

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

علوم الإعلام والاتصال
الإعلام والاتصال
اتصال وعلاقات عامة

رقم:

إعداد الطالب:

سلمى عبداوي

يوم: 02/07/2019

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين
في جامعة محمد خيضر - بسكرة -
دراسة مسحية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ. مح ب	جامعة بسكرة	رمضان الخامسة
مشرفا ومقررا	أ. مح ب	جامعة بسكرة	سعاد سراي
مناقشا	أ. مح أ	جامعة بسكرة	خنساء تومي

من خلال هذا البحث نحاول معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في إحدى الجامعات الجزائرية وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا طبعا كله يتم من خلال معرفة مدى توفر الكلية على المتطلبات اللازمة والضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بها بنجاح. إضافة إلى ذلك نحاول معرفة مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي للموظفين.

تم تقسيم البحث الى مجموعة من الفصول بين المنهجي، النظري والتطبيقي. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل لحصر جميع افراد المجتمع وذلك لسهولة التمكن من الوصول إليهم، وقد صممت استبانة خاصة لذلك من أجل التعرف على الواقع العملي، حيث تم توزيعها على جميع مفردات المجتمع الذي يتكون من 70 مفردا وتم استرجاع 50 استمارة التي تمت معالجتها بأساليب إحصائية مختلفة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وفي الأخير تم التوصل إلى نتائج منها توفر المتطلبات الإدارية، البشرية، المالية، التقنية والأمنية لها دور كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في حد ذاته يلعب دور كبير جدا في تحسين أداء الموظفين في كلية محل الدراسة، وقد خرجت الباحثة في النهاية بمجموعة من التوصيات من شأنها استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية، من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات و الاهتمام بتوفير خدمة الإنترنت لكافة الإدارات والأقسام التابعة للكلية محل الدراسة.

Through this research we try to know the role played which is by electronic administration in one of the Algerian universities, namely the Faculty of Economic Sciences, Commerce and Management Sciences at the University of Mohammed Khiedr Biskra, and this, of course, all is done by knowing the availability of the college necessary requirements for the application of electronic management successfully. In addition, we are trying to find out the extent to which the application of e-management contributes to the improvement of the employees' functional performance.

The research is divided into a set of chapters between methodological, theoretical and applied. In order to achieve the objectives of the study, we relied on the comprehensive inventory method to collect all the members of the community for easy access. A special questionnaire was designed to identify the practical reality. The questionnaire was distributed to all members of the community, consisting of 70 individuals. Using various statistical methods using the SPSS program.

In addition, the results of the administrative, human, financial, technical and security requirements have played a major role in the application of electronic management in the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at the University of Biskra. The application of e-management itself plays a very important role in improving the performance of employees In the faculty of study, and the researcher finally came out with a set of recommendations that will attract the distinguished human resources in the field of electronic management, from trainers, consultants and experts to develop programs and keep up with the developments and interest in providing Internet service to all departments and foundations M of the College under study.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	ملخص الدراسة	03
ت-ج	فهرس المحتويات	04
ح	فهرس الجداول	05
خ	فهرس الاشكال	06
د-ذ	مقدمة	07
الفصل الاول :الإطار المنهجي		
ص5	الاشكالية	08
ص6	التساؤلات الدراسة	09
ص6	أسباب اختيار الموضوع	10
ص6	أهداف الدراسة	11
ص7	أهمية الدراسة	12
ص7	المنهج الدراسة	13
ص8	أدوات الدراسة	14
ص10	مجتمع البحث وعينة الدراسة	15
ص10	مفاهيم الدراسة	16
ص11	الدراسات السابقة	17
الفصل الثاني: الإطار النظري		
	المبحث الأول: الاطار العام للإدارة الالكترونية	18
ص20	تمهيد	19
ص21	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية	19

قائمة المحتويات

22ص	المطلب الثاني: أسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية ومراحل تطورها	20
25ص	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية	21
27ص	المطلب الرابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية	22
38ص	المطلب الخامس: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها	23
	المبحث الثاني: الإطار العام للأداء الوظيفي	24
41ص	المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي	25
45ص	المطلب الثاني: معايير وتقييم الأداء الوظيفي	26
53ص	المطلب الثالث: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي	27
54ص	المطلب الرابع: تحسين وتطوير الأداء الوظيفي	28
57ص	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	29
58ص	المطلب السادس: تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الادارية والأداء الوظيفي	30
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة		
67ص	تمهيد	31
67ص	المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة	
68ص	المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر بسكرة.	32
69ص	المطلب الثاني: مهام واهداف جامعة محمد خير بسكرة	33
70ص	المبحث الثاني: لمحة عامة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	34
70ص	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	35

قائمة المحتويات

36	المطلب الثاني: أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ص72
37	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	ص75
38	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	ص75
39	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة	ص76
40	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية	ص76
41	ثانياً: المعارف الإدراكية لمفهوم الإدارة الالكترونية لدى الموظفين	ص82
42	ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	ص83
43	رابعاً: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	ص91
44	خاتمة	ص100
45	قائمة المراجع	ص104
46	الملاحق	ص111

فهرس الجداول

9ص	درجات مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم 1
9ص	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم 2
43ص	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	جدول رقم 3
73ص	الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية	جدول رقم 4
74ص	الطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير	جدول رقم 5
75ص	الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم التجارية	جدول رقم 6
76ص	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم 7
77ص	توزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول رقم 8
78ص	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم 9
79ص	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	جدول رقم 10
80ص	توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي	جدول رقم 11
82ص	مستوى إدراك المبحوثين لمفاهيم الإدارة الالكترونية	جدول رقم 12
83ص	المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية	جدول رقم 13
84ص	المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية	جدول رقم 14
86ص	المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية	جدول رقم 15
87ص	المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية	جدول رقم 16
89ص	المتطلبات الامنية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية	جدول رقم 17
90ص	مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الكترونية في الكلية	جدول رقم 18
91ص	دور الإدارة الكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	جدول رقم 19

قائمة الاشكال

الشكل رقم 1	عناصر الإدارة الالكترونية	ص 27
الشكل رقم 2	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	ص 44
الشكل رقم 3	مؤشرات الأداء الوظيفي	ص 53
الشكل رقم 4	استراتيجيات تطوير الأداء الوظيفي	ص 57
الشكل رقم 5	التغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي	ص 58
الشكل رقم 6	توزيع افراد العينة حسب الجنس	ص 77
الشكل رقم 7	توزيع الافراد العينة حسب العمر	ص 78
الشكل رقم 8	توزيع الافراد العينة حسب المؤهل العلمي	ص 79
الشكل رقم 9	توزيع الافراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	ص 80
الشكل رقم 10	توزيع الافراد العينة حسب التحكم الاعلام الالي	ص 81

تتمثل أهم السمات التي تميز العصر الذي نعيشه في كثافة المعلومات من حولنا، زيادة استخدامنا لها، واعتمادنا عليها في حياتنا اليومية. ويتمثل ذلك بصورة جلية في نمو شبكة الانترنت، وتزايد الاعتماد على البريد الإلكتروني، والمواقع التي تقدم خدماتها على الشبكة العالمية، هذا ما جعل الفرد ينتقل إلى الحياة الرقمية بعد أن غزت التقنيات الرقمية إلى كل مجالات الحياة.

وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونيّة، كان لا بد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية، فأدخلت التقنيات الرقمية في مجال التجارة وظهرت بذلك ما يسمى بالتجارة الإلكترونية، كما انتقلت إلى مجال الإدارة وهو ما أدى إلى بروز وتطور الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. وهو ما جعل الدول تسعى للتخلص من الإدارة التقليدية في مقابل أتمته أعمالها والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

هذا التطور الذي كان على المستوى الكلي ألقى بضلاله على المستوى الجزئي حيث دفع بالمؤسسات إلى التفكير في تطوير الوظائف والمعاملات التي تقوم بها للتأقلم والتكيف مع المحيط المتسم بالتقلب والتغير. كل ذلك ساهم في ولادة مفهوم إداري جديد هو "الإدارة الإلكترونية" التي هي امتداد لتطور الفكر الإداري المعاصر، حيث أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد من الإدارة يعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف وذلك بالاعتماد على كل الإمكانيات البشرية والمالية والتقنية والإدارية والأمنية اللازمة لتطبيقها. إن الإدارة الإلكترونية وما تشمله على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات، وأجهزة فاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية، تعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات مما ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي.

وتعتبر الجامعات أهم الصروح العلمية والثقافية في الجزائر، ولم تكن بدورها بمنأى عن التأثير بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بل إن هذه الأخيرة تخدم أهدافها وتوفر لها السبل لذلك.

ومن خلال هذا البحث نحاول معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في إحدى الجامعات الجزائرية وهي جامعة محمد خيضر بسكرة، بالتحديد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهذا طبعا كله يتم من خلال معرفة مدى توفر الكلية على المتطلبات اللازمة والضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بها بنجاح ومدى تحسين الأداء الموظفين بها. ومن أجل الإلمام بالموضوع بشكل موسع قمنا بهيكلة مذكرتنا وفق الخطة التالية:

الفصل الأول هو الفصل المنهجي وقد تم التطرق فيه إلى ضبط مشكلة البحث والتساؤلات وأسباب الدراسة وأهدافها، أهمية الموضوع وتحديد مجتمع البحث وكذلك ضبط مفاهيم الدراسة، وتحديد الدراسات السابقة واعتمادنا على المنهج المسح الاجتماعي لمسح جميع افراد مجتمع البحث.

أما الجانب الثاني من الدراسة فتمثل في الجانب النظري حيث تم الاستعانة بالمراجع لجمع المادة العلمية، وقسم إلى مبحثين في المبحث الأول يعالج الإطار العام للإدارة الإلكترونية الذي تمثل في مفهوم و خصائص وأسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية ومراحل تطورها و أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية وكذلك عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية الى عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها ،أما المبحث الثاني فيعالج الإطار العام للأداء الوظيفي تناولنا من خلاله: تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره وكذا معايير تقييم الأداء الوظيفي و محدداته ومؤثراته وأيضا تحسين الأداء الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه الى شق جوهرى في دراستنا ألا و هو تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية و الأداء الوظيفي.

في حين تناول القسم الثالث من الدراسة الجانب التطبيقي وتم اختيار جامعة محمد خيضر بسكرة لإجراء الدراسة التطبيقية. وتم فيه التعريف بالجامعة قيد الدراسة ومعرفة مهامها وأهدافها وكذلك الهيكل التنظيمي وقد صممت استبانة خاصة لذلك من أجل التعرف على واقع العملي، من خلال إجراء دراسة مسحية لعينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تم اعتماد استبيان وقسمت الى قسمين القسم الأول وهو حول البيانات الشخصية اما القسم الثاني محاور الاستبانة وهو يتكون من ثلاث محاور أساسية: الأول المعارف الإدراكية لمفهوم الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين والثاني وهو متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية أما الثالث دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وهذا للوصول الى نتائج تحقق لنا أهداف الدراسة.

1- الإشكالية

مع بداية القرن الحادي والعشرين، وظهر الثورة المعلوماتية شهد العالم تقدماً هائلاً في مجال التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والحواسيب والاتصالات خاصة، إذ مازال هذا التقدم مستمراً وبشكل أسرع من ذي قبل، وقد نتج عن هذا التقدم ظهور العديد من آليات تصنيع المعرفة، والمزيد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة.

وفي ظل هذا التطور السريع في النظم المعلوماتية، والزيادة الهائلة في حجم المعاملات المتدفقة في مختلف القطاعات. وجدت التنظيمات الإدارية نفسها ملزمة بالتفكير بجدية في الجانب التكنولوجي وتفعيله في العمل الإداري. وكنتيجة لذلك، أصبحت جميع الأنشطة الإدارية تعتمد على التكنولوجيا وهو ما أدى إلى بروز ما يسمى بالإدارة الإلكترونية. هذه الأخيرة تعد كثرة من ثمار التطوير التقني في مجال الاتصالات الذي ألقى على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل، من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخلياً لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح، بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء من خلال تحقيق التوازن والتنافس المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

هذا الأخير الذي أضحى يعد من أهم المجالات التي ينبغي الاهتمام بها لما له من أهمية. لذلك ينبغي أن يكون شاملاً ومستمرًا. حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين الأداء المؤسسي وصولاً إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة. خاصة إذا ما تعلق الأمر بجانب الأداء في المؤسسات التعليمية التي ما فتأت تسعى إلى تطوير جوانب أدائها مستفيدة بذلك من التطورات التكنولوجية سائلة الذكر.

ذلك أنها ليست بمعزل عن هذا التطور، حيث بدأت تنتشر فيها النظم المعلوماتية في جوانب متعددة من بينها العمل الإداري لما لها من أثر واضح على سرعة الأداء وتنظيمه، ودقة معالجة البيانات وحفظها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب بأقل جهد. وتعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة أحد المؤسسات التي تعتمد على الاتصال الدائم مع جمهورها، لذا كان من الطبيعي أن تكون في طليعة اهتمام المدراء بفكرة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية والاستفادة من مميزاتهما.

إن موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي أصبحا يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات، وذلك لأهميتهما في تطوير تلك المؤسسات، لهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة. وتأسيساً على ما تقدم نبرز إشكالية دراستنا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ولمعالجة الإشكالية الشاملة تم تقسيمها الى مجموعة من الأسئلة الفرعية جاءت كالآتي:

◀ ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟

◀ ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

◀ ما تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين؟

2- أسباب اختيار الموضوع

إن لكل باحث أسباب وحوافز تدفعه الى إختيار الموضوع الذي يريد دراسته ونحن بدورنا لم نخرج

عن هذه القاعدة، بل كانت لدينا أسبابنا ودوافعنا الخاصة والموضوعية نلخصها فيما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

لـ توافق الدراسة مع الإمكانيات المادية والبشرية للباحث.

لـ التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في ادارات الجامعة بعدما اصبحت ضرورة حتمية دخلت

كل مؤسسات بمختلف اشكالها.

لـ الاطلاع على مدى تأهيل العنصر البشري وتحكمه في الإدارة الإلكترونية.

لـ الرغبة الملحة في دراسة الموضوع.

ب- أسباب موضوعية:

لـ زيادة الإثراء المعرفي في مجال الإدارة الإلكترونية بما يمكن الإمام بجوانبها المختلفة وممارساتها.

لـ التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية الموجودة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

لـ معرفة تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

3- أهداف الدراسة

لكل دراسة علمية أهداف معينة يسعى الباحث لتحقيقها، والدراسة بدون هدف محدد سلفا هي

ضرب من الفوضى وتؤدي حتما الى عدم التحكم في الموضوع المراد دراسته. لذلك يمكن إيجاز أهداف

هذه الدراسة فيما يأتي:

- ◀ معرفة المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ◀ زيادة الإثراء المعرفي في مجال الإدارة الإلكترونية بما يمكن الإمام بجوانبها المختلفة وممارساتها.
- ◀ معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة.

4- أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة نابعة أساسا من أهمية الموضوع في حد ذاته إذ يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية موضوعا حيويا في أي مؤسسة، فهو مفهوم جديد حيوي ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة الانتقال الى مرحلة العمل الإلكتروني، بعيدا عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الجهد والوقت. وتتبع أهمية الدراسة من أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء ورفع كفاءة الموظفين ونتاجهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت، كما انها أحدثت تغييرات داخل المؤسسات وانعكس ذلك على صورتها خاصة بعدما إكتسح تطبيق الإدارة الإلكترونية مختلف المؤسسات سواء كانت الإنتاجية او الخدماتية مثل الجامعة التي لم تكن في منأى عن هذه التغييرات.

5- منهج الدراسة

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من اتباع طرق فكرية منظمة وعقلانية هادفة الى بلوغ نتيجة ما، وذلك باتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة. ويعرف المنهج بأنه «الأسلوب او الطريقة الواقعية التي نستعين بها لمواجهة مشكل بحثنا او في دراسته لمشكلة البحث»¹ وكلمة منهج هي ترجمة لكلمة "méthode" الفرنسية ونظائرها في اللغات الأوروبية الأخرى.... والمعنى الاشتقاقي الأصلي لها يدل على الطريق او المنهج المؤدي الى الغرض المطلوب وهو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة².

إن العلاقة المنهجية التي تربط الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتان متلازمتان، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك اعتمدنا في دراستها على المنهج المسح الاجتماعي حيث تعتمد عليه بشكل واضح من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الاطار النظري ، حيث يعد منهج المسح الاجتماعي:

¹ عبد الرحمان بدوي، *مناهج البحث العلمي*، ط3، وكالة المطبوعات، الجزائر، 1977 ، ص5

² نفس المرجع، ص5

أسلوبا لجمع البيانات يتم من خلاله الحصول على المعلومات مباشرة من الأفراد الذين تم اختيارهم ليكونوا بمثابة أساس للوصول الى استنتاجات عن مجتمع البحث موضع الدراسة¹.

6- أدوات جمع البيانات

من أجل إحاطة بالظاهرة المدروسة ميدانيا قررنا جمع المادة العلمية الميدانية عنها. ويتم جمع البيانات من الميدان مجال الدراسة عن طريق مجموعة من الأدوات أهمها: استمارة الاستبيان، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

❖ تعريف أداة الدراسة:

الأداة هي: «الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة»².

1- تعريف استمارة الاستبيان

هي مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة اتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي يريد المعلومات عنها من المبحوث³.

وأيضاً بأنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة، حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق"⁴. ولأن الأسلوب المثالي أن يملأ الاستبيان بحضور الباحث، ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث. ويعود اعتمادنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات لتميزه بمجموعة من المزايا نذكر منها:⁵

- ✓ توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث في عملية جمع البيانات.
- ✓ يعطي الاستبيان الحرية الكاملة للمبحوثين في اختيار الوقت والظروف المناسبة لتعبئتها وحرية التفكير في الأسئلة والرجوع الى المصادر والوثائق اللازمة عند ضرورة.

¹ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 282.

² بلقاسم سلاطينه وحسان جيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 100.

³ بلقاسم سلاطينه وحسن جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر: 2004، ص 282، 308.

⁴ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر: 1999، ص 6.

⁵ عقيل حسن، فلسفة مناهج البحث العلمي، ط1، دار مكتبة مدبولي: 1999، ص 148.

- ✓ يقلل الاستبيان من فرص التحيز سواء عند الباحث او المبحوث، وخاصة إذا وضعت الأسئلة بأسلوب علمي موضوعي ولم يطلب من المبحوث ان يذكر اسمه عليها.
 - ✓ يكمن الاستبيان الباحث من جمع المعلومات من عينة كبيرة في فترة زمنية قصيرة.
 - ✓ يتعرض افراد العينة لنفس الفقرات وبنفس الصورة.
- ومما سبق فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان التي مرت على عدة مراحل بداية بالصياغة الأولية للأسئلة ثم تصحيحها وعرضها على المحكمين وهم مجموعة من الأساتذة (انظر الملحق رقم2)، ثم الموافقة عليها وتعديلها لتخرج بشكلها النهائي والذي يتضمن ثلاث محاور هي كالاتي:
- ✍ **القسم الأول:** ويضم البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ودرجة التحكم في الاعلام الالي)
 - ✍ **القسم الثاني:** يتضمن محاور الدراسة والتي قسمناها الى 3 محاور أساسية:
 - ✍ **المحور الأول:** المعارف الادراكية لمفهوم الإدارة الالكترونية لدى الموظفين وقد تضمن 3 أسئلة
 - ✍ **المحور الثاني:** ويعالج متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقد تضمن 16 أسئلة.
 - ✍ **المحور الثالث:** والذي يهتم بالتعرف على دور الادارة الكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة حيث تضمن 8 أسئلة.
- تم توزيع الاستمارة استبيان يوم 10 افريل 2019 وتم استرجاعها يوم 24 افريل 2019 وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(01):درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، جدة،

2008، ص541

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

الجدول (02): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 541

7- مجتمع البحث وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، فقد يكون المجتمع عبارة عن سكان أو مجموعة من المزارع في منطقة معينة أو وحدات معروفة بصورة واضحة إذ يمكن تمييز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع دون غيرها. ويعرف بأنه كل المفردات التي تحمل بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات¹. كما يقصد به "جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة"².

وفي دراستنا يعبر مجتمع البحث عن جميع الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي بلغ عدد افراده 71 موظفا. وقد اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل نظرا لتمكننا من الوصول الى جميع مفردات المجتمع واجراء الدراسة عليهم.

8- مفاهيم الدراسة:

1- الإدارة الإلكترونية: هي: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من خلال الآخرين فانه بإمكاننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية"³. وتعتبر أيضا عن: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

¹ على معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، ط1 منشورات 7 أكتوبر، ليبيا، 2008، ص 293.

² حريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 137.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 22.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

✓ **التعريف الإجرائي:** الإدارة الالكترونية إجرائيا من خلال هذه الدراسة بأنها تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة التعليمية، لتنفيذ كافة الأعمال فيها الكترونيا.

2- **الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط او المهارات او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا او فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله اهداف المسطرة من قبل المنظمة¹

وهو ايضا الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².

✓ **التعريف الاجرائي:** الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الاداء فمنهم من يرى أنه انجاز عمل، ومنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد.

3- **مؤسسات التعليم العالي:** ويقصد بها التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على شهادة الثانوية، تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من 3 سنوات الى 5 سنوات، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي. «فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة» وتختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية، فهناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية. فالجامعة اعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها، مثل: الكلية المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا³.

✓ **التعريف الاجرائي:** مؤسسات التعليم العالي عبارة عن مؤسسات تعليمية تتكون من مجموعة من كليات تضم تخصصات مختلفة الاطوار وهي آخر مرحلة من مراحل التعليم.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص25

² محمد سعيد وأنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية:2007، ص 219

³ العبادي هاشم فوزي، إدارة التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن:2008، ص14

9- الدراسات السابقة

1- 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 مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تم إنجازها في عام 2009، بجامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط السعودية، وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول : ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، وما درجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر مدري المدارس ووكلائها؟

وتمحورت تساؤلات الدراسة:

- ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال البنية التحتية والتجهيزات التقنية بمدارس تعليم البنين الصناعية من وجهة نظر مدري المدارس ووكلائها؟
- ما درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال البنية التحتية و التجهيزات التقنية في تجويد العمل الإداري بمدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها؟
- ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات الإدارية في تجويد العمل الإداري بمدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها؟
- ما درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات الإدارية في تجويد العمل الإداري بمدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر مدري المدارس ووكلائها؟

لأهداف الدراسة:

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء؛
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المناسبة في هذا المجال.

لأ منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث قامت بإجراء دراستها على كامل مجتمع الدراسة المتمثل في المديرين والوكلاء العاملين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية والتي بدأت إدارتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وبلغ العدد الكلي للمجتمع 49 فرداً.

أداة الدراسة: صممت الباحثة أداة للدراسة (استبانة) احتوت في الجزء الأول على مقدمة تعريفية وبعض الإرشادات، أما الجزء الثاني فشمّل بعضاً لأسئلة الديموغرافية، والجزء الأخير يمثل متن الاستبانة وقد احتوى على 20 عبارة موزعة على مجالات الإدارة الإلكترونية الثلاثة المعتمدة في الدراسة

أهم نتائج الدراسة:

- رأى المديرون والوكلاء أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تتم بدرجة عالية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية؛
- رأى المديرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تجويد العمل الإداري بدرجة عالية جداً في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، فيما رأى الوكلاء ان يسهم في ذلك بدرجة عالية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تُعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين، ومتغير الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي لصالح الحاصلين عليها؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين وجهات نظر مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تُعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العملية في الإدارة لمدرسية)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين وجهات نظر مجتمع الدراس حول درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية في تجويد العمل الإداري تعزى (طبيعة العمل المرحلة الدراسية سنوات الخبرة العملية في الإدارة لمدرسية الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي).

2- دراسة لخذاري شريهان

عنوان الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-بسكرة-، دراسة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير، تم إنجازها عام 2016 بجامعة محمد خيضر بسكرة ، تمحورت إشكالية الدراسة حول: ماهو اثر الإدارة لإلكترونية على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-بسكرة؟ وفي ضوء الاشكالية السابقة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بسكرة - ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -؟

- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية له أثر على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

لأهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة؛
- تكمن في الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي؛
- أهمية الإدارة الإلكترونية وولوجها في العالم الافتراضي والاستفادة من تطبيقاتها؛
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تقدم تحليلاً لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها من المؤسسات الهامة في الولاية؛
- مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.

لأهداف الدراسة:

- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة. -؛
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ؛
- التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة. -؛
- التعرف على مدى وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- التعرف على مدى وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-؛

لـ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة هذه على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها.

لـ أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبيان اعتمد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصاً لقياس اتجاهات المبحوثين وفق المحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين، تتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي مستوى التحكم الإعلام الآلي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية. أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهيا مقسم إلى محورين المحور الأول تتعلق بالإدارة الإلكترونية والمحور الثاني فيتعلق الأداء الوظيفي: (الاستبيان يحتوي على 40 سؤال).

لـ عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث الحالي العمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث قم بحصر شامل لجميع مفرداته إي أن عينة البحث شملت مجتمع البحث بأكمله وبالتالي فان المعاينة والتحليل تمثلت في كافة العمال الإداريين

لـ نتائج الدراسة:

- تأكد من عدم وجود فروق دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية تعزى للتغيرات التالية: الجنس والعمر وسنوات الخبرة المؤهل العلمي ومستوى التحكم في الإعلام الآلي وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي لا توجد فروق دلالة احصائية ي اتجاهها المبحوثين تعزى للمتغيرات السابقة؛
- وجود أن هناك أثر او دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

3-دراسة محمد جمال اكرم عمار

عنوان دراسة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئيين بمكتب غزة و دورها في تحسين الأداء العاملين دراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة اعمال ، تم إنجازها عام 2009 ، بجامعة الإسلامية غزة ، تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى

إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي؟ وما دورها في تحسين أداء العاملين؟

لأهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث بغزة ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين فيها من خلال معرفة التالي:

- الإمكانات المادية والبشرية والمتطلبات الإدارية المتوفرة في وكالة الغوث لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- الأبعاد الأمنية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تحديد مدى وعي العاملين بخصائص و مزايا الإدارة الإلكترونية؛
- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين؛
- مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية.

لأهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية في حيوية موضوع هذه الدراسة و الندرة النسبية في البحوث و الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية لكون الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد و حيوي ظهر نتيجة تحولات و تطورات يشهدها العالم منذ فترة الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الجهد و الوقت و النفقات ، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث من وجهة نظر العاملين فيها لما للإدارة الإلكترونية من أثر في تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات و مواكبة التطورات.

للمجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين الذين يعملون بمكتب غزة الإقليمي بوكالة الغوث و البالغ عددهم 366 موظفاً، و قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية و ذلك لعدم تجانس مجتمع الدراسة من ناحية طبيعة درجات الوظائف الإدارية ، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة . وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 225 استبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على 212 استبانة بنسبة استرداد 94.2 %.

لنتائج الدراسة:

بعد تحليل و تفسير البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإمكانات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

- تتوفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة، حيث يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء و صيانة الأجهزة و البرامج الالكترونية بدرجة كبيرة، كما يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الالكترونية؛
- يوجد ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الالكتروني.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

- تتوفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة بدرجة كبيرة، حيث تتوفر أحدث النظم والبرامج الالكترونية وأحدث أجهزة الحاسوب؛
- يوجد في الوكالة شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب ومتصلة بالإنترنت، كما يوجد ربط بين المركز الرئيسي للوكالة والفروع الأخرى مما يسهل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

- تتوفر المعرفة بالإدارة الالكترونية و متطلبات نجاحها لدى العاملين في الوكالة حيث بلغت نسبة 91% من لديهم معرفة بالإدارة الالكترونية بدرجة متوسطة؛
- تتوفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

- تتوفر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة بدرجة متوسطة؛
- هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا في الوكالة لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة، كما وتحرص إدارة الوكالة على مواكبة المستجدات التقنية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالأبعاد الأمنية للإدارة الالكترونية

- أظهرت الدراسة تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الالكترونية من الناحية الأمنية، كما أظهرت وجود علاقة بين الأبعاد الأمنية المترتبة على استخدام الأداره الالكترونية وإمكانية تطبيقها؛
- أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية، حيث يؤدي إلى وضع خطط لحماية أمن المعلومات وسريتها، كما ويعمل على زيادة الوعي الأمني لدى العاملين.

سادساً النتائج المتعلقة بدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء

أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، وذلك من خلال العمل على:

- سرعة إنجاز العمل
 - رفع إنتاجية العاملين
 - سرعة و دقة إيصال التعليمات
 - توفير وقت و جهد العاملين
- ◀ التعليق على الدراسات السابقة:

باطلاعنا على الدراسات السابقة استقانا في إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة والتعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.

بحيث تتقارب دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطار النظري وتختلف عنها في الإطار التطبيقي كونها ستدرس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة .

تمهيد

إن التطور الكبير في مجال التكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا المعلومات والحواسيب والاتصالات بصفة خاصة والذي مازال يتزايد حتى يومنا هذا ويتسارع بخطى أكثر من الأمس، جعل العديد من المؤسسات العمومية والخاصة تتسابق في استخدام هذه التكنولوجيا من أجل مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تهدد بقاءها واستمراريتها، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن مما أدى إلى بروز مفهوم إداري جديد يعرف بالإدارة الإلكترونية.

ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية الذي يمكن في جوهره وفلسفته من إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب وتفاعل الموظفين باعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز من تطبيقاته وذلك من خلال الميزة التي توظفها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة ولهذا أصبح تبنى فكرة الإدارة الإلكترونية أمر حتمي وليس اختياري أي أنه يجب انتهاجها أولاً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانياً لتخطي صرف تكاليف باهظة. وبناء على ما تقدم قسمنا الجزء النظري من الدراسة إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الإطار العام للأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في انجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعددت التعريفات المقدمة للإدارة الإلكترونية وفيما يلي سنستعرض بعضها:

➤ الإدارة الإلكترونية عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بهذه المنشأة.¹

➤ وتعرف أيضا على أنها الاستغناء على المعاملات الورقية واستخدام المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحويل الخدمات العامة إلى اجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.²

➤ أو هي بأنها الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.³

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية:

من التعاريف المقدمة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص للإدارة الإلكترونية:⁴

◀ إن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الأنترنت.

◀ الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية في المقام الأول تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 42.

² علاء عيد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 32.

³ بوزيان الرحمانى هاجر، يوسفات علي، (دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة)، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر 2009

⁴ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 42.43.

- ◀ ما يميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية هو قيامها على الامكانيات التكنولوجية التي توفرها لها شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال الأخرى.
- ◀ عدم اقتصار الإدارة الإلكترونية على القيام بالأعمال الداخلية فقط للمؤسسة وإنما تمتد وظائفها لإنجاز الأعمال الخارجية للمؤسسة أيضا
- ويمكن تلخيص خصائص الإدارة الإلكترونية في أنها:¹
- ◀ إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- ◀ إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية.
- ◀ إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة 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 نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- ◀ إدارة بلا تنظيمات جامدة. فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

المطلب الثاني: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومراحل تحولها

الفرع الأول: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنت وشبكات الأعمال في قيام وظائف الإدارة والمؤسسة. وعملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس أساسها البرمجيات وشبكات الأنترنت والاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية فحسب، رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارة تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤولياتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والالتقان في العمل. وإن هذا التحول ليس عملية سهلة، بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها) دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي العشرون حول صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص 5.

رائدة تستغرق وقتاً في الاعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا وتوفر للقائمين عليها
الإمكانات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات

الفرع الثاني: أسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات
العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد
فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها
من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية . ويمثل عامل الوقت أحد أهم
مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين
والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت¹.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:²

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

كما يمكن التطرق للأسباب التالية:³

- ✓ تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أدى ذلك إلى اظهار مزايا نسبية
عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

¹ محمد جمال، أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 68.

² رأفت رضوان، (الإدارة الإلكترونية، الإدارة و المتغيرات العالمية الجديد)، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، القاهرة، 2007، ص5

³ منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات و هيئة التدريس بالجامعة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ،

- ✓ الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة فانتشار مفهوم وأساليب الادارة الالكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة ومنظمة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
- ✓ زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
- ✓ اعتماد البيروقراطية في أسلوب عمل الدوائر الحكومية وكثرة الاجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.

الفرع الثالث: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

مر الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإلكترونية بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:¹

أولاً: مرحلة الادارة التقليدية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية و العمل على تنميتها و تطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو ماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة.

ثانياً: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فان الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

¹علي حسين باكير، (المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية)، مجلة اراء حول الخليج - مركز الخليج للأبحاث، العدد

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30% من عدد الشعب) عال و توفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكواد أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمّية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية و تقبلها وتفاعل معها و تعلم طرق استخدامها.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: أهمية الإدارة الالكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:²

- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
- ✓ اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- ✓ الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة؛
- ✓ تلافي مخاطر التعامل الورقي.

كما تكمن أهميتها كذلك في:³

- ✓ إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الاعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة آخرين؛
- ✓ توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه؛
- ✓ تقليل تكلفة الخدمات والاعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة؛
- ✓ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة؛
- ✓ التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر.

¹علي حسين باكير، المرجع السابق، ص39

² يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية إلكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص22

³المرجع نفسه، ص22

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الهدف الجوهرى للإدارة الإلكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية والمضافة للمنظمة وربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصالات وخاصة شبكة الانترنت بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة كما وتهدف 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 وتمثل أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي¹:

◀ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

◀ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

◀ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

◀ تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

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

◀ تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.

◀ إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

◀ ركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

◀ تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحد.

◀ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

◀ تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

◀ توظيف تكنولوجيا المعلومات.

◀ توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن للباحث أن يضيف بعض الأهداف الأخرى للإدارة الإلكترونية مثل سهولة اكتشاف المشاكل في المؤسسة، سهولة الرقابة وزيادة الإتقان، التعلم المستمر

¹ عامر طارق و عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007،ص33

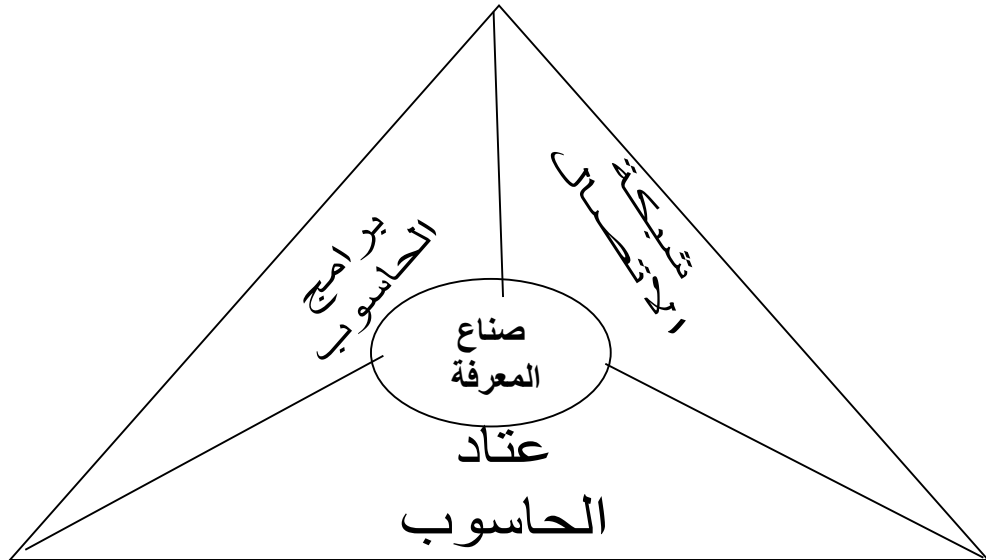
وبناء المعرفة، زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد، توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين¹.

المطلب الرابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تعتبر عناصر الدارة الإلكترونية مهمة لأنها تساعد على ممارسة مهامها وعملياتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك من خلال تأثير فيها.

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب Hardware والبرمجيات Software، وشبكة الاتصالات Communication Network ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من خبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية². ويوضح الشكل رقم (1) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية (Brainware) من العاملين في حقل المعرفة (Knowledge Works). وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية وثروة تكنولوجيا المعلومات هي صنيغة الامتزاز الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصالات³. الشكل (1): 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.

¹ عامر طارق و عبد الرزاق المرجع سبق ذكره، ص34

² علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، ط1، دار وائل، الأردن ، ص 2 .

³ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 23-24.

وفيما يلي سوف نوضح عناصر الإدارة الإلكترونية السابقة الذكر:

1- عتاد الحاسوب (Hardware): يقصد به أجهزة الحاسوب والخادمتان وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة مستمرة 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:

أ- توفير تكاليف تطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

ب- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

وعلى العموم فإن عتاد الحاسوب يتكون من: وحدة المعالجة المركزية، أجهزة الإدخال/ الإخراج، أجهزة التخزين الثانوي.¹

2- البرمجيات (Software): هي مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة.²

أو هي التعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، والبرمجيات نوعان:

أ- برمجية النظام (System Software): وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب.

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

3- الشبكات: فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج اتصالي لشبكات الإنترنت Intranet، الإكسترانت Extranet، وشبكة الإنترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

4- صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Digital Leaderships، والمديرون والمحللون 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.³

¹ ياسين غالب ياسين المرجع السابق، ص 37.

² خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق إدارة إلكترونية في مدارس الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة التربية و التخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 41.

³ سعد غالب، مرجع سابق، ص 25.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة. أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (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.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية Electronic Management نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسية ومنها:¹

1- الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات؛

2- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

3- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطوراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.

4- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة Intranet والانترانت و Extranet الاكسترنانت؛

5- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية ، وحدث جوهرى في بيئة منظمات الأعمال حيث تحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية والى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه ، وهكذا فقد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة ، وان تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط

¹ سعد غالب، مرجع سابق ، ص39

وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطاً رسمياً روتينياً يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل ، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم و اتخاذ القرارات. ويمكننا توضيح ذلك من خلال التالي:

أولاً: التخطيط الإلكتروني¹

الاختلافات بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وتتمثل في المحاور الآتية:

- ◀ إن عملية التخطيط ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.
- ◀ زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.
- ◀ تغير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي) فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وان التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.
- ◀ سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونياً في كل مرة.
- ◀ سيكون هناك أفق التخطيط إذ لن تكون هناك خطة طويلة الأمد وأخرى متوسطة وأخرى قصيرة.
- ◀ وجدت بعض الشركات مثل شركة m6 رغم انجازاتها الكبيرة أنها ترى في التخطيط الذي يرتكز على أهداف استراتيجية وتعمل على إدخال المنتجات الجديدة وزيادة الاستجابة مما يقيد الأفكار لذلك لجأت إلى التخطيط الموقفي أو تنقل عملية التخطيط من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- ◀ المخاطرة في العمل تأتي من تجاوز الخطط التقليدية. أما في التخطيط الإلكتروني فان المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة ولهذا فإن الخطة الإلكترونية ذات مرونة عالية لذلك تستخدم التكنولوجيا الحديثة كالحاسبات الإلكترونية وشبكات المعلومات المحلية والواسعة بحيث يستطيع من خلال استخدامها أن تهيئ المعلومات الجوهرية للمستويات الإدارية وكل حسب احتياجاته مثل مؤشرات، جداول، معلومات بغية استخدامها في التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات ،وذلك يقودنا للقول إن التخطيط الإلكتروني سيكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يتم وضعه مرة ليكون مقررًا لمدة طويلة ومن ثم تقييم النتائج والمخرجات لإعادة التخطيط الذي قد يكون نسخة من الخطة السابقة. إن تدفق المعلومات

¹علاء عبد الرزاق محمود السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص38

للجهاز الخدمي بشكل يومي أو أسبوعي يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط وتجعل العاملين يعيدون كتابة الخطط إلكترونياً، بأن نشاط اتخاذ القرار يرتبط بوظيفة التخطيط، الذي لا ينفك بدوره عن كل عمليات المنظمة، وتؤثر تطبيقات الإدارة.

◀ الالكترونية بشكل ايجابي في هذا النشاط حيث تتيح أو تزيد القدرة على تحسين صياغة واتخاذ القرارات نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، وذلك بأنه يمكن عرض هذا التحسن من خلال عدة جوانب وهي:¹.

1- زيادة القدرة على تشخيص المشاكل نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.

2- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بدل؛

3- زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو التمثيل والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية

4- القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك، كنظم دعم ومساندة القرارات، ونظم الخبرة.

5- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية، باستغلال المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

هو التنظيم بأنه ترتيب موارد المؤسسة بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق الأهداف وأيضاً توزيع المسؤوليات على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف وتفويضهم الصلاحيات أو السلطات، المناسبة وتقسيم مراحل التنفيذ وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم وكذلك هو الهيكل أو العمليات التي تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات من أجل تحقيق هدف مشترك وكون أن التنظيم احد الوظائف الإدارية ، فان ممارسة هذه الوظيفة بفعالية يحقق السرعة في ممارسة إدخال التغيير الفعال ومواكبته للأساليب الإدارية الناجحة وهو كذلك أن التنظيم كوظيفة إدارية يتضمن العديد من الأنشطة والمهام التي يجب أن تتناسب مع واقع المنظمة والتغيرات التي تحيط به وبما أن هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية ، كان لابد أن يظهر ما يسمى بالتنظيم الإلكتروني كمحصلة للتغيير في المكونات التنظيمية ، ونتيجة لإعادة هندسة نظم المعلومات التي تعتمد على تطبيقات الإدارة الالكترونية لذلك هناك عدة عناصر تدخل ضمن هذه الوظيفة ستأثر بالجانب التقني لتطبيقات الإدارة الالكترونية، ومنها:

¹ علاء عبد الرزاق محمود السالمي، مرجع سابق، ص39

1- التصميم التنظيمي أو هيكل المنظمة لن يبقى على أوضاعه الحالية، بل سيكون هناك تغيير في بنائه وتصميمه وفق متطلبات الوضع الجديد، الذي يعتمد على التدفق الفعلي والتبادل المعلوماتي الإلكتروني، وعلاقات متبادلة أقل سلطوية وهذه التغييرات ستطال المستويات الإدارية في المنظمة.

2- التقسيمات الأفقية للمنظمة ستعرض للتغيير وفق نظرية الهندرة، فسيكون هناك ولادة جديدة، واندثار لبعض الوحدات الإدارية، وقد يكون هناك تفتيت أو دمج لوحات إدارية أخرى.

3- الحجم التنظيمي سيقص في جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي، وسيوسع في جانب الوظائف ذات البعد التقني والمعلوماتي، والمحصلة النهائية أن عدد الوظائف سيتأثر في التنظيم.

4- سيزيد الحجم الافتراضي للتنظيم، والذي يمثل شكل المنظمة التصوري الذي تدخل فيه عناصر لا ترتبط بالعنصر المكاني والزمني للمنظمة، نتيجة توفر وسائل أداء العمل عن بعد، وسيكون ذلك على حساب تقليص الحجم الطبيعي للمنظمة، وهو التنظيم المرتبط بالعنصر المكاني والزمني.

5- المركزية واللامركزية: مفهوم المركزية: السلطة في القمة أما في التنظيم الإلكتروني تعدد مراكز السلطة، ومفهوم اللامركزية: السلطة الموزعة أما في التنظيم الإلكتروني فان الوحدات مستقلة، وفرق مداره ذاتياً¹.

سيظهر ما يسمى بالتنظيم الإلكتروني E-Organisation كمحصلة للخطوات السابقة، ونتيجة لإعادة هندسة نظم المعلومات الذي تعتمد عليه تطبيقات الحكومة الإلكترونية، ويعنى بطرق الاتصال مع البيئة الداخلية والخارجية، وإعادة هندسة المهام والصلاحيات والتي تتعلق بمسؤوليات وواجبات الموظف.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية

القيادة هي "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم، والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة إذن فإن هدف القيادة هنا هو " توجيه وتحفيز الموظفين كي يحققوا أهداف الشركة وهذا الدور يتضمن الإجراءات وإصدار التوجيهات والتعليمات والتأكد من أن الأخطاء يتم معالجتها أما القيادة الإلكترونية فهي تعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة

¹محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص50

والمنسجم مع بيئة الأعمال الالكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير ، وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الالكترونية مهارات المعارف التقنية ، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها" ويمكن حصر القيادة الالكترونية في الآتي¹:

(أ) القيادة التكنولوجية الصلبة:

وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من اجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان سواء في آسيا أو أوروبا يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من اجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرار الذي يكون أكثر كفاءة وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا.

(ب) القيادة البشرية:

إن مما يثير الاهتمام هو أن القيادة الالكترونية تبدو الآن من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعتمد على التكنولوجيا، وذلك لعدة أسباب:

1- إن التكنولوجيا المتمثلة بالانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي (Intellects) تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين، خلافاً للعاملين في العصر الصناعي الذين غالبيتهم العظمى من ذوي التعليم المتدني والمهريين الذي يمكن أعدادهم في وقت محدود وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة، لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات، وإنما إدارة استشارية، أفقية لا هرمية، تفاعلية شبكية، واتصالات بكل الاتجاهات، والاهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفي، وليس كما كان في السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها.

2- إن كثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد، القائم على الحاسوب وهؤلاء لن تربطهم البناية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر، وإنما القيادة ذات الرؤيا التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقاً للولاء الالكترونية بين العاملين وبين الزبائن، وسيكون القائد فيها على الشكل الآتي:

✓ قائد زبائني: المركز على الزبون ويوجد تسهيلات ومزايا للزبون

¹محمد بن سعيد محمد العريشي، المرجع السابق، ص51

✓ قائد معرفي: يمكن للعاملين أن يطلعوا على منظمات أخرى وينتقلوا إليها، وعليه معرفة العاملين والاحتفاظ بهم

✓ قائد تنافسي: الأفضل في خدمة العاملين الموردين من المنافسين:

- أسرع من المنافسين للسوق.
- أكثر قدرة على الاستفادة من الابتكارات.
- أكثر قدرة على الابتكار
- متعلم بشكل عال، كثيف التركيز الأسرع حركة.

(ج) لقيادة الذاتية:

هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال (Self-Leadership) إن قيادة الذات عبر الانترنت وهذا لا يعود إلى أن كل قائد الكتروني أو (تقليدي لا بد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده) قدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة ، كما لا يعود فقط إلى أن الانترنت توجد بسبب طبيعة العمل الفردي كل مدير يعمل على وحدة إدخال ومعالجة وإخراج خاص به بشكل منفرد، وإنما أيضاً لأن القائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارا سريعة وفورية ، لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان ، فالمنظمة تعمل على الانترنت وفي زمن الانترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل آني وفوري مع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى على الشبكة.

ولهذا فان قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية¹:

- 1- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام
- 2- الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.
- 3- فهم المنظمة ومساهماتها من اجل حل المشكلات.
- 4- الرغبة في المبادرة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
- 5- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

رابعا: الرقابة الالكترونية

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي مرجع السابق، ص54

تعني بأنها،" هي تلك المهمة من الوظيفة والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداءات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط ونظم في ظل الرؤيا والمهمة والاستراتيجيات المرسومة مسبقاً واتخاذ الإجراء اللازم في حال وجود تفاضل أو اختلاف" بأنها،" تعني بوجه عام" متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة ، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لإصلاح الاعوجاج والانحرافات ، بعد كشف الأخطاء وسوء التصرف والتقصير والانحراف والفساد وبعد متابعة الأداء ولكن يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي ، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، أما الرقابة الالكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للشركة ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الانحراف أول بأول، من خلال تدفق المعلومات، وهذا يزيد من قدرة الرقابة الالكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المنظمات ، ويؤدي ذلك إلى تداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والتنفيذيين ، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، ويؤدون المهمة نفسها ويتحملون المسؤولية نفسها ، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية والولاء الالكترونى سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يدل على أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً وفي عصرنا هذا عصر ، الانترنت إن الرقابة الالكترونية تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ فالتقنية واستخدام الحاسب يعتبران الآن الوسيلة الفعالة للمدير في المنظمات المعاصرة لتشغيل وإنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأداء وظائف العملية الإدارية بكفاءة عالية.

أن مزايا تطبيق الرقابة الالكترونية تتمثل في¹:

1- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها.

2- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقديمها وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونياً.

¹ محمود حسين الوادي، و محمود الوادي ، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ،دار صفاء، للنشر والتوزيع ، عمان، 2011 ص59

- 3- إمكانية تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذي القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء.
 - 4- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات.
 - 5- التمكن من إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة.
 - 6- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.
 - 7- تعزيز مبدأ المسائلة والمحاسبة الإدارية.
- ومن مزايا الأخرى الرقابة الإلكترونية¹:

- 1- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي أي انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه.
- 2- التحول من الرقابة رصيذا إلى الرقابة العملية.
- 3- الاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- 4- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- 5- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج.
- 6- سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث.

أما عيوب الرقابة الإلكترونية:

- 1- تفتقر إلى التفاعل الإنساني.
- 2- إحساس العاملين بان الإدارة تراقبهم عن بعد.
- 3- سهولة الاختراق

خامسا: اتخاذ القرار

¹ محمود حسين الوادي، و محمود الوادي، المرجع السابق ص60

يتفق رجال الإدارة على أن هناك وظيفة أخرى وهي اتخاذ القرارات، وتتم خلال أداء كل وظيفة من الوظائف السابقة، ويعرف اتخاذ القرار بأنه: الاختيار من بين البدائل المطروحة، وتقدير الأولويات، وكيفية الاستفادة من العناصر البشرية والإمكانات المتاحة. وتتمثل عملية اتخاذ القرار في المراحل التالية:

- 1- تحديد وتشخيص المشكلة.
- 2- تحليل المشكلة.
- 3- رصد بدائل القرارات في ضوء الظروف البيئية.
- 4- اختيار القرار (البديل الأنسب).
- 5- تنفيذ ومتابعة القرار المناسب

إن تغيير العملية التي يتم بها اتخاذ القرار في المنظمة من خلال برمجة القرارات الروتينية المتخذة سوف يتيح للمدير وقت أكبر للتفكير في المشاكل التي لها حلول غير صحيحة وهناك عدد من القرارات التي تتطلب تحليلاً إبداعياً وسلامة حكم وتقدير، والتي تتطلب مزج المعرفة المستقاة من علوم الحاسبات الآلية على المعروفة المأخوذة من العلوم الإدارية لقد خلقت نظم الإدارة المحوسبة معرفياً آفاق جديدة لكل من يعمل في المجالات ، فقد ظهرت اقتصاديات جديدة وظهرت نظم محوسبة في هذا المجال كما ظهرت نظم محاسبية فائقة القدرة مبنية على الحواسيب وبمعرفة عن المعرفة ، ونظم للتسويق وفنون البيع والحكومة الالكترونية ، حيث ساهمت المعرفة في دعم كل النواحي وربطها بحواسيب الجيل الخامس ، وأصبحت القرارات التي يتم اتخاذها في أكبر المؤسسات والهيئات تبنى على أسس معرفية ويتدخل في اتخاذها الحواسيب القادرة على دعم القرار ان الإدارة العليا هي دائماً المعنية بشأن القرار، وتوفير المعلومات لها ليس أمراً سهلاً، ولكن تكمن الصعوبة في استخلاص السائغ من المعلومات وتهذيبها وتحويلها من كميات رهيبية معظمها يتقاطع مع الآخر وآخرها ينسى أولها، إلى نقاط ذات حقائق وقواعد محددة لا تحتمل اللبس أو الإبهام ، وإنما يتضح فيها الاكتمال والثقة وتحديد المواقف والتنظيم، وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى دقة وروعة اتخاذ القرار، ولذلك بدأ النظر بقوة إلى نظم الحواسيب المتكاملة معرفية القاعدة والتي تتآلف مع الفكر الشخصي لمتخذي القرار ، وذلك لإيجاد¹

¹ محمود حسين الوادي، و محمود الوادي، المرجع السابق ص60

القرار السليم أو بدائل القرار، حتى في ظروف عدم التأكد، وهذا شأنه سوف يزيد من قدرة المدير الإداري ومن ثم تقوم- سيزيد ويحسن من قدرة المؤسسة كله -، لذلك ينبغي أن تقوم برامج الكمبيوتر المستخدمة من أجل صنع القرارات الإدارية على خصائص وسمات الفرد والمهمة التي يتم أداؤها والكيفية التي يتم بها عرض المعلومات.

المطلب الخامس: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

الفرع الأول: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة الذي يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها:¹

- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتطوير.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعاب وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها. والتحديث المستمر لتقنيات المعلومات ووسائل الاتصال.
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- الاستفادة من التجارب السابقة والاعتبار منها.
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة وترك الاعتبارات الشخصية.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي، المرجع سبق ذكره، ص 65

والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

1. المتطلبات الإدارية

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الاهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير، وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، وهناك مجموعة من متطلبات الإدارة اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي :

-إعادة تشكيل الهرم الإداري و بناء حدود السلطات و المسؤوليات و الواجبات.

-تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب 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.

2. المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات ولأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني، ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، هناك جملة من المتطلبات البشرية حددها البعض فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

-إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم وتحفيزهم.

-التمكن الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم لتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية¹.

3. متطلبات تقنية

وذلك بتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق

¹ إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2007، ص ص.71.70.

الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الورقي، وتوفير كل ذلك باستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أ- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

ب- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز الوظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها. وهي تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية، والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية.¹

4. متطلبات أمنية

لقد أصبحت الحاجة الماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات والأفراد، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات المدرسية وعدم التلاعب ببياناتها.²

5. متطلبات مالية

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة

¹ إيهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص 29.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 54.

الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأبيد المتعاملين معها.¹

المبحث الثاني: الإطار العام للأداء الوظيفي

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

المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن شيوع مصطلح الأداء في الأدب التسيري وكثرة استعماله في البحوث التسيرية التي تتناول المؤسسة أدى إلى تنوع وتعدد تعاريفه وقبل الإسهاب في بعض هذه التعاريف نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني " performare " التي تعني " إعطاء كلية الشكل لشيء ما " ، والتي اشتقت منها اللفظ الانجليزي " performance " الذي يعني " انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه " ، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس " petit Larousse"² يمكن تعريف الأداء بأنه " القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة " (3).

➤ وهو يعني أيضاً " 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.⁴

➤ كما أن مصطلح الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين من خلال ما سبق يتضح بأن الأداء عبارة عن:

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، (نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي)، دراسة إستطلاعية، مجلد 15 ، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2003 ، ص 269

² عبد الملوك مزهوده، (الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -)، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 86.

³ Ecosip, Dialogues Autour de la performance d'Entreprise, les Enjeux .ed l'harmattan, paris,1999,p 162

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 77.

أ- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.

ب- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل.

ت- سلوك وظيفي يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به.

ث- جهد يهدف إلى تحقيق نتيجة.

ج- محصلة تفاعل بين محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ وبيئة العمل، فترة انجاز العمل.

وعموما يمكن القول بأن الأداء هو محصلة سلوك الأفراد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل.¹

الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يرى الباحثون أن الأداء يرتبط بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية،

وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة حيث:

أ- الكفاءة: تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.²

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، وهذا يفيد إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.⁽³⁾

¹بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، رسالة ودكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2006، ص115

² محمد علي بن المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص72.

³ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة أعمال، الجزائر، 2006/2004، ص130.

ب- **الفعالية:** تعبر الفعالية عن " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق؛ أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما".⁽¹⁾

كما يمكن تعريفها على أنها " فعل الأشياء الصحيحة وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى الطويل. أيضا تعرف الفعالية على أن " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك وبالتالي فالفعالية هي "مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها".⁽²⁾

جدول(3): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
مدخلات: العمل،المعدات،المواد	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	كفاءة
مخرجات:الأرباح، العوائد	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	فعالية

المصدر: المرجع نفسه،ص136

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا حيث عرفه بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة ".⁽³⁾ كذلك هناك من يربط مصطلح الأداء باستخدامه التعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة.⁽⁴⁾

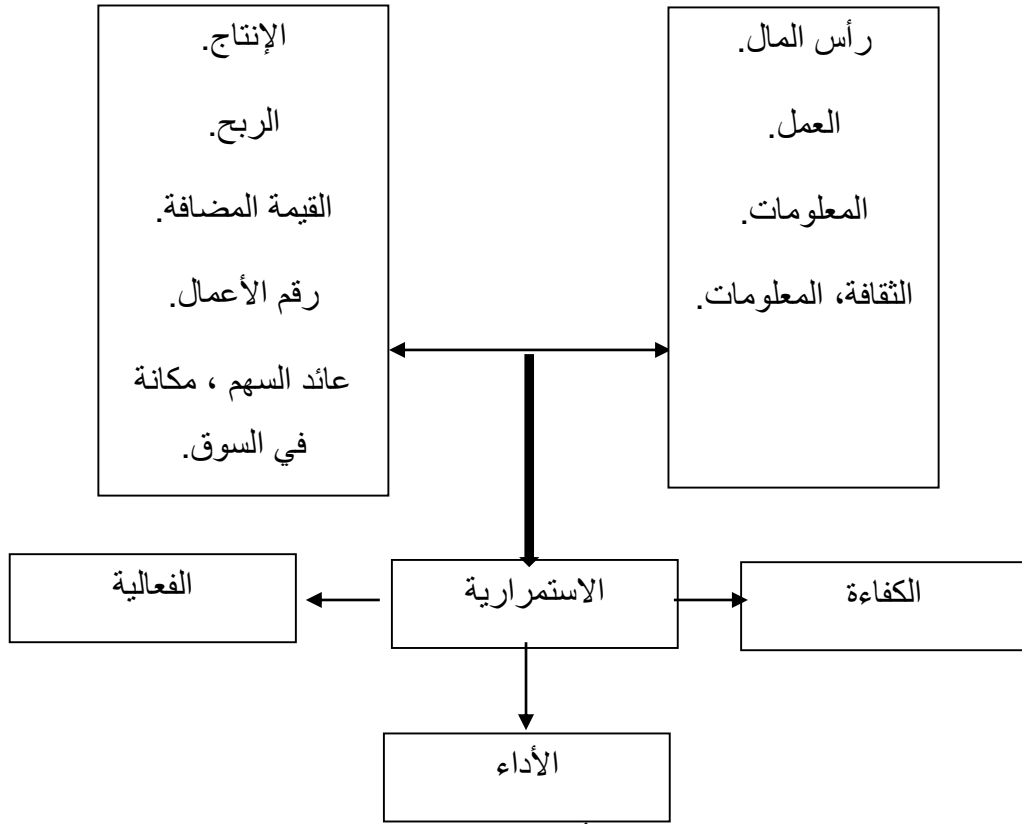
¹ صالح خالص، (تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي)، بحث المقدم إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية* الواقع و التحديات3، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 14 و 15 ديسمبر، 2004،ص388.

² الصالح جيلح، المرجع سابق،ص129

³ عبد الملوك مزهودة، المرجع سابق،ص87.

⁴ Bernard Matory, Paniel Grozet, **Gestion des Ressources Humaines**, Edition Dunod, 4^{ème}, Paris ,p 149.

الشكل (2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، العدد 01، نوفمبر، 2001، ص 88.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر متعددة نذكر منها:¹

- ◀ 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 وبما 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.

¹محمد علي بن المانع ، مرجع سبق ذكره ، ص 70

◀ **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.

ان الأداء الوظيفي يتكون من ستة عناصر نذكرها فيما يلي: ¹

1- **المدخلات:** وتتمثل في الموارد المالية المتاحة.

2- **عمليات التحويل:** ابي القيام بتحويل المدخلات الى المخرجات من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة.

3- **المخرجات:** الحصول على الناتج النهائي سواء في صورة سلعة او خدمة.

4- **شروط الإنتاج:** وتعني ان عملية انتاج او سلعة او تقديم خدمة تحكمها مجموعة من الإجراءات والسياسات.

5- **النتائج:** أي المؤثرات الناتجة عن عمليات انتاج سلعة او تقديم خدمة سواء كانت سلبية او ايجابية.

6- **التغذية العكسية:** أي ما يتم الحصول عليه من معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا عن سلعة او خدمة مقدمة.

المطلب الثاني: معايير وتقييم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي

إن معيار الأداء هو عبارة عن " بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين «، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور.²

وتتمثل أهم معايير الأداء في:

أ- **الجودة:** حيث تعبر عن مستوى أداء العمل أنها: " استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، وللجودة معنيين معنى واقعي ومعنى حسي. فالمعنى الواقعي يعني الالتزام باستخدام مؤشرات حقيقية

¹ محمد علي بن المانع ، مرجع سبق ذكره ،ص 70

² نفس المرجع،ص 73.

كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.⁽¹⁾

ب- الكمية: حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا 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 لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تسهيلات

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لان الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة " فالوقت أعلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن²

د- الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين³

الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء من أهم خطوات الأداء التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين عن طريق تقييم رسمي ومستمر لأفرادها بمجموعة من الأسس والضوابط ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا العنصر مفهوم تقييم الأداء، فوائده، أبعاده وطرق تقييمه.

¹ محمد جمال أكرم عمار، المرجع سبق ذكره، ص 84.

² محمد علي بن المانع، المرجع السابق، ص 74.

³ محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق ذكره، ص 85.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه "عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو ممكن الوصول إليها حتى تكون صورة جيدة توضح مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹ كذلك فإن تقييم الأداء هو "جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى الهدف المحدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"²

ويعرف أيضاً عملية تقييم الأداء على أنها " العملية المستمرة التي تهدف أساساً إلى قياس وتقدير وتقويم الأداء وإدارة السلوك والنتائج في المؤسسة بحيث:

أ. القياس (Measurement): ويعني قياس الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

ب. التقدير (Assessment): يعنى تحديد مستوى الأداء المحقق عند مقارنته بالمعايير، هل هو أداء جيد، وسط، أو ضعيف، وهنا تمثل هذه القيمة عملية حكم وتقويم.

ج. التقويم (Evaluation): وهنا يتم تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في الأداء.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء هي ممارسة إدارية متكاملة تتضمن القياس والتقدير والتقويم.³

ثانياً: فوائد تقييم الأداء

تتصدر أهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي:

أ. رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في انجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.

ب. إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن النتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة فإنهم يشعرون بمسئولياتهم اتجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجازه بأعلى قدر ممكن من كفاءة.

¹ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تحسن أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز-)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2006/2005، ص 23.

² عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 95.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية المنظمات الأعمال متوسطة وصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 439.

- ت. استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.
- ث. الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- ج. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.¹
- ح. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- خ. اكتشاف الاحتياجات التدريبية: إذا أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن
- د. الحاجات التدريبية، وبالتالي يتم تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.²

ثالثاً: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، ومن هنا كان لزاماً على المؤسسة أن تستفيد من وجود النظام لتقييم عمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوسين إلى آخر عامل في السلم الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنا محددة، ولتقييم الأداء بعدين أساسيين هما:

أ. البعد الأول: ويتعلق بالبعد الاقتصادي، ويشمل تقييم النتائج العامة للمؤسسة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار اقتصاد العام للدولة.

ب. البعد الثاني: ويشمل هذا البعد تقييم الأداء على مستوى الوظيفي، أي تقييم كل نشاطات المؤسسة المتمثلة في الأداء التسويقي الأداء الإنتاجي الأداء التمويلي، وأداء الأفراد.³

يتم تقييم الأداء التسويقي، الإنتاجي، والتمويلي كما يلي:

¹ محمد بن علي المانع، المرجع سبق ذكره، ص 79.

² محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق ذكره، ص 85-86.

³ نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 27

- **تقييم الأداء التسويقي:** تتمحور وظيفة التسويق في عملية التخطيط والتنفيذ ومتابعة التطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق تبادل بهدف إشباع الأفراد والمؤسسات والمجتمع ويعتمد تقييم الأداء التسويقي على عدة معايير مثل: معدل نمو المبيعات، نسبة الديون المعدومة من المبيعات، ربحية المبيعات، عدد الأسواق الجديدة، عد العملاء، النصيب السوقي.
 - **تقييم الأداء الإنتاجي:** إن النظام الإنتاجي يعمل على توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على الأداء الإنتاجي للمؤسسة من خلال المؤشرات التالية: جودة المنتجات، وفرة المواد الخام، الكفاءة، الإنتاجية، العمالة، الطاقة الإنتاجية... الخ.¹
 - **تقييم الأداء التمويلي:** يهدف النشاط التمويلي في أي مؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب، بشكل فعال وكفاء للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرجوة، ويتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل، الربحية، استخدام الأصول الثابتة، وربحية الأصول المستقرة وكفاءة العمليات المالية في المؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية مثل: السيولة، الرافعة، نسب النشاط، العائد... الخ.
- أما **تقييم أداء الأفراد** فيعني تحليل عمل الأفراد ودراسة مستويات أدائهم وتعاملهم وسلوكهم أثناء العمل وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يقدمه من معلومات وبيانات عن نقاط القوة والضعف يعد وسيلة لترشيد وتحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم²

رابعاً: طرق تقييم الأداء

لقد انتهجت عدة طرق في تقييم الأداء، وقسمت هذه الطرق إلى طرق تقليدية تتضمن طريقة المقارنة، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة قوائم المراجعة، وطريقة التمثيل البياني... الخ. والمجموعة الثانية هي الطرق الحديثة التي تتضمن الإدارة بالأهداف، قوائم الملاحظة السلوكية، وطريقة ثلاثية في التقييم... الخ.

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الطرق في كلا المجموعتين التقليدية والحديثة معا.

¹ محمد لوثن، نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة الحليب الأوراس باتنة)، رسالة ماجستير في علوم تسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2004/2005، ص 52.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، النشر (المؤلف)، القاهرة، مصر، 2004، ص 319.

◀ **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى قائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المؤسسات صغيرة الحجم، وأما ما يأخذ على هذه الطريقة في احتمال التغير من قبل القيم في عملية الترتيب لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم في عملية الترتيب¹

◀ **طريقة المقارنات الزوجية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في مجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث: (ن): عدد الأفراد المطلوب تقييمهم، ولما كان كبير عدد المجموعات الثنائية يمثل مشكلة في حالة كبير عدد الأفراد لذا فقد اقترحت طريقتين للتغلب على هذه المشكلة هما:

• **الطريقة الأولى:** أن يتم تقسيم العدد الكلي للأفراد إلى مجموعات أصغر، ثم تكوين المجموعات الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة، وقد يترتب على هذا التقسيم أن يتفاوت عدد الأفراد في هذه المجموعة.

• **الطريقة الثانية:** ليس من الضروري أن تتم المقارنة بين كل فرد وآخر في المجموعة الكبيرة، وإنما نختار عينة من مجموعات الثنائية بحيث يتساوى الأفراد محل التقييم في عدد المجموعات التي يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منتظمة.²

◀ **طريقة قوائم المراجعة:** بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل وصفات الواجب توافرها فيهم و يتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 243.

² محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 353-356.

كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته. و يتطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه، يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوافر في أداء الفرد ، وبعد استيعاب هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الأفراد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات والأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم¹

◀ **طريقة التوزيع الإجباