعات والمؤتمرات.
- إمكانية استخدام المستفيدين أدوات تكنولوجيا المعلومات المختلفة ، والاختيار بحرية، وتقليل الصعوبات وتكلفة

البحث، عن طريق طلب المعرفة ، وممارسة المهنة، والسعي من أجل التنمية الشخصية وفقا لم يرسمه كل منهم لنفسه.

- إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وانفتاح كبير على المحيط<sup>1</sup>.

### ثالثا. أسباب ظهور الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات ، أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، فقد فرض التقدم العلمي والتكنولوجي المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات ، وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى ظهورها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

أ. تسارع التقدم العلمي والثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أظهرت الثورة التكنولوجية عدة مزايا لتطبيقاتها العملية في مجالات الحياة الإنسانية ، وكذا نوعية الخدمات والسلع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسجيل الحياة والرفاه الإنساني عموما.

ب. توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: ببروز ظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية، حيث لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية ، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها.

ج. التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية: ساهمت هذه الحركات التي تطالب بالحرية، الانفتاح والمشاركة واحترام حقوق الإنسان، في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموما، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافقت هذه التغيرات ارتفاع مستوى الوعي

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الملتقى الدولي حول : تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-11 نوفمبر 2005.

<sup>2</sup> رأفت رضوان، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، بحث مقدم إلى الملتقى الإداري الثاني حول الإدارة الإلكترونية، الجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الوزراء المصري، مصر، مارس 2004.

والتوقعات الاجتماعية، ونشوء رؤى جديدة للقطاع العام ، وضرورة تحسين مستوى الأداء للمؤسسات السياسية بالانتخابات وغيرها، وتطوير فعالية القطاع العام، والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات كما ونوعاً.

د. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: بعد تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في كثير من المنظمات، تحتم على كل الدول اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف والتنافس ، في تقديم الخدمات والسلع، حيث لا يمكن لأي دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق ، دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة.

وهناك أسباب عديدة أخرى أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء، وصعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة.
- فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات وثورة الأعمال(الأنترنت).

## II - 1- 2. الفرق بين الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية:

يتم الخلط في كثير من الأحيان بين مفهوم الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، نتيجة لحدوث ظهور هذه المصطلحات في عالم الأعمال ، وبالتالي لابد من توضيح الفرق بينها وبين المفاهيم الأخرى، وبيان العلاقة بين كل منها وبين الإدارة الإلكترونية على النحو التالي<sup>1</sup>:

أولاً. الحكومة الإلكترونية (E-Gouvernement):

عرفها العبود(2005) بأنها: "قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين، وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهية ، وبتكاليف ومجهود أقل ، من خلال موقع واحد على الشبكة"<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر زكي(2009) هي : "حكومة تدار إلكترونياً ، بحيث تستخدم التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات لتحقيق، في ظل الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يحكم العمل بالمؤسسات الحكومية، مع إحداث تغييرات جذرية في الممارسات الإدارية المطبقة في هذه المؤسسات ، بما

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 26.

يتفق مع الدور الجديد للدولة للوفاء بمتطلبات عصر المعرفة ، مما يعود على المواطن بالرفاهية وجودة الحياة<sup>1</sup>.

### ثانيا. الأعمال الإلكترونية (E-business):

عرف فارة (2005) الأعمال الإلكترونية هي: " كل الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتي تستخدم للتبادل إما بين المنظمات، أو مع علاقة المنظمات بالبيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة ، والذين منهم جملة الأسهم، إضافة إلى تقديم المساعدة الواسعة لعمليات المنظمة"<sup>2</sup>.

أما العمري (2008) فعرفها بأنها: "مصطلح شامل يصف الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في مواكبة ومزاولة أعمالها، باستخدام الاتصالات الإلكترونية المعتمدة على الإنترنت مع المستخدمين (أصحاب المصالح) الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض والأهداف بكفاءة وفعالية"<sup>3</sup>.

بينما أحمد (2009) فيرى بأنها: "عملية إجراء جميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة ، عن طريق شبكات إلكترونية متصلة ببعضها البعض ، وكذلك تتصل بشبكات المعلومات المتاحة على المستوى العالمي، أي أنها عبارة عن عملية تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة ، مما يؤدي إلى تحويل جميع وظائفها من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني"<sup>4</sup>.

### ثالثا. الإدارة الإلكترونية (E-Management):

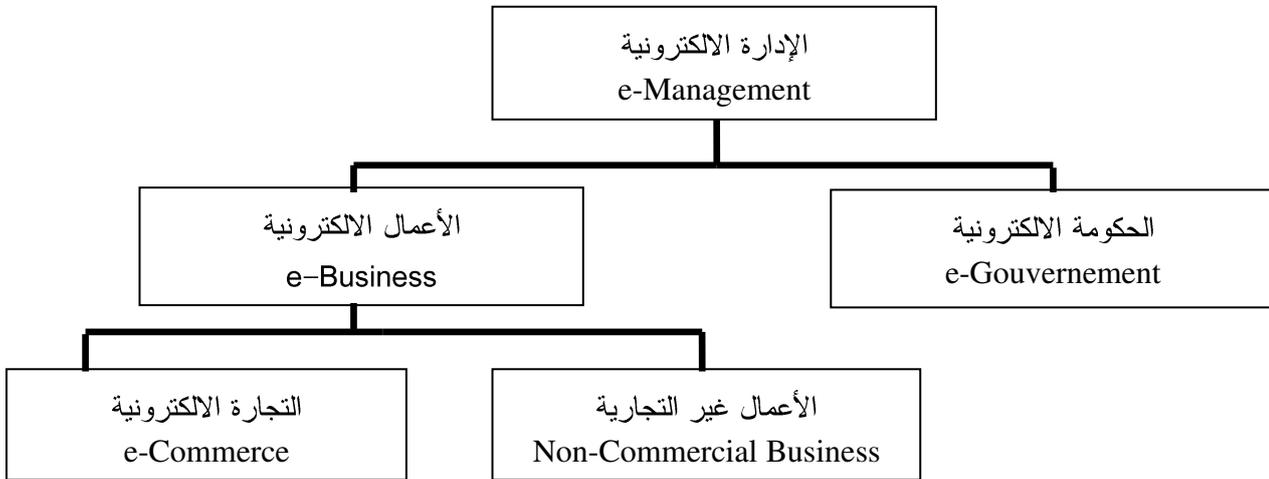
من التعريفات التي سبق ذكرها للإدارة الإلكترونية نختار التعريف الأعم والأشمل و الذي عرفه أحمد (2009) بحيث يغطي جميع المجالات وهو أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن: "عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها ، وتبسيط الإجراءات، وسرعة وكفاءة الإنجازات بأقل تكلفة وبدقة عالية"<sup>5</sup>.  
بناء على ما سبق نجد أن<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية (مدخل إداري متكامل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 23.  
<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة، ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " مداخلة حول استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 374.  
<sup>3</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 63.  
<sup>4</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 50.  
<sup>5</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 50.  
<sup>6</sup> رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2009/2008، ص 50.

الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونياً ، على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة ، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير تجارية مثل توريد، تجهيز، تسويق. أما الحكومة الإلكترونية تعني : بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية ، التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية. في حين أن الإدارة الإلكترونية هي : منظومة الأعمال والأنشطة التي تنفذها إلكترونياً عبر الشبكات ، وتتكون الإدارة الإلكترونية من بعدين رئيسيين هما : الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

وأخيراً يمكن القول أن الأعمال الإلكترونية هي بعد مهم من أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تتطوي في داخلها الإدارة العامة الإلكترونية أيضاً، ومع ذلك فإن هناك قاسم مشترك يجمع كل هذه المنظومات والمفاهيم مع بعضها وهو شبكة الانترنت، وهكذا نرى أن الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة، هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال، أو لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة<sup>1</sup>. ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

#### الشكل (II - 1) : العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى.



المصدر: الهوش، أبو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص 411.

نلاحظ من الشكل أن : الإدارة الإلكترونية ذات بعدين ، الأول: يقدم الخدمات الإلكترونية للمنظمات أو الأفراد ضمن القطاع الخاص ، ويطلق عليه الأعمال الإلكترونية ، والتي تضم أنظمة فرعية ، والبعد الثاني :

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 16-21.

الحكومة الإلكترونية: والتي هي منظمات ودوائر حكومية تعمل في قطاع تقديم خدمات عامة ، لذا طرحت الإدارات الحكومية شعار تنفيذي لها وهو شعار النافذة الواحدة في الدوائر الخدمية ، وتشمل الحكومة الإلكترونية عدد من الأنظمة والممارسات الفرعية<sup>1</sup>.

### II - 1 - 3. خصائص الإدارة الإلكترونية:

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل، من خلال وسيط إلكتروني ، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً ، وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية، مما يشير إلى عدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ، وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية ، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية. كما تتم معالجة كل المشكلات ال تي تواجه العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة ، حيث تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن<sup>2</sup>.

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:

أولاً. الإدارة الإلكترونية عملية إدارية: فهي لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة ، في تحديد الأهداف ورسم السياسات ( وان كانت سريعة التغير) ، وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها.

ثانياً. الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال: وهي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح (الإدارة الإلكترونية) وتتحدد هذه الإمكانيات في:

1. التشبيك الفائق: وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكيف، الذي يقوم على القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات، عدد المشاركين فيها.

2. التفاعل الآني وعلى مدار الساعة: حيث أن الإنترنت في تفاعل حي ومباشر، وبالوقت الحقيقي، سواء بين

العاملين أو بينهم، وبين الزبائن والموردين ، والأطراف الأخرى ، كما أن الإنترنت تعمل وفق قاعدة (

(7/24).

<sup>1</sup> عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية)، مرجع سبق ذكره، ص 21.  
<sup>2</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 29.

3. التفاعل هنا وفي كل مكان : فهي تتجاوز الحدود المكانية ، وتوفر إمكانات العمل مع العاملين والزبائن الموجودين هنا، حيث أن المؤسسة وفي كل مكان في العالم يبسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدا.

4. الموارد والعمل عن بعد بلا حدود : إن المؤسسة مع الانترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها، كموارد مادية وبشرية عن الآخرين، ولهذا فان سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بكونها:

أ - إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية.

ب - إدارة في كل مكان: وتتمثل في التليفون والمحمول، والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية.

ت - إدارة في كل زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، فكرة الليل والنهار والصيف والشتاء، هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو ، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة، حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.

د- إدارة بلا تنظيمات جامدة : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية ، والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة<sup>2</sup>.

## II - 2. فوائد الإدارة الإلكترونية، أهدافها، وعناصرها:

### II-2-1. فوائد الإدارة الإلكترونية.

تتجلى فوائد الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين ، الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة، وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية، كل متغيراته وحركته اتجاهاته<sup>3</sup>.

كما أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يُلْثِي من فراغ، بل وجد فوائد كبيرة حصلت، لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات)، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

<sup>2</sup> محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 20-21.

<sup>3</sup> علاء السالمي، أتمتة المكاتب المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ومن أهم هذه الفوائد:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات ، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة أو مؤسسات أخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق ، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة له دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة ، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء، والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

فيمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، حيث أن لها دور كبير في تحسين فاعلية الأداء، واتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها بأقل جهد ممكن، كما يمكن اعتبار أن الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات ، والهواجة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية ، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس ، من خلال تقديم الخدمات إلكترونيا بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة<sup>1</sup>.

## II-2-2. أهداف الإدارة الإلكترونية.

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية. فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية، وتتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أولا. الأهداف الإدارية: وتتمثل في<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد جمال أكرم عمار ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير في مجال إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2009، ص 35.

<sup>2</sup> نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2008، ص ص 34-39.

- تطوير الإدارة بشكل عام ، باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة والأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري، ورفع كفاءة الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار في الوقت المناسب، ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- إدارة ومتابعة المقررات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة .
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق،

والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن ، والاستفادة منها في أي وقت كان.

- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم ، وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات.

#### ثانيا. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في<sup>1</sup>:

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة ، أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن ، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

#### ثالثا. الأهداف العلمية:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية، تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

<sup>1</sup> نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة عزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والتي تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

#### رابعاً. الأهداف الاقتصادية:

- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات.

- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، وكميات الأوراق المستخدمة، والإنجاز السريع للمعاملة.

- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل، وبتكلفة مالية مناسبة.

- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

وهناك أهداف عديدة أخرى تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل: الإنجاز السريع للأعمال، وتقليل ساعات العمل، والحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وإمكان أداء الأعمال عن بعد.

2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل: التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني، والتوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة، وزيادة تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

#### II - 2 - 3. عناصر الإدارة الإلكترونية:

يمكن القول بأن عناصر الإدارة الإلكترونية الرئيسية تكمن في العنصر البشري، بالإضافة إلى

العناصر والأدوات الفنية والمتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وما يتعلق بها، لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، وفهم منظوماتها والعمل على احتواء المعلومات بشكل رقمي وسهولة تحريكها، وإعادة صياغتها واستخدامها إلكترونياً من مكان إلى آخر.

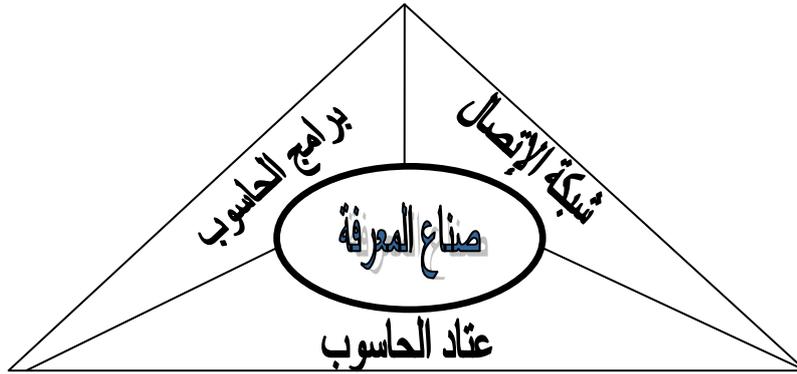
الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتراج الجيد لثلاثية:

-الأجهزة والمعدات Hardware، البرمجيات Software، شبكات الاتصال Communication  
Network.

<sup>1</sup> عزلا بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري (دراسة من وجهة نظر المديرين والوكلاء)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 33-34.

ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة Knowledge Workers من الخبراء والمختصين، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل (II - 2): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 24.

أولاً. عتاد الحاسوب (Hardware): يقصد به أجهزة الحاسوب والخدمات وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب، والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فمن الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما<sup>2</sup>:  
أ - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

ب - ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.  
<sup>2</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص 37.

ثانياً. البرمجيات (Software): هي مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي ، والاستفادة من إمكانياته المختلفة<sup>1</sup>. أو هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب. والبرمجيات نوعان<sup>2</sup>:

1. برمجيات النظام (System Software): وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب.

2. برمجيات التطبيق (Application Software): وهي التي تهتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.

ثالثاً. الشبكات: فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الإنترنت Intranet، الإكسترانت Extranet، وشبكة الإنترنت Internet، التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية<sup>3</sup>.

رابعاً. صناع المعرفة: وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية ، من المديرين والمحليين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى<sup>4</sup>.

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

## II- 3. البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.

### II - 3- 1. البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته، ويتطور ذلك الانتشار ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات لأي منظمة أو بين المنظمات وبعضها، وأخيراً تطورت الاتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر، ويمكن القول بأن الشبكات أصبحت عنصراً مهماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>5</sup>.

### أولاً: تعريف الشبكات ومزاياها:

#### 1. تعريف الشبكات.

توجد تعريفات عديدة ومتقاربة للشبكات، اهتم كل منها بناحية معينة، فيمكن تعريف الشبكة بأنها:

<sup>2</sup> خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 41.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، مرجع سبق ذكره، ص 309-310.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>5</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>5</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

يعرف القرى (2006) بأنها: "تنظيم منسق لوحداث مستقلة، منفصلة ومتداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة، ويتم تحقيقها بواسطة أي وحدة من الوحدات المنفردة"<sup>1</sup>.

أما السالمي، السالمي (2005) فيعرفها بأنها: "مجموعة من الحاسبات تنظم معا لتشكّل نظاما واحدا، قد يكون هذا النظام محليا ويتسع ليغطي منطقة أكثر، وترتبط بخطوط اتصال يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة المتمثلة في: المعدات والبرامج والمعلومات، نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم"<sup>2</sup>. ويمكن القول أن الشبكات تتضمن<sup>3</sup>:

- مجموعة من الحاسبات، قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا أو حاسبات كبيرة ترتبط به طرفيا.
- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها وقد تكون سلكية أو لاسلكية.
- الموارد المتاحة: ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

## 2. مزايا الشبكات.

تحقق الشبكات مزايا عديدة يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- المشاركة في الموارد: حيث يمكن الإشارك باستخدام الموارد الموجودة (الطابعات، المساحات الضوئية... الخ)

إلى جانب البيانات المخزنة في قواعد البيانات، بالإضافة إلى تبادل الملفات والمعطيات ما بين الأجهزة المختلفة

بسرعة والمتاحة في إطار نظم المعلومات الإدارية.

ب- إدارة الشبكة وحمايتها: حيث يتم تحديد مستويات النفاذ إلى الشبكة عن طريق مدير الشبكة، إلى جانب

استخدام طرق التشفير والسرية لحماية المعلومات، منع الاستخدام الغير مخول لها.

ج- تجميع المشتركين: يمكن أن يتم ذلك عن طريق مدير الشبكة.

د- المشاركة في الاتصال بالإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني.

هـ- الاستفادة من أنظمة التشغيل الموجودة في الشبكة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان القرى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية التسيير، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 41.  
<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 22.  
<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- وهناك مزايا عديدة وكثيرة للشبكات ، لأنها تحتل مكانا بارزا في تقنية المكتب الحديث ، فهي تسهم في رفع الكفاءة وفعالية التشغيل، ودعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال:
- تتيح المشاركة في المعلومات مع أجهزة الكمبيوتر الأخرى المتصلة بالشبكة.
  - إمكانية المشاركة في الموارد من طابعات وماسحات وملفات.
  - إعداد البرامج على قرص مشترك بحيث يمكن لجميع أجهزة الكمبيوتر المتصلة ببعضها أن تستخدمه.
  - سهولة الاتصال بين الأعضاء وتبادل المعلومات.
  - الاختصار في الوقت والجهد والمال، وتسهيل متابعة سير العمل وتنظيمه.
  - تطبيق المعالجة الموزعة التي تعني توزيع المهام على العناصر الشبكية المختلفة ، مما يؤدي إلى سرعة إنجازها ورفع اقتصاديات تشغيل هذه العناصر<sup>1</sup>.

ثانيا: أهمية البنية الشبكية وعناصرها.

### 1- أهمية البنية الشبكية.

- تحتل شبكات الحاسب مكانا بارزا في موضوع استخدام الإدارة الإلكترونية ، فهي تسهم في كفاءة التشغيل، ودعم وصنع القرار وذلك من خلال:
- أ- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
  - ب- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها.
  - ج- المشاركة في البرمجيات.
  - د- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات<sup>2</sup>.

### 2- عناصر البنية الشبكية:

يمكن تلخيص عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية بالإنترنت، الشبكات المحلية، شبكة الانترنت والإكسترنانت، وأي منظومة إلكترونية تقدم الخدمات المباشرة للزبائن، الموردين أو الأطراف المستفيدة الأخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، نفس المرجع، ص 22.

<sup>2</sup> محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

## أ. شبكة الاتصالات المحلية:

شبكة الاتصالات المحلية هي : "شبكة تربط عددا من منظومات الحاسوب بعضها ببعض في مجال جغرافي محدود، تستطيع المؤسسة من خلال الشبكة ان تربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية ، بما يسمح بتبادل المعلومات ومعالجتها وتخزينها وطلب التقارير في أي وقت"<sup>1</sup>.

كذلك تعرف بأنها : "مجموعة من الحواسيب غالبا ما تكون حواسيب مصغرة ، يتم من خلالها تقاسم التجهيزات والبرامج والبيانات المتوفرة ، حيث يمكن من خلال هذه الشبكات قراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى، المشاركة في الشبكة، كما يمكن تقاسم البرامج المختلفة"<sup>2</sup>.

## -شبكة الإنترنت "Internet":

تمثل شبكة الإنترنت أكبر شبكة عالمية وهي عبارة عن: "آلاف من الحاسبات المتصلة مع بعضها بواسطة خطوط هاتفية، لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات ، ولا يقتصر وجود الإنترنت من الناحية المبدئية على بقعة جغرافية واحدة ، إذ يمكن الوصول إليها في أي مكان من العالم يتوفر فيه الحاسوب ، ومزودة بمودم وبرمجيات الاتصال المناسبة، وخط هاتفي"<sup>3</sup>.

واليوم أصبحت شبكة الأنترنت ظاهرة تاريخية وتكنولوجية غير مسبوقه، لما تتركه من تغير نوعي في الحياة، وأنشطة الاعمال ، وفي البيئة الاجتماعية والثقافية والإنسانية. هذا فضلا عن تأثيراتها الجوهرية المباشرة في تشكيل مجتمع ، واقتصاد المعرفة الجديد، وبفضل شبكة الأنترنت والاتصال الفوري المتزامن الذي تقدمه أصبح العالم قرية كونية صغيرة، والمهم في ظاهرة الأنترنت أنها تجاوزت التكنولوجيا الشبكية نفسها لتصبح فضاء رقميا للتواصل، ولهذا أصبحت شبكة الأنترنت النافذة التي تطل خلالها كل مؤسسة وهيئة حكومية، وكل جماعة ومجتمع للعالم ، غير كونها القاعدة التقنية والمعلوماتية لنماذج الأعمال الجديدة وفي مقدمتها التجارة الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، ولهذا السبب لا يمكن تصور وجود مؤسسة حديثة تعمل وتنافس بكفاءة وفعالية دون استخدام تكنولوجيا الأنترنت وشبكات الأعمال المرتبطة بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 232-233.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 107

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150.

وتعتبر الإنترنت من أهم العوامل التي ساعدت على ظهور الإدارة الإلكترونية ، حيث تطورت شبكة الإنترنت والتي أنشأت في الستينات لأغراض عسكرية خلال الحرب الباردة، واحتلت شبكة الإنترنت مكانا مهما للغاية في عالم الاتصالات، كما تعد الأداة الرئيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، إذ دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات الخدمية والتجارية والمالية المختلفة عبر شبكة الإنترنت<sup>1</sup>.  
و يمكن توضيح أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- خدمة الاتصال عن بعد: برنامج يوفر إمكانية الوصول إلى كمبيوتر آخر في منطقة أخرى وشبكة أخرى مباشرة، عن طريق الإنترنت ويمكنه التعامل مع ملفات وبرامج هذا الكمبيوتر المضيف، كما توفر هذه الخدمة القدرة على نقل الملفات وتحميلها دون الحاجة لكلمات مرور أو تكلفة مادية.
- 2- خدمة البريد الإلكتروني: تمنح للمشاركين في الشبكة تبادل البريد الإلكتروني فيما بينهم ، وقد ساعد سهولة الاستخدام وانخفاض التكلفة وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين، وفي نفس الوقت على انتشار هذه الخدمة، كما أنها لا تتطلب وجود المستقبل.
- 3- خدمة منتديات الحوار: خدمة تدعيم مجموعة من المحاورين الذين يتبادلون أطراف الحديث حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت.
- 4- خدمة تبادل الملفات: برنامج يسمح بتبادل الملفات عبر الشبكة ، ويحتاج لرقم حساب وكلمة سر، توفر هذه الخدمة نقل الملفات ذات الطابع العلمي بين مراكز البحوث والجامعات والمعاهد.
- 5- خدمة المحادثات: هي وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم محركات البحث خدمة التخاطب مجانا.
- 6- عالم الويب: برنامج يربط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية ، ويقدم خدمات عديدة كخدمات البيع والشراء والتعرف على الخدمات التجارية، وخدمات التعليم والمعارف...إلخ.

### - شبكة الإنترنت

هي عبارة عن شبكة حاسوب خاصة بالمؤسسة، تستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبنى عليها الإنترنت، وذلك لكي يتمكن الأفراد العاملين من الاتصال ببعضهم البعض، والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة، فهي تقوم بتسهيل الأعمال العديدة التي يتطلبها

<sup>1</sup> يوسف محمد أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مرجع سبق ذكره، ص 45.  
<sup>2</sup> هيثم محمود شلبي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، [ط1]، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 432-433.

المكتب والتي تأخذ وقتا وجهدا ومالا كبيرا لإنجازها ، ومن هذه الأعمال : الاجتماعات والتحدث على الهاتف وتحضير الرسائل والمذكرات، وإرسال الرسائل بالبريد أو الفاكس وغيرها.

والإنترنت في الواقع هي نسخة مصغرة من الإنترنت تعمل داخل المؤسسة ، كما تقدم خدمة الدخول إلى الإنترنت، وبذلك تؤمن سورا منيعا حول محتوياتها، مع المحافظة على حق وصول العاملين إلى مصادر المعلومات الخارجية على الإنترنت العالمية ، وإمكانية استخدامها في أعمال وتطبيقات غير مفيدة للمؤسسة بواسطة موظفيها، فهي التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الإنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة ، أو لرفع كفاءة العمل الإداري وتحسين أليات تشارك المعلومات والاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة<sup>1</sup>.

### شبكة الإكسترنات

وتعرف الإكسترنات بأنها: "شبكة أعمال خاصة مكونة من عدة أطراف أو مؤسسات ذات علاقة مباشرة مع عمليات إحدى المؤسسات، ولكن هذه الأطراف تقع خارج حدود نظام الحماية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

## II - 3 - 2. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل الوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### أولا. المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير، وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، مع ضرورة وجود قيادات إدارية

<sup>1</sup> عبد الفتاح التميمي، وليد سلامة، الشبكات المحلية والانترنت، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 46-47.  
<sup>2</sup> عصام محمد البحصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثارها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 14، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2006، ص 165.

إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من المتطلبات الإدارية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي:

- إعادة تشكيل الهرم الإداري وبناء حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.
- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>.

### ثانياً. المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع أو في أي مؤسسة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأة، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري<sup>3</sup>.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتلخص فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

علما بأن التمكين الإداري هو: "أحد الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تقوم فكرته على افتراض منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل و تفويضهم السلطات، مما يولد لديهم شعوراً بالثقة، والحافز لتحمل المسؤولية،

<sup>1</sup> منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الإداريات، وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 46-47.

<sup>2</sup> منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الإداريات، وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، نفس المرجع، ص 47.

<sup>3</sup> محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

و يفجر لديهم الطاقات الكامنة، والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم ايجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفعالية، ولقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط وعلاقة ايجابية بين التمكين وزيادة الأداء والإبداع والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

كما أن هناك متطلبات بشرية أخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق أجهزة الكمبيوتر ، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات ، وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم ، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة مراكز تدريب متخصصة تابعة للحكومة، أضف إلى ذلك أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا<sup>2</sup>.

### ثالثا. المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار وبلوغ الأهداف، لتحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر ، وتدريب العناصر البشرية باستمرار ، ولذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، كما أن التخطيط المالي الرشيد يعتبر من أهم متطلبات الإدارة ، مما يقتضي ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له<sup>3</sup>.

### رابعا. المتطلبات الأمنية:

إن التعدي على المعلومات وسرقة البيانات والملفات واختراق الأنظمة وبرامج الحماية، من أهم أسباب تخوف المؤسسات من التعاملات الإلكترونية، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المؤسسة نفسها والعاملين بها، وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها، ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات المؤسسة عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثميناً للمؤسسة يجب المحافظة عليه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابازيد رياض، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية). العدد 24 ، جامعة النجاح، فلسطين ، 2010، ص49.

<sup>2</sup> علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، نشرت بتاريخ 2006/08/01.

<sup>3</sup> منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الإداريات، وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

<sup>4</sup> عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في مجال العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2007، ص ص 38-39.

وهناك بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات منها<sup>1</sup>:

- 1- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- 2- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة للأشخاص المحددين.
- 3- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الحاسوب.
- 4- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.

## II - 4. تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية:

إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك آثاره الواسعة على الم نظمات ومجالات عملها واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي والمتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وهذا لعدد من التغيرات في الثورة الرقمية وهي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج تكنولوجيا الزبون.
- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية<sup>2</sup>.

وإن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:

**الأول:** يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية.

**الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها، تظل تمثل القلب النابض

<sup>1</sup> محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، مرجع سبق ذكره، ص ص 235-236.

للمؤسسات المتطورة، وإن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة<sup>1</sup>.

## II - 4 - 1. التخطيط في الإدارة الإلكترونية:

### أولاً. تعريف التخطيط الإلكتروني:

يمكن القول أن التخطيط الإلكتروني هو : "عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والآنية وقصيرة المدى والقابلة للتجديد والتطوير المستمر ، وأنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، وأنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل بالطريقة التقليدية بين الإدارة وعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت"<sup>2</sup>.

### ثانياً. مزايا التخطيط في الإدارة الإلكترونية:

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، بما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.
- يجعل محور التخطيط ليس للمؤسسة الداخلية فحسب ، بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء.
- يفرض على المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية ، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار على مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً للمؤسسة، وعلى المؤسسة أن تستجيب فوراً لتلبيتها<sup>3</sup>.

### ثالثاً. الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط في الإدارة الإلكترونية :

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي ، فالتخطيط بالمفهوم التقليدي هو : "عملية التحديد

المسبق لما يراد فعله ، والكيفية التي يتم بها الانجاز المستهدف" <sup>1</sup>، ونتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية، وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات ،

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>2</sup> هيثم محمود شبلي، مروان محمد الزهور، إدارة المنشآت المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 443.

<sup>3</sup> عادل حروش المرفجي، أحمد علي صالح، ببناء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية)، مرجع سبق ذكره، ص 99.

والتخطيط بهذا الشكل أصبح يعرف بـ " التخطيط في الإدارة الإلكترونية أو التخطيط الإلكتروني"، والذي يعني: " تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة ، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة ، وذلك بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجات الزبائن وتفصيلاتهم المحتملة، ووفقا لخطط طويلة ذو مرونة عالية إلى خطط آنية وقصيرة الأمد<sup>2</sup>.

وعموما فان التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن : كلاهما ينصبان على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات. وللتوضيح أكثر سننتقل إلى الجدول التالي لكي يتم توضيح الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني:

### الجدول (II - 1): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	- الأهداف عامة ومرنة واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.	- الأهداف محددة واضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.
من حيث المعلومات	- تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا.	- يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (يومية، أسبوعية، فصلية).
من حيث تقسيم العمل	- المخططون هم المديرون والعاملين، أي استخدام مدخل الجميع في الاتجاهات الشبكية.	- المديرون هم المخططون، والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مبدأ أعلى-أسفل.
من حيث التركيز	- يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة.	- تركز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المؤسسة.
من حيث المدة	- خطط قصيرة الأمد وأنية ومستعدة للاستجابة للظروف المختلفة، تنطوي جميع الخطط تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.	- خطط طويلة أو متوسطة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المؤسسة.

المصدر: عادل حروش المبرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص98.

## II - 4 - 2. التنظيم في الإدارة الإلكترونية:

### أولا. تعريف التنظيم:

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.  
<sup>2</sup> عادل حروش المبرجي، أحمد علي صالح، ببناء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية)، مرجع سبق ذكره، ص 79.

يعد التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط حيث عرفه Wilter بأنه: "تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف، وترتيبها إلى علاقات سلمية، وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة"<sup>1</sup>. ويعتبر التنظيم كذلك: "وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ"<sup>2</sup>. ويرتكز التنظيم على عدد من المكونات وهي:

1. **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميع في أقسام وإدارات لتحقيق أهداف المؤسسة، والتنظيم التقليدي قائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية، عكس المؤسسة الإلكترونية التي يجب أن تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية، من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي، لأنه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد.
  2. **التقسيم الإداري:** هو تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام، بينما في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية، تكون المؤسسة قائمة على فرق أو على تحالفات داخلية وخارجية.
  3. **سلسلة الأوامر:** ويمثل خط السلطة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأدنى، أما في ظل تطبيق المؤسسات الإلكترونية فتكون هناك وحدات استشارية أو فرق إدارية ذاتية.
  4. **الرسمية:** يتمثل في مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين، وتحدد طريقة استجاباتهم في تأدية أعمالهم، وعليه يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بإتباع السياسات المرنة وإدارة الذات، مع الاستعانة بجداول العمل المرنة والمتغيرة.
  5. **المركزية واللامركزية:** المركزية تعني تركيز السلطة بيد الإدارة العليا، مما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية وهيكل تنظيمي طويل، أما اللامركزية فهي تعني عدم تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي، لذلك تكون المؤسسة الإلكترونية ذات مراكز سلطوية متعددة، مما يساعدها على ظهور وحدات متنقلة وفرق عمل مدارية ذاتية<sup>3</sup>.
- إلا أن المكونات السابقة تطورت مع ظهور الإنترنت، ويمكن حصر هذه المتغيرات في الجدول الموالي:

#### الجدول (II - 2): التطور إلى أشكال التنظيم الجديد.

<sup>1</sup> محمد محمود عمارة، مروان محمد نبي، القيادة والرقابة والاتصالات الإدارية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 51.  
<sup>2</sup> موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ، النظريات والوظائف)، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 140.  
<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات)، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

إلى	من	المكونات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم مصفوفي.</li> <li>- الهياكل القائمة على الفرق.</li> <li>- تنظيم الوحدات المصغرة.</li> <li>- مخطط من اليمين إلى اليسار.</li> <li>- مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم العمودي.</li> <li>- الهيكل القائم على الوحدات الثابتة .</li> <li>- تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة.</li> <li>- تنظيم أعلى- أسفل.</li> <li>- مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد.</li> </ul>	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>-التنظيم القائم على الفرق.</li> <li>- التقسيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس الوحدات أو الأقسام.</li> <li>- التقسيم الإداري التقليدي.</li> </ul>	التقسيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية.</li> <li>- الوحدات المستقلة أو الفرق المدارة ذاتيا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية.</li> <li>- سلسلة الأوامر الخطية.</li> </ul>	سلسلة الأوامر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السياسات المرنة.</li> <li>- الفرق المدارة ذاتيا.</li> <li>- جداول العمل المرنة والمتغيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللوائح والسياسات تفصيلية.</li> <li>- القواعد والإجراءات.</li> <li>- جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.</li> </ul>	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعدد مراكز السلطة.</li> <li>- الوحدات المستقلة والفرق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المركزية: السلطة في القمة.</li> <li>- اللامركزية: السلطة موزعة.</li> </ul>	المركزية واللامركزية

المصدر: محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص257-258.

ثانيا. مزايا التنظيم في الإدارة الإلكترونية:

يحقق التنظيم الإلكتروني عدة مزايا منها<sup>1</sup>:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (intranet)، وهذا ما يحقق الصلات القائمة (hyperarchy) الآن في (الوقت الحقيقي) وفي كل مكان في المؤسسة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات)، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-258.

ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي.

- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- أ- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة ، الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
- ب- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين ، وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها، واختيار الخصائص وتوليقتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

## II - 4 - 3. القيادة في الإدارة الإلكترونية:

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المهمة، ووفقاً لمفهومها التقليدي فهي: "عملية التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة" أو هي: "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>، كما تعرف أيضاً على أنها: "عملية التأثير على المرؤوسين أو التابعين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها"<sup>2</sup>.

## II - 4 - 4. الرقابة في الإدارة الإلكترونية

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، وللرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع، كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط، فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه ، فإنه من دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فوظيفة الرقابة ليست مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

فعرف هنري فايول الرقابة على أنها: " التحقق مما كان كل شيء يسير وفق الخطوط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة ، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها ، من أجل تصحيحها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء أي الأشخاص والتصرفات والأشياء"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، 2000، ص 4.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (وظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 189.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية (أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع)، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 7.

كما تعرف أيضا على أنها: " عملية مستمرة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح".

### أولا. مزايا الرقابة الإلكترونية:

هناك عدة مزايا تحققها الرقابة الإلكترونية أهمها:

- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول ، وفي الوقت الحقيقي يؤدي إلى انخفاض الفجوة بين التنفيذ والرقابة عليه.
- لا يقتصر هذا على التنفيذ فقط، بل على التخطيط كذلك.
- الاقتراب أكثر من الرقابة القائمة على الثقة، بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- الاقتراب من الرقابة على الحاضر، بدلا من الرقابة على الماضي.
- توسيع الرقابة على المدخلات والعمليات والأنشطة، إلى الرقابة على النتائج.

### خلاصة:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل وما تناولناه إلى حد الآن، استطعنا معرفة أساسيات الإدارة الإلكترونية، وما تحتويه من عناصر وخصائص وأهداف، إلى غير ذلك من معلومات متنوعة فنستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني ، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف

المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالإنترنت والإنترنت والإكسترنات التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية وكذا صناع المعرفة . وتوصلنا إلى أنه لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات المتنوعة من متطلبات إدارية، بشرية ، مالية وأمنية، واخيرا تعرفنا على كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة في الإدارة الإلكترونية.

**تمهيد.**

حظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة ، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل ، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها لإشراك العاملين فيها، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات من الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء الوظيفي.

ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الأداء بصورة عامة أي: مفهومه وأهميته ومعاييره ، وكل ما يخص قياس وتقييم الأداء ثم نتطرق إلى الأداء الوظيفي وما يخص: مفهومه وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه. وأخيرا والمهم في هذه المذكرة ككل فسوف نلخص دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

## III-1. ماهية الأداء.

إن أداء المورد البشري جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل ، والأداء بصفة عامة يعتبر من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بصفة عامة، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بصفة خاصة، وهذا نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

## III-1-1. مفهوم الأداء وأهميته.

## أولا. مفهوم الأداء.

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأنشطة الموصلة في هذه الأهداف، ولكي يتم الأداء على أكمل وجه يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، وتهيئة الظروف والأوضاع الإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء ، لذلك فالغرض هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

أ- مفهوم الأداء لغة: إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>.

## ب- مفهوم الأداء اصطلاحا:

عرف المانع (2006) الأداء بأنه: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".

أو هو: " النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الموظفين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به".

و يعرفه كذلك بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل<sup>2</sup>."

أما الشهري (2005) فقد عرفه كما يلي: "هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به<sup>3</sup>."

في حين قام الخزامي (1999) بتعريفه كما يلي: "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون".

ويعرفه كذلك على أنه: " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة ، إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة<sup>4</sup>."

و في نظر حسن (2001) فقد عرفه بأنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>5</sup>."

أما الغالبي وإدريس (2007) فيعرفانه بأنه: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها". أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها<sup>6</sup>.

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو : "سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها، او بمعنى أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسطا أو متدنيا وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن: مؤثرات البيئة الخارجية كمنافس العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل. أما العوامل الداخلية تتضمن: قدرات ومهارات العاملين ، واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي ، وهذه ترتبط إلى حد بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

<sup>2</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص81.

<sup>3</sup> علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص67.

<sup>4</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص 19.

<sup>5</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) - دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص77.

ومن خلال ما سبق عرضه فيمكن القول أن الأداء عبارة عن<sup>1</sup>:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من مخرجات " منتجات " ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.
  - جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة، ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
  - سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
  - استجابة تكون من أفعال وردود أفعال.
  - محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية للفرد، مناخ وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
  - يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن: مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
  - يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن: قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
  - يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة<sup>2</sup>.
- ثانياً. أهمية الأداء.**

ويكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي نظرياً وتجريبياً وإدارياً<sup>3</sup>:

- فمن الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث يحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- أما من الناحية التجريبية: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- وأخيراً الأهمية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء، هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق:
- أ - بكونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.
- ب - تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في : تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج القياسات المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

### III-1-2. أنواع الأداء.

إن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف وتحديد أنواعه كمعيار الشمولية، معيار المصدر، معيار الأجل، معيار الطبيعة.

#### أولاً. حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

- أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.
- ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويين والإنتاج والتسويق... الخ.

#### ثانياً. حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

- أ - **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- ب - **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

<sup>1</sup> محمد بن علي المناع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص72.

<sup>2</sup> محمد بن علي المناع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص384.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية<sup>1</sup>.

### ثالثاً. حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى :

أ - الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد، ويتضمن:

- الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدراً للميزة التنافسية.
- الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
- الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

ب - الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها.

### رابعاً. حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (اقتصادية، اجتماعية، تقني... الخ)، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى :

أ - الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع<sup>2</sup>.

ب - الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

و في الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها"<sup>3</sup>.

### III-1-3. عناصر الأداء ومعاييرها.

#### أولاً. عناصر الأداء.

هناك عدة عناصر للأداء يمكن حصرها فيما يلي<sup>4</sup>:

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

#### ثانياً- معايير الأداء.

يعرف الهيئي (2003) أنه يقصد بمعايير الأداء هو "الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة"<sup>5</sup>.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ولهذا فإن أهم الخصائص والمميزات هي:

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 207-2008، ص 59، 58.

<sup>2</sup> وافية شراد، دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الأفراد (حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - سونلغاز-)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2009-2010، ص 55.

<sup>3</sup> عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>4</sup> أحمد سيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي، نشرت في 2010/5/5، ص 4.

<sup>5</sup> خالد الهيئي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 202.

- 1- الصدق: وقد عرف المغربي (2006) أن الصدق هو: "ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعياري قياس الأداء"<sup>1</sup>.
- 2- الثبات: فيعرفه المغربي (2006) أنه يشير إلى: "مدى اتساق معيار القياس، أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه في القياس ومدى ثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طريق معايير القياس"<sup>2</sup>.
- 3- القبول: يشير المغربي (2006) إلى أن القبول هو: "قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء، فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته، ومن ثم يميل إلى رفض استخدامها، لهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين، وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين"<sup>3</sup>.
- 4- التمييز: أما التمييز فيعرفه كذلك المغربي (2006) على أنه: "قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، حتى بالنسبة للفروقات البسيطة"<sup>4</sup>.
- 5 سهولة الاستخدام: يرى الهيبي (2003) أنها تعني: "وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل"<sup>5</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن حصر أهم معايير الأداء في ما يلي<sup>6</sup>:

- 1 **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي.
- فالمعنى الواقعي يعني: التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالموصفات والمقاييس المتعارف عليها.
- أما المعنى الحسي للجودة: فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيدين منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.
- 2- **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، أي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لهذا يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من نمو معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.
- 3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.
- 4- **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام ومن ثم تحقيق الأهداف المخططة والمتوقعة، ولذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسبقة التخطيط لتحقيق السيورة والتي هي الهدف الرئيسي لأي منظمة سواء صناعية أو خدمية... إلخ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة ومخططة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.
- وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين. ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهمهم، عدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص491.

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، نفس المرجع، ص491.

<sup>3</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، نفس المرجع، ص492.

<sup>4</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، نفس المرجع، ص492.

<sup>5</sup> خالد الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص204.

<sup>6</sup> محمد بن علي المنع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص73-74.

<sup>7</sup> محمد بن علي المنع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص75.

## III - 1- 4. العوامل المؤثرة على الأداء.

هناك جملة من العوامل التي تؤثر في الأداء ، وتم تصنيفها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية بحيث:

أولاً. العوامل الداخلية: وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
- مستويات الأسعار.
- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث الجنس والسن.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- نظام الكفاءات والحوافز.
- العلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

ثانياً. العوامل الخارجية: وتشمل ما يلي<sup>2</sup>:

- الفلسفة الاقتصادية للدولة.
- سياسات التجارة الخارجية.
- معدلات التضخم وأسعار الفائدة.
- وفرة المواد الأولية والطاقة.
- درجة المنافسة.
- مستويات الأجور في القطاع.
- الاتجاهات ، القيم ، العادات، وغيرها من العوامل الاجتماعية التي تؤثر على أداء المؤسسة.
- درجة الاستقرار السياسي والاجتماعي.
- السياسة الخارجية للدولة.
- التطورات التكنولوجية ( من معارف علمية جديدة، براءات الاختراع، ابتكارات تكنولوجية... الخ).

## III - 2. قياس الأداء وتقييمه.

## III - 2 - 1. قياس الأداء.

أولاً. مفهوم قياس الأداء:

يعرف كل من حمدان، إدريس (2009) أن قياس الأداء هو: " المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".

ويعرفاه كذلك على أنه: " قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة".

وكذلك يعرفاه من الناحية الكمية بأنه: "قياس الأداء يعطي للمنظمة صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات. ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي<sup>3</sup>:

- مستوى جودة الأعمال.
- مستوى تحقيق الغايات.
- مستوى رضا العملاء.

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية " دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة (SERUB)", رسالة ماجستير من فرع تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص56-58.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية " دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة (SERUB)", مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 389-390.

- مستوى التحسينات وأين ومتى يجب ان تكون.
- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية<sup>1</sup>.
- أما شاوليش (1996) فرأيه فيما يخص بقياس الأداء على أنه: "الحصول على حقائق وبيانات محددة وواقعية من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وفحص وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل"<sup>1</sup>.

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة (6) العامة التالية<sup>2</sup>:

- مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.
- مقاييس الكفاءة: حسن استخدام الموارد.
- مقاييس الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- مقاييس التوقيت: وهي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- مقاييس الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- مقاييس السلامة: وهو مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

## 2- أهمية قياس الأداء.

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء ومنافعه فيما يلي<sup>3</sup>:

- ان عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة ، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يركز قياس الأداء بالاهتمام على ما يجب إنجازه، ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما ان القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف ، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات المناسبة له.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- أن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين ، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمات وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد ، من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملها ، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة.
- قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ، ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

## III - 2 - 2. تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما انها معقدة ، لأن بعض العاملين من الصعب تقييمهم لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل: الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوليش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص86.  
<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص390.  
<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص391-392.

## أولاً. مفهوم تقييم الأداء.

لغة: يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما.

إن عملية تقييم الأداء، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها تخرج عن كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء الواجبات ومسؤوليات وظيفته، أي هي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء، بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.

هناك تعاريف عديدة لتقييم الأداء يمكن إجماعها فيما يلي:

فقد عرف ماهر (2007) على أن تقييم الأداء هو: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويجب على العاملين ان يكونوا قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائها<sup>1</sup>."

أما سلطان (2003) فقد كان رأيه بتقييم الأداء كما يلي: "هو عملية تقييم الموظفين لأعمالهم من خلال الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمهام المؤداة من طرفهم<sup>2</sup>."

في حين يرى هلال (1996) بأنه: "قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تستند لهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة<sup>3</sup>."

وفي رأي عبد الباقي (2000) أن تقييم الأداء هو: "دراسة وتحليل أداء العاملين لم هامهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى<sup>4</sup>."

وفي نظر ثابت (2001) تقييم الأداء هو: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور<sup>5</sup>."

أما البرنوطي (2001) فقد عرفت تقييم الأداء بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتقدير مستوى ونوعية أدائه<sup>6</sup>."

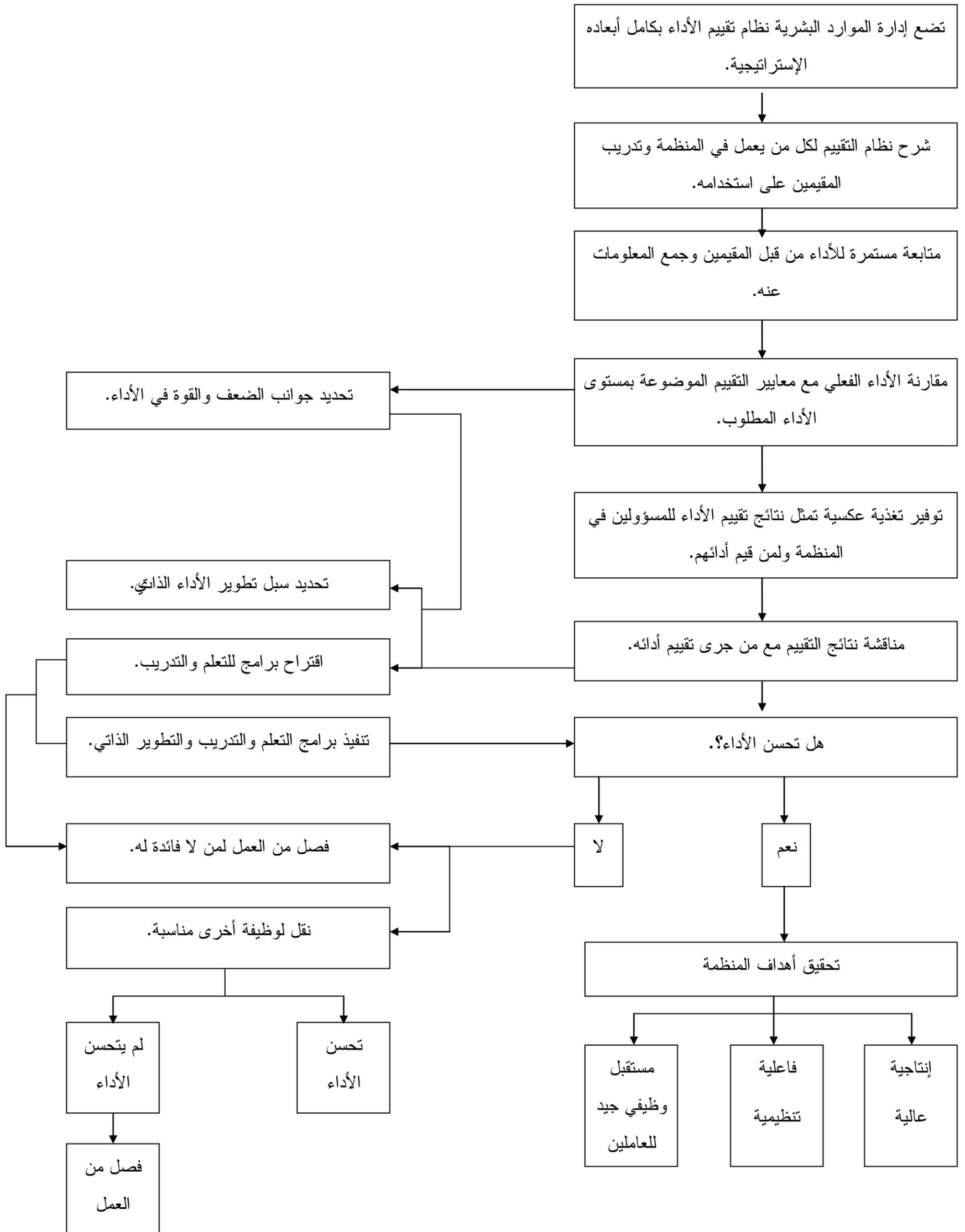
من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي<sup>7</sup>:

- إن ما يتم تقييمه ليس هو الفرد العامل ولكن أداء هذا العامل للعمل الذي يكلف به، وكذلك سلوكه وتصرفاته في مكان العمل، بالإضافة للإمكانات التي تتوفر عليها هذا الفرد والتي تؤهله للقيام بواجبات وأعباء ووظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.
- إن تقييم أداء الفرد العامل يتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة.
- إن أداء الفرد العامل يتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة.
- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير (معدلات الأداء) موضوعية مسبقاً.
- إن عملية تقييم أداء الأفراد العاملين لا تعني مستوى إداري واحد، ولكن كل المستويات الإدارية.
- إن عملية تقييم الأداء تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي التخفيف من مشكلة المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- وأخيراً فإن عملية تقييم أداء الأفراد العاملين يجب أن تكون مبنية في ضوء أهداف محددة<sup>8</sup>.

ومن خلال ما أوجزناه مسبقاً يمكن رسم آلية تقييم الأداء وبعده الإستراتيجي من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص406.  
<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص60.  
<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء (معايير وتطبيقات الجودة في الأداء)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص29.  
<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص272.  
<sup>5</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.  
<sup>6</sup> سعد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص185.  
<sup>7</sup> عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة حمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، جوان 2004، ص4.  
<sup>8</sup> عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص5.

الشكل (III - 1): آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص364.

## ثانياً. أهداف تقييم الأداء.

- لا بد من أن تعتمد المؤسسات على تقييم الأداء ، بهدف الاستفادة من الإمكانيات القائمة حالياً وإضافتها، وإضافة كذلك إمكانيات جديدة لمواكبة التغيرات التكنولوجية، والتمكن من إعداد الملاكات التقنية المؤهلة علمياً وعملياً.
- وتساهم عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>.
- التعرف على ما يتم تقديمه من تقدم نحو تحقيق التعليم التقني والتدريبي.
  - تحديد الأولويات والاستراتيجيات الكفيلة بتذليل العقبات وتسريع التقدم.
  - إعادة النظر في الخطط والقرارات والأهداف والاستراتيجيات المتقدمة، وإتاحة الفرصة لإعادة تركيز الانتباه لهذا النوع من التعليم، وتنشيط الجهود الرامية إلى تلبية احتياجات التعليم التقني.
  - رفع إنتاجية الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة والمستخدمه في العملية المؤسسية.
  - تحقيق الرفاهية وأمن الاختصاص، وذلك من خلال توفير الإعداد الكافية للمنظمة من التقنية والمالية وزيادة فرص العمل المتاحة للعاملين لتحسين مستواهم المعيشي.

## ثالثاً. خطوات تقييم الأداء.

تتكون عملية تقييم الأداء من ستة (6) خطوات متصلة ببعضها وهي:

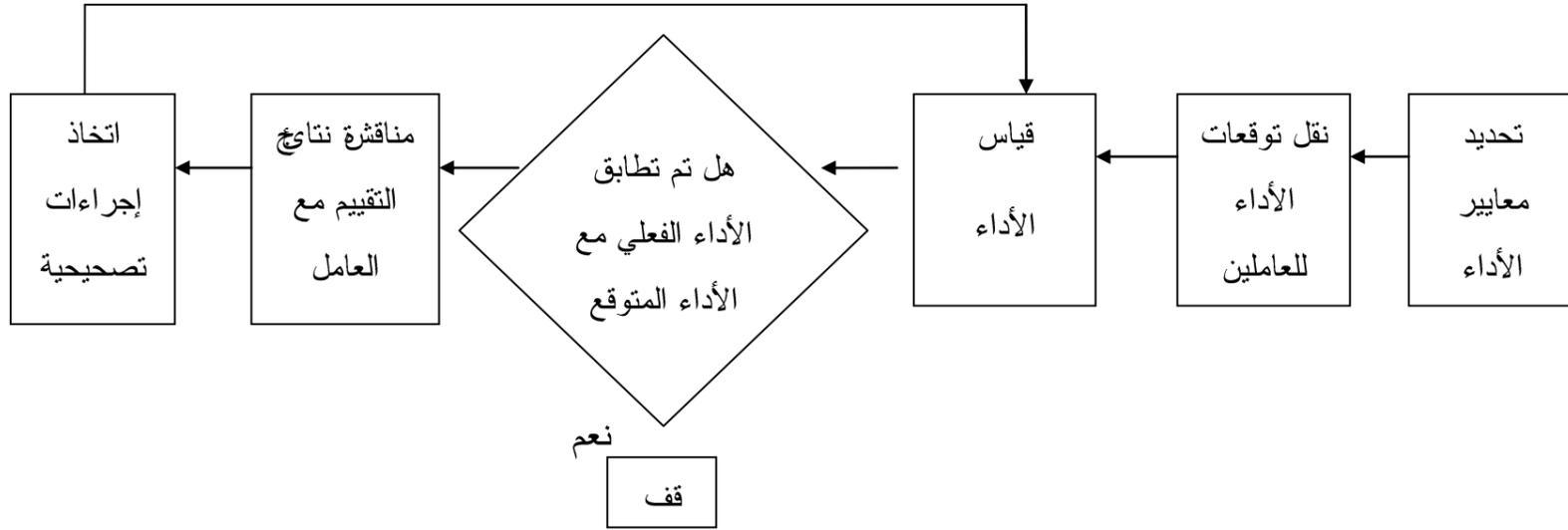
- 1- **تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بين الرئيس والمروّوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه ، وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المروّوس) الذي يؤدي عمله المطلوب، ويمثل معيار الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمروّوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه<sup>2</sup>.
  - 2- **نقل توقعات الأداء للعاملين:** والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها ، مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
  - 3- **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية...، غير أن الاستعانة بجميع معلومات هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية .
  - 4- **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:** وذلك بمقارنة الأداء المتوقع والمخطط له مسبقاً بالأداء الذي أنجز فعلاً على أرض الواقع، والهدف من هذه المقارنة هو كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
  - 5- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مروّوسيه ، وذلك من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه أو القصور التي قد يحدثها بدون قصد ، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي وتكشف عنه قبل وقوعه وتكسب الفرد الخبرة المهنية والثقة الكاملة بعدم وقوعه في الأخطاء السلبية في المستقبل.
  - 6- **الإجراءات التصحيحية:** وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك، والقيام بتصحيحها ومعالجتها<sup>3</sup>.
- والشكل الموالي يوضح الخطوات السابقة:

<sup>1</sup> إياد محمود عبد الكريم، سعد زناد المحياوي، إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني، ط1، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، 2001، ص 140.

<sup>2</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء (معايير وتطبيقات الجودة في الأداء)، مرجع سبق ذكره، ص95.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 246.

الشكل (III - 2): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هايتز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37.

#### رابعاً. مجالات تقييم الأداء.

ويمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة معيارية محددة في فترة زمنية معينة، أو ما يسمى بالإنتاجية.
- اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.
- إدراك التوجيهات الخاصة بالعمل (نظم وأساليب الأداء) والالتزام بها.
- مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدات أو آلات أو مركبات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف بحدود الإجازات والمسموحات الزمنية.
- المبادرة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعاً، وتقديم أفكار مبتكرة.
- نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، من حيث درجة التعاون والاحترام، وإدراك الآراء والتوجيهات.
- الأخطاء الفنية في العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال، أو لنقص قدرات ومهارات معينة، أو لظروف خارجة عن الإرادة.
- مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات (للرؤساء).

#### خامساً. العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.

هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على تقييم الأداء وهي إما عوامل داخلية أو عوامل خارجية<sup>2</sup>:

- 1 **العوامل الخارجية:** ويقصد بها تلك العقبات التي ارتبطت بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة (المحيط الخارجي)، وأثرت في تسيير مواردها من بعيد أو قريب، ويختلف تأثير هذه العوامل على أداء المؤسسة، وبالتالي على استخدامها لطاقتها استخداماً رشيداً<sup>3</sup>.

وتنقسم هذه العوامل إلى:

- التشريعات.
- قوانين العمل.
- النقابات العمالية.
- المنافسون.
- التكنولوجيا.

فالمنظمة لا يمكنها أن تستخدم أسلوب من شأنه أن لا يراعي التشريعات وقوانين العمل والنقابات العمالية، ويكون متماشياً مع التطورات والموضوعية بعيداً عن التحيز.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، الناشر (المؤلف)، القاهرة، 1997، ص 323.

<sup>2</sup> Monday WayneK , M.Noel Robert, **Human Resource Management, ninth edition**, person Education, USA,2005, p255.

<sup>3</sup> عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية). رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص41.

**1 - عوامل داخلية:** ويقصد بالعوامل الداخلية تلك العقبات التي ارتبطت بمحيط المؤسسة ( المحيط الداخلي) و أثرت في تسيير مواردها<sup>1</sup>، ولعل أبرز هذه العوامل تتمثل في:

- ثقافة المؤسسة.

- مالية المؤسسة.

- الرضا الوظيفي.

سادسا. صعوبات تقييم الأداء.

- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

- عدم دقة درجات القياس مثل: (ممتاز، جيد، متوسط) في التمييز بين العاملين<sup>2</sup>.

- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس، مما يؤدي إلى صعوبة قياس أداءه.

- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم، والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.

- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل: الشك في نتائج التقييم، عدم الثقة في المقيم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم، من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.

- غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد، وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة<sup>3</sup>.

### III-3. إدارة الأداء (Performance Management):

تهدف المؤسسات على اختلاف مجال عملها ورؤيتها إلى الاستمرارية والتطور والتوسع، وباعتبارها منظومة عمل متكاملة لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية إلا بوضع ضوابط إدارية هامة تخص جميع نواحي النشاط في المؤسسة.

#### III-3-1. مفهوم إدارة الأداء.

هناك عدة تعاريف لإدارة الأداء فقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف واحد يوضح لنا المعنى الحقيقي لإدارة الأداء، والآن سوف نحاول إعطاء بعض

المفاهيم الخاصة بإدارة الأداء لعدد من الباحثين المهتمين بهذا المجال:

يقتبس سيد محمد (2009) تعريف جاري ديسلر " Garay Desseller " والذي يربط بين إدارة الأداء، وتحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات

اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني: " تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة، لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم". ويعرف Garay Desseller أيضا أن إدارة الأداء هي: " العملية الإدارية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال<sup>4</sup>.

أما Gary cokins (2004) فيقول بأن إدارة الأداء من وجهة نظره هي: "عملية إدارة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تمكينها من تحويل الخطط إلى نتائج"<sup>5</sup>.

في حين يعرفه Elanie , D. Pukakos (2009) أنها: "عبارة عن عملية يتم من خلالها إنجاز كافة الأعمال المطلوبة، وتوضيح كيف يمكن للمؤسسات من نقل وإيصال توقعاتها، وتغيير سلوكها بغية تحقيق الأهداف الهامة، بل أيضا تبين كيف تقوم المؤسسات بتحديد الأداء غير الفعال ومن ثم إعداد برنامج لتطويره"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عريف عبد الرزاق ، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية)، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>5</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية- مدخل كمي-، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص183.

<sup>6</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم-ALGAL-وحدة-EARA- بالمسيلة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، مسيلة، الجزائر، 2006، صص79-80.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص39.

<sup>5</sup> Gary cokins , Performance Management Fiding the pieces ( To close the intelligence Gap) John wiley & sons Inc, New jersey, USA, 2004, p: 01.

<sup>6</sup> Elanie , D. Pukakos ,Performance Management ( A new approach for Driving Bussiness Results), First published , John Wiley & sons , Lid , UK , 2009, p:03

أما بالنسبة ل: **Tony C. Adkins , Gas studies (2009)** فيقول بأن إدارة الأداء هي عبارة عن: "عملية إعطاء المسيرين وفرق العمل الموجودة في جميع المستويات القدرة على تحسين مسار مؤسساتهم بالشكل الصحيح وبأسرع وقت ممكن ، وهذا المسار يجب أن يكون واضح ومركز نحو أهداف المنظمة ككل، ولا ننسى كذلك بالنسبة لأهداف العاملين من خلال إعطائهم فرص لإثبات ذاتهم عن طريق الإبداع والابتكار، وخلق أفكار جديدة لتحقيق أهداف المنظمة، والسعي لتحقيق الاستمرارية والسيرورة"<sup>1</sup>.

### III - 3-2. أهداف إدارة الأداء.

تساهم إدارة الأداء في تحقيق الأهداف التالية:

- أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بمنح إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.  
- تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة ولا يمكن الاستغناء عنها، وهي أفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها.

- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين:

1- تحديد الأهداف.

2- تقييم الأداء.

3- تطوير العاملين.

- أنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يؤدي بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين.  
- أن إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، حيث أن مجهود كل عامل يجب أن يكون موجها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>2</sup>.

### III - 3-3. عناصر إدارة الأداء.

إن إدارة الأداء تقوم على منطلق أن الأداء المتميز المحقق يتطلب توافر العناصر التالية<sup>3</sup>:

أ- تصميم العمل بطريقة عملية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ.

ب- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل ما يتطلبه التنفيذ السليم للأداء حسب تصميم الموضوع.

ج- تهيئة البيئة المحيطة المتعلقة بمكان أداء العمل.

د- توفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل، وإعدادهم وفق خطة الأداء والأهداف المرغوبة، وتوفير المعلومات المطلوبة والكافية عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

هـ- المتابعة المستمرة للأداء، وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم وتزويدهم بالمعلومات المتجددة، والمساعدة على تصحيح مسار التنفيذ، وتخطي العقبات التي يمكن أن تصادفهم أثناء العمل.

و- رصد نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة، وتعويض العامل على أدائه وفقا لما حققه من نتائج، ووفقا لنتائج التقييم.

فإدارة الأداء تقوم أساسا على عدة تعليمات تهدف إلى: ضمان وصول الأفراد إلى الأهداف المسطرة والمرجوة، وتمثل أساسا في تخطيط الأداء وتوجيه الأداء وتشخيص الأداء وتقييمه وتطويره.

<sup>1</sup> Tony C. Adkins , Gas studies , IN Performance Management : A Guide From The Experts, John Wiley & sons, Inc, New Jersey, USA, p: 01.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، مرجع سبق ذكره، ص 41-43.

<sup>3</sup> الياض سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL-وحدة-EARA-بالمسيلة)، مرجع سبق ذكره، 2006، ص52.

## III - 4. ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. حيث يمثل الأداء الوظيفي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ومن هذا المنطلق سوف نتعرف أكثر في هذا المبحث على الأداء الوظيفي من حيث المفهوم والعناصر والمحددات...

## III - 2-1. مفهوم الأداء الوظيفي

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، ولأن مفهوم الأداء الوظيفي لا يزال غامضاً بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه، فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدي إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء الوظيفي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة.

فهناك العديد من الدراسات لخصت تعريف الأداء الوظيفي من بينها:

فقد عرف راوية (2001) الأداء الوظيفي بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>.

أما كردي (2010) فكان رأيه بالأداء الوظيفي كما يلي: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، أي النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"<sup>2</sup>.

في حين جاء الربيق (2004) بالتعريف التالي: " هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي"<sup>3</sup>.

أما الحوامدة (2004) فعرفت الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل لاجودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة...، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص"<sup>4</sup>.

أما مخيمر وآخرون (2000) فقد أجمع على تعريف الأداء الوظيفي على أنه: " هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، أي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي<sup>5</sup> :

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

و في تعريف اليوسف (1982) والذي فصله فكان رأيه بالأداء الوظيفي كما يلي: "هو جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول إليه، حيث ينقسم هذا الجهد إلى قسمين<sup>6</sup>:

الأول: عام حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية إنجاز العمل، وفهم أهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه.

الثاني: خاص بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات: كالتقدير على التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار.

ويعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديده تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي<sup>7</sup>:

1- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

2- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

3- سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل، وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.

<sup>1</sup> محمد راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص210.

<sup>2</sup> أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي، نشرت في 2010 /5/5.

<sup>3</sup> محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص9.

<sup>4</sup> نضال صالح الحوامدة، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الإدارية (1)، 2004، ص61.

<sup>5</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000، ص9.

<sup>6</sup> يوسف اليوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثاني، معهد الإدارة، الرياض، 1982، ص136.

<sup>7</sup> نافع محمد الأسمر عودة، علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 1992، ص86.

- 4- سلوك العمل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم.
- 5- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل، وإتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.
- 6- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها في ترقبته.

### III -2-2. عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.

#### أولاً. عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتتمثل في<sup>1</sup>:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين<sup>2</sup>.

#### ثانياً. محددات الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من<sup>3</sup>:

1- الجهد.

2- القدرات.

3- إدراك الدور (المهام)

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

### III - 4 - 3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>4</sup>:

- 1- غياب الأهداف المحددة، إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- 2- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- 3- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- 4- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
- 5- التسبب الإداري، والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994، ص 72.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> أسعد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2008.

<sup>4</sup> موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية (مفاهيم، أسس، تطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 37 - 38.

## III - 4 - 4. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

- تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين خاصة في مؤسسات التعليم العالي، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وتوفير البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها.
- وعموماً يكمن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي في ما يلي:
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات وتقليص أماكن الأرشفة.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص معدلات الأخطاء.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للموظفين.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى توفير وقت وجهد للموظفين.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة والمختلفة داخل الجامعة.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين.
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي.
  - زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحصيل المعلومات.
  - تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها وتسهيل الحصول عليها ، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.
  - تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المسائل.
  - إمكانية نشر اللوائح والإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية ، ومعايير تقديمها وإتاحة الفرصة للجميع للاطلاع عليها بواسطة الحاسوب في موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.
  - تبسيط إجراءات العمل: ويقصد بها التغييرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية نتيجة تحويل الأعمال إلى الشكل الإلكتروني، وينتج عن ذلك اختصار الوقت والدقة والإتقان.
  - الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الإنجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.
  - توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
  - التخلص من قيود التنظيم مثل: هرمية الاتصالات، وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتني وتبادل المعلومات وبسهولة فائقة.
  - زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام.
  - ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها ببرمجيات الأجور، برمجيات الأداء، وإتاحتها في موقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.

## خلاصة

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي ، والعمل الذي يؤديه هو الذي يجعل أداءه سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل. وخلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا تحديد مفهوم الأداء وأهميته وعناصره وتقييمه وقياسه من خلال معايير: الجودة ، الكمية، الوقت، والإجراءات. كذلك تطرقنا إلى مفهوم إدارة الأداء وأهدافها، ثم تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم مبحث والذي يعتبر الجزء الأهم من دراستنا وهو الأداء الوظيفي، حيث حاولنا إعطاء مفهوم له والتعرف على أهم عناصره ومحدداته، وأخيرا تعرفنا على العوامل المؤثرة فيه، ثم أخيرا تطرقنا إلى أهم عنصر في المذكرة ككل وهو: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري البحث الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، إضافة إلى العلاقة بينهما حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال الفصل الثاني والثالث، وبالتالي سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الاطلاع على الواقع الحقيقي بينهما في جامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك من خلال اختيار العمال الإداريين كمجتمع بحث ، باعتبارهم الأفراد المسؤولين على تنمية الجامعة وتطويرها باستمرار، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
2. خصائص مبحوثي الدراسة.
3. تحليل محاور الاستبانة.
4. اختبار الفرضيات.

**IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:**

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

**IV-1-1. نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة:**

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل

هي:

**المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد ( 1984-1992):**

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

**المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):**

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية ، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في : 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

**المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):**

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

كلية العلوم وعلوم الهندسة.

-كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

-كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات وهي:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

-كلية العلوم والتكنولوجيا.

-كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

**الوضعية الحالية:**

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم لتنفيذي رقم 98-219 لمؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في ستة (06) كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

#### IV-1-2. مهام جامعة محمد خيضر بسكرة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

##### 1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

##### 2. في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

#### IV-1-3. أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

وتتمثل أهداف جامعة محمد خيضر فيما يلي:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ، ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

#### IV-1-4. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:



من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (IV-1) نلاحظ أن الجامعة تسير بهيكل إداري متكون من:

### 1 مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

#### أ. نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث لعلمي.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعجلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

#### ب. الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة ، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح لإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ، ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل، مصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشفة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ت. المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.

- مركز الطبع السمعي والبصري.

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.

- البهء التكنولوجي.

ث. المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي إضافة إلى مصلحة التوجيه.

ج. الكليات والأقسام.

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ، ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	27.2%

72.8%	59	أنثى	
100%	81	المجموع	
55.6%	45	أقل من 30 سنة	العمر
39.5%	32	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
3.7%	3	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
1.2%	1	من 50 سنة فأكثر	
100%	81	المجموع	
11.1%	9	تقني سامي	
66.7%	54	ليسانس	
6.2%	5	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	
9.9%	8	مهندس	
2.5%	2	ماجستير	
3.7%	3	دكتوراه	
100%	81	المجموع	
-	-	أعمال فنية	مجال الوظيفة الحالية
59.3%	48	أعمال إدارية غير إشرافيه	
40.7%	33	أعمال إدارية إشرافيه	
100%	81	المجموع	
77.8%	63	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
17.3%	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
1.2%	1	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
3.7%	3	من 15 سنة فأكثر	
100%	81	المجموع	
3.7%	3	منخفضة	مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية
75.3%	61	متوسطة	
21.0%	17	مرتفعة	
100%	81	المجموع	
2.5%	2	ضعيف	التحكم في الإعلام الآلي
53.1%	13	متوسط	
44.4%	36	جيد	
100%	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V 19

يبين الجدول (1-IV): أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث حيث بلغت نسبتهم (72.8%)، في حين بلغت نسبة الذكور (27.2%) من مجموع أفراد عينة البحث.

أما بالنسبة لمتغير العمر نجد أن فئة (أقل من 30 سنة) بلغت أعلى نسبة بواقع (55.6%) من أفراد عينة البحث، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) القيمة (39.5%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (3.7%)، وفي الأخير (1.2%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (11.1%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و (66.7%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة الدراسات العليا المتخصصة (PGS) (6.2%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (9.9%)، أما نسبة حاملي شهادة الماجستير فبلغت (2.5%)، وأخيراً المبحوثين الحاصلين على شهادة دكتوراه بلغت نسبتهم (3.7%)، وعليه فجامعة محمد خيضر تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية نجد أن أغلبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (59.3%)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (40.7%).

وعند ملاحظة عدد سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (77.8%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (17.3%) من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، و (1.2%) من أفراد عينة البحث كانت سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (3.7%).

وفيما يخص مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية لدى المبحوثين نجد أن (3.7%) كانت معرفتهم بالإدارة الإلكترونية منخفضة، و (75.3%) كانت معرفتهم بالإدارة الإلكترونية متوسطة، بينما نسبة (21.0%) فكانت مرتفعة.

في حين التحكم في الإعلام الآلي لدى المبحوثين نجد أن (2.5%) كان تحكمهم ضعيفاً، و (53.1%) من عينة البحث كان تحكمهم متوسطاً، أم التحكم الجيد فقد بلغ (44.4%) من عينة البحث.

3-IV. تحليل محاور الاستبانة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم الاعتماد على اساليب الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بم "تغيري البحث: "الإدارة الإلكترونية" و "الأداء الوظيفي"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من ( 1-أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن ( 2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5-5)، دالا على مستوى مرتفع. ويظهر الجدولان (2-IV) و(3-IV) تلك النتائج:

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (2-IV).

جدول (2-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	أبعاد الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أ- الحاسب الألي Hardware</b>	3.338	0.707	2	متوسط
1	توفر الكلية أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والأقسام.	4.27	0.758	1	مرتفع
2	توفر الكلية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والأقسام.	4.04	0.993	2	مرتفع
3	توفر الكلية العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanners).	2.78	1.235	4	متوسط
4	يتوفر لدى الكلية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	2.56	1.118	5	متوسط
5	أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في الكلية تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.05	1.011	3	متوسط
	<b>ب-برامج الحاسوب Software</b>	3.388	0.967	1	متوسط

مرتفع	1	1.142	3.65	يتوافر لدى الكلية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.	6
متوسط	2	1.104	3.41	يتوافر لدى الكلية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.	7
متوسط	3	1.123	3.30	يتوافر لدى الكلية البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية.	8
متوسط	4	1.259	3.20	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية.	9
متوسط	4	0.928	3.171	<b>ج- شبكة الإتصال Communication Network</b>	
متوسط	6	1.269	3.12	يوجد في الكلية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين.	10
متوسط	4	1.794	3.17	إتصال الانترنت المتوافر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية.	11
متوسط	2	1.260	3.25	هناك ربط إلكتروني بين الكلية و مختلف جامعات الوطن.	12
متوسط	7	1.204	3.00	هناك ربط إلكتروني بين الكلية ومؤسسات القطاع الخاص.	13
متوسط	3	1.195	3.19	هناك ربط إلكتروني بين الكلية ومؤسسات البحث العلمي.	14
متوسط	5	0.838	3.15	المؤسسة لديها خط هاتف DSL ذو سرعة عالية.	15
متوسط	1	0.998	3.32	يوجد في الكلية تليفاكس يسهل إنجاز الأعمال و المهام بكفاءة عالية.	16
متوسط	3	1.055	3.253	<b>د- صناع المعرفة KnowledgeWorkers</b>	
متوسط	1	1.156	3.37	يتوافر لدى الكلية الفنيين القادرين على تشغيل و صيانة الأجهزة الإلكترونية.	17
متوسط	2	1.181	3.32	تمتلك الكلية المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.	18
متوسط	4	1.306	3.09	يتوافر لدى الكلية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ وتعريف البيانات، والاتصال بكل أقسام الكلية وتزويدهم بالبيانات المطلوبة.	19
متوسط	3	1.258	3.23	لدى الكلية المحررين الذين يقومون بإدخال وإخراج البيانات والمعلومات.	20
متوسط	-	0.753	3.272	<b>الإدارة الإلكترونية بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS 19 V

- 1 - برامج الحاسوب: من خلال الجدول (2-IV): نلاحظ أن بعد " البرمجيات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.38) بانحراف معياري (0.967). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس "برامج الحاسوب" أنه يشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.20 - 3.65) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.104 - 1.259). وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال الإداريين للبرمجيات، وعن قوة الاستعمال للبرامج الخاصة لتطبيقات الأعمال الإدارية، والتي تدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الإيجابي لديهم.
- 2 - الحاسب الآلي: من خلال الجدول (2-IV): نلاحظ أن بعد " الحاسب الآلي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.338) بانحراف معياري (0.707). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الحاسب الآلي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.56 - 4.27) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.838 - 1.794). وهذا ما يدل على أن الكليات بجامعة بسكرة توفر الأجهزة المطلوبة من الحاسبات وغيرها مثل: الطابعات لمختلف الإدارات و الأقسام.
- 3 - صناع المعرفة: من خلال الجدول (2-IV): نلاحظ أن بعد " صناع المعرفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.253) بانحراف معياري (1.055). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد صناع المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.09 - 3.37) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.306 - 1.156). وهذا ما يدل على توفر المبرمجين والفنيين القادرين على استخدام الإدارة الإلكترونية.
- 4 - شبكة الاتصال: من خلال الجدول (2-IV): نلاحظ أن بعد " شبكة الاتصال" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.171) بانحراف معياري (0.928). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد شبكة الاتصال أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00 - 3.37) وتراوحت انحرافات المعيارية ما

بين(0.838-1.794). وهذا ما يدل على أن هناك ربط إلكتروني بين الكلية و مختلف المؤسسات و القطاعات المتعاملة معها.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الإدارة الإلكترونية لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإدارة الإلكترونية (3.27).

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي السائد في جامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول(3-IV).

جدول(3-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء الوظيفي.

رقم العبارة	الاداء الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في لإنجازه.	3.83	0.905	12	مرتفع
2	أتمكن من إنجاز العمل الموكل إلي في ضوء الموارد التي تم تحديدها.	4.12	0.731	7	مرتفع
3	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات.	4.25	0.783	4	مرتفع
4	أحافظ دائما على أوقات العمل و أنجز مهامتي في الوقت المحدد.	4.27	0.791	3	مرتفع
5	أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها.	4.37	0.660	1	مرتفع
6	لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.	4.10	0.846	10	مرتفع
7	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي و أحاول الإلمام بها و توظيفها لخدمة العمل.	4.12	0.842	8	مرتفع
8	لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	4.00	0.975	11	مرتفع
9	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر و أنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية.	4.15	0.868	6	مرتفع
10	أقوم دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة و خلوه من الاخطاء.	4.31	0.683	2	مرتفع
11	أتعامل بحكمة و إتران في المواقف المختلفة( الطارئة، المفاجئة،	4.12	0.872	9	مرتفع

				الدرجة).
مرتفع	5	0.783	4.24	أعمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء و تذليل معوقات العمل في الإدارة.
مرتفع	-	0.587	4.157	الأداء الوظيفي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري (4.15). وهذا يدل على أن المبحوثين في كليات جامعة بسكرة يتمتعون بسلوك أداء وظيفي إيجابي يتصف بالقدرة على الابتكار و إنجاز العمل بشكل سليم و إقامة اتصالات فعالة مع الآخرين إلى جانب التعامل بالحكمة والالتزان.

#### IV-4. اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي للإدارة الإلكترونية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه لفرضية والجدول (IV-4) يبين ذلك.

جدول (IV-4): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.955	4	0.988	3.187	0.048
الخطأ	23.617	76	0.310		
المجموع الكلي	27.572	80			

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

معامل التحديد:  $R^2=0.107$

معامل الارتباط:  $R=0.327$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.187) بقيمة احتمالية (0.048) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإدارة الإلكترونية يفسر (10.7%) من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والمتمثل في الاداء الوظيفي وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، اما قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: الادارة الالكترونية والاداء الوظيفي بلغت (0.327).

الجدول (5-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الإدارة الإلكترونية (الحاسب الآلي، برامج الحاسوب، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) في الأداء الوظيفي.

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.029	0.171	0.026	2.545	0.191	0.092	0.142	الحاسب الآلي
0.100	0.316	0.004	2.961	0.316	0.065	0.192	برامج الحاسوب
0.045	0.213	0.036	2.937	0.293	0.069	0.135	شبكة الاتصال
0.017	0.130	0.047	2.166	0.210	0.062	0.072	صناع المعرفة
0.107	0.327	0.025	3.291	0.250	0.085	0.194	الإدارة الإلكترونية بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (5-IV) مايلي:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغير المستقل و المتمثل في الادارة الالكترونية (كمجموعة) والاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة  $t$  (3.291) بمستوى دلالة (0.025) و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.327)، حيث فسر متغير الادارة الالكترونية (10.7%) من التباين في مستوى الاداء الوظيفي في جامعة بسكرة، وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2- عند بحث اثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الاداء الوظيفي، تبين وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لكل المتغيرات المستقلة (الحاسب الآلي، وبرامج

الحاسوب، وشبكة الاتصال، وصناع المعرفة) في التأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.142، 0.192، 0.135، 0.072)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (2.545، 2.961، 2.937، 2.166)، وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.026، 0.004، 0.036، 0.047) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " هناك دور معنوي للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

### خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذا الهيكلية الإدارية التي تدير وفقها، و لقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالكليات الستة للجامعة، و التي تحتوي على محورين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد، ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيتين التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- يوجد دور معنوي للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- أوضحت نتائج الدراسة أن متغير الإدارة الإلكترونية يفسر ما نسبته ( 10.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع للأداء الوظيفي وهي نسبة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود دور معنوي بين ابعاد الادارة الالكترونية مجتمعة على الاداء الوظيفي.



تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات الحالية في مجال الاتصالات، إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الأعمال لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى تقديم خدمات بطريقة الكترونية مما يسهم بفعالية في تحسين أداء الوظيفي العاملين، من خلال ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، ومن خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من إمكانيات حتى يكون مردودها ايجابيا على المهام وأعمال المؤسسة.

و بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

#### أولاً: النتائج.

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

#### أ- النتائج النظرية.

- تمثل الإدارة الإلكترونية منهاجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزها عن غيرها.
- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الحاسب الآلي، برامج الحاسوب، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ووظائفها الإدارية.
- تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكة الإنترنت في تطوير أساليب العمل عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية للتطبيقات لمجالات مختلفة مما يسهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها.
- من فوائد الإدارة الإلكترونية تبسيط الإجراءات، واختصار الوقت والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

- الإدارة الإلكترونية لها أهداف متنوعة: إدارية، اجتماعية، علمية واقتصادية تصب في هدف واحد وأساسي وهو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتنمية تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو الإدارة.
- هناك أسباب أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية منها: تسارع التقدم العلمي والثورة المعرفية وتوجهات العولمة، وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- يمثل الأداء الوظيفي عن مجموعة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف في عمله من خلال ما ينجزه من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي.
- للأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة والثوق.
- من محددات الأداء الوظيفي: الجهد، القدرات وإدراك الدور.
- ب- النتائج التطبيقية (الميدانية).
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تؤمن حواسيب آلية حديثة تساهم في تطوير العمل.
- أظهرت الدراسة أن البرمجيات تساهم في تطوير العمل بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- أظهرت الدراسة أن شبكات الاتصال تساهم في تطوير العمل بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- أظهرت الدراسة أن صناعات المعرفة تساهم في تطوير العمل بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تحقق الربط الإلكتروني بين جميع كليات الجامعة.
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تمتلك المبرمجين والفنيين في مجال الأجهزة الإلكترونية.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع إلى قدرة العاملين على ابتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه وتنفيذه بشكل سليم... إلخ.
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد الإدارة الإلكترونية التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: برامج الحاسوب، الحاسب الآلي، صناعات المعرفة، شبكات الاتصال.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وفقا لمقياس الدراسة.

- أوضحت نتائج الدراسة أن متغير الإدارة الإلكترونية يفسر مانسبته ( 10.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع للأداء الوظيفي وهي نسبة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود دور معنوي بين ابعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة على الاداء الوظيفي.

#### ثانيا: التوصيات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصي بمايلي:

- العمل على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- العمل على توفير أفضل البرامج للحماية الإلكترونية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- تعزيز وعي العاملين بآثار تطبيق الإدارة الإلكترونية وإيجابياتها لإنجاز المهام المطلوبة منهم وذلك من خلال الزيارات الميدانية.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من المبرمجين والفنيين والخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- تمكين جميع العاملين من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في الجامعة.
- أن تعمل وزارة التعليم العالي على تفعيل دور الإطارات الوطنية المؤهلة تأهيلا فنيا عاليا في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية بالجامعة وتطويرها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين خريجي الجامعات المتميزين بمجال البرمجة الحاسوبية.
- العمل بمفهوم الإدارة الإلكترونية وخاصة بمؤسسات التعليم العالي بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي.
- تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيع العاملين على الاعتماد على التقنية الحديثة في مجاله.



أولاً: المصادر.

القرآن الكريم.

1 - سورة النساء الآية 113.

2 - سورة الزمر الآية 9.

ثانياً: المراجع.

أ - المراجع العربية.

الكتب.

- 1 - إِيَاد مَحْمُود عِبْد الْكُرَيْم، سَعْد زِنَاد المَحْيَاوِي، إِدَارَة مَوْسَسَات التَّدْرِيب المِهْنِي وَالتَّقْنِي، ط1، المَرْكَز الْعَرَبِي لِلتَّدْرِيب المِهْنِي وَإِعْدَاد المَدْرِبِينَ، طَرَابِلَس، 2001.
- 2 - إِيْمَان عِبْد المَحْسَن زَكِي، الحُكُومَة الإِلِكْتُرُونِيَّة (مَدْخَل إِدَارِي مِتْكَامِل) ، المَنْظَمَة الْعَرَبِيَّة لِلتَّنْمِيَّة الإِدَارِيَّة، الْقَاهِرَة، مِصْر، 2009، ص 23.
- 3 - أَحْمَد مَاهِر، إِدَارَة المَوَارِد البَشْرِيَّة، الدَّار الجَامِعِيَّة الجَدِيدَة، الإِسْكَنْدَرِيَّة، مِصْر، 2007.
- 4 - أَحْمَد سِيد مِصْطَفَى، إِدَارَة المَوَارِد البَشْرِيَّة ( المَهَارَات المَعَاصِرَة فِي إِدَارَة البَشْرِ)، النَاشِر (المؤلف)، الْقَاهِرَة، 1997.
- 5 - بَدِير جَمَال يُوْسُف، اتْجَاهَات حَدِيثَة فِي إِدَارَة المَعْرِفَة وَالمَعْلُومَات ، ط1، دَار كَنُوز المَعْرِفَة الْعِلْمِيَّة لِلنَّشْر وَالتَّوْزِيْع، عَمَان، الأُرْدُن، 2010.
- 6 - تُوْمَاس أَي هَايْتِر، دَافِيد هَنْجِر، تَرْجَمَة مَحْمُود مَرْسِي، الإِدَارَة الإِسْتِرَاتِيْجِيَّة، مَعْهَد الإِدَارَة الْعَامَة، الرِّيَاض، 1990.
- 7 - ثَابِتْعَبْد الرِّحْمَان إِدْرِيس، نَظْم المَعْلُومَات الإِدَارِيَّة فِي المَنْظَمَات المَعَاصِرَة ، الدَّار الجَامِعِيَّة لِلنَّشْر وَالتَّوْزِيْع، الإِسْكَنْدَرِيَّة، مِصْر، 2005.
- 8 - حَسَن رَاوِيَّة، إِدَارَة المَوَارِد البَشْرِيَّة (رُؤْيَة مَسْتَقْبَلِيَّة)، الدَّار الجَامِعِيَّة، الإِسْكَنْدَرِيَّة، مِصْر، 2001.
- 9 - خَالِد مَحْمُود بَنِي حَمْدَان، وَائِل مَحْمُود إِدْرِيس، الإِسْتِرَاتِيْجِيَّة وَ التَّخْطِيْط الإِسْتِرَاتِيْجِي (مَنْهَج مَعَاصِر)، دَار الِيَازُورِي الْعِلْمِيَّة لِلنَّشْر وَ التَّوْزِيْع، عَمَان، الأُرْدُن، 2009.
- 10 - خَالِد الهَيْتِي، إِدَارَة المَوَارِد البَشْرِيَّة، ط1، دَار وَائِل لِلنَّشْر وَ التَّوْزِيْع، عَمَان، الأُرْدُن، 2003.
- 10 - خِيضِر كَاطِم مَحْمُود، مَوْسَى سَلَامَة اللُّوزِي، مِبَادِي إِدَارَة الأَعْمَال، ط 1، دَار وَائِل لِلنَّشْر وَالتَّوْزِيْع، عَمَان، الأُرْدُن، 2008.
- 11 - رَجَب عِبْد الحَمِيد، دُور القِيَادَة فِي اتْخَاذ القَرَارَات خَلَال الأَزْمَات، مِطْبَعَة الإِيْمَان، الْقَاهِرَة، مِصْر، 2000.

- 12 - زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 14 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية ، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية،
- 15 - سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 16 - سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2005.
- 17 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 18 - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ( الأطر المنهجية و التطبيقات العملية)، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009.
- 19 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 20 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 21 - عادل حرحوشالمفرجي، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 22 - عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 23 - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء )، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
- 24 - عبد الحميد المغربي، الإدارة ( الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
- 25 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000.

- 26 - عبد الفتاح التميمي، وليد سلامة، الشبكات المحلية والانترنت، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007.
- 27 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، لأردن، 2005.
- 28 - علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 29 - علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم إدارة المعلومات ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 30 - علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 31 - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 32 - فريد النجار، وليد دياب، تامر النجار، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 33 - فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 34 - محمد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وآفاق تطبيقها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2004.
- 35 - محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية (أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع)، ط 1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 36 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- 37 - محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 38 - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (وظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 39 - محمد راوية، إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية )، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 40 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 41 - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء (معايير وتطبيقات الجودة في الأداء) ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996.
- 42 - محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
- 43 - محمد محمود عميرة، مروان محمد نبي، القيادة والرقابة والاتصالات الإدارية، ط 1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 44 - موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية ( مفاهيم، أسس، تطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 45 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1996.
- 46 - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية- مدخل كمي- دار الفكر، عمان، لأردن، 2001.
- 47 - موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ، النظريات والوظائف)، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 48 - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات) ، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 49 - نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2008.
- 50 - هيثم محمود شلبي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

### المجلات.

- 51 - ابا زيد رياض، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية). العدد 24، : جامعة النجاح، فلسطين ، 2010 ،
- 52 - عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس ، جامعة حمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، 2004.
- 53 - عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثارها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 14، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2006.

54 - علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، نشرت بتاريخ 2006/08/01.

55 - نضال صالح الحوامدة، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الإدارية (1)، 2004،

56 - يوسف اليوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثاني، معهد الإدارة، الرياض، 1982.

### الرسائل الجامعية.

57 - الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.

58 - أسعد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2008.

59 - لياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة-EARA-بالمسيلة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، مسيلة، الجزائر، 2006.

60 - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق إدارة إلكترونية في مدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.

61 - رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، بسكرة، الجزائر.

62 - عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في مجال العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2007.

- 63 - عبد الرحمان القرى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية التسيير، قسم إدارة أعمال، المسيلة، الجزائر، 2006.
- 64 - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية " دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة (SERUB)", رسالة ماجستير من فرع تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة) ،جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، باتنة، الجزائر، 2007/2008.
- 65 - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2007-2008.
- 66 - عزلا بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودراجه مساهمتها في تجويد العمل الإداري (دراسة من وجهة نظر المديرين والوكلاء)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 67 - علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 68 - فوزية بنت عبد العزيز حمد الدعيلج، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية (من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة) ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1426هـ.
- 69 - كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قطر.
- 70 - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 71 - محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير في مجال إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2009.

- 72 - منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الإداريات، وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ( غير منشورة)، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 73 - نافع محمد الأسمر عودة، علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ( غير منشورة )، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 1992.
- 74 - نعيم حسن حماد الفرا، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2008.
- 75 - وافية شراد، دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الأفراد(حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -سولنغاز-)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2009-2010.
- 76 - يوسف محمد يوسف أبو أمونه ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009.

### الملتقيات.

- 77 - إبراهيم بختي، الملتقى الدولي حول تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-11 نوفمبر 2005.
- 78 - رأفت رضوان، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، بحث مقدم إلى الملتقى الإداري الثاني حول الإدارة الإلكترونية، الجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الوزراء المصري، مصر، مارس 2004.
- 79 - سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة عمليات إدارة المعرفة ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- 80 - أحمد سيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي، نشرت في 2010/5/5.

ب المراجع بالأجنبية.

- 81- Elanie , D. Pukakos ,**Performance Management (A new approach for DrivingBussinessResults)**, First published ,John Wiley& sons , Lid , UK , 2009.
- 82- Freemant&Soete: **Technologies d'information et domaines décroissance**, EDOCDE, 1989.
- 83- Gary cokins ,**Performance Management Fiding the pieces** (To close the intelligence Gap)John wiley& sons Inc, New jersey, USA, 2004.
- 84- MondayWayneK ,M.Noë Robert, **Human Resource Management, ninthedition**, person Education, USA,2005.
- 85- Tony C. Adkins ,Gasstudies, **IN Performance Management : A Guide From The Experts**,JohnWiley& sons, Inc, New Jersey, USA.

## ملحق رقم (2)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)  
السنة الثانية ماستر  
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



### استمارة الاستبانة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية": دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

نبشي إسراء

السنة الجامعية: 2012-2013

## القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي جامعة محمد خيضر- بسكرة  
- ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة  
(X) في المربع المناسب لإختيارك.

- 1 -الجنس: ذكر  أنثى
- 2 -العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة.  من 50 سنة فأكثر
- 3 -المؤهل العلمي: تقني سامي  ليسانس   
 شهادات دراسات مخصصة  مهندس  ماجستير  دكتوراه
- 4 -مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية
- 5 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
- 6 -مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية: منخفضة  متوسطة  مرتفعة
- 7 - التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف  متوسط  جيد

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد خيضر بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ - الحاسب الآلي (Hardware).</b>						
1	توفر الكلية أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والأقسام.					
2	توفر الكلية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والأقسام.					
3	توفر الكلية العدد الكافي من المساحات الضوئية (Scanners).					
4	توفر الكلية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية (Digital cameras).					
5	أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في الكلية تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
<b>ب برامج الحاسوب (Software).</b>						
6	يتوافر لدى الكلية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.					
7	يتوافر لدى الكلية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.					
8	يتوافر لدى الكلية البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية.					
9	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية.					
<b>ج- شبكة الاتصال (Communication Network).</b>						
10	يوجد في الكلية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين.					
11	اتصال الانترنت المتوافر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية.					
12	هناك ربط إلكتروني بين الكلية و مختلف جامعات الوطن.					
13	هناك ربط إلكتروني بين الكلية ومؤسسات القطاع الخاص.					
14	هناك ربط إلكتروني بين الكلية ومؤسسات البحث العلمي.					
15	المؤسسة لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية.					
16	يوجد في الكلية تليفاكس يسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية.					

د - صناعات المعرفة (Knowledge Workers).					
					6 يتوافر لدى الكلية الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.
					7 يتوافر لدى الكلية المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.
					8 يتوافر لدى الكلية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ وتعريف البيانات، والاتصال بكل أقسام الكلية وتزويدهم بالبيانات المطلوبة.
					9 لدى الكلية المحررين الذين يقومون بإدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

#### المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الأداء الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل و السرعة في إنجازها.					
2	أتمكن من إنجاز العمل الموكل إلي في ضوء الموارد التي تم تحديدها.					
3	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات.					
4	أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد.					
5	أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها.					
6	لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.					
7	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.					
8	لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.					
9	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وأنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية.					
10	أقوم دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازها وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.					
11	أتعامل بحكمة وازن في المواقف المختلفة (الطارئة، المفاجئة، الحرجة) .					
12	أعمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم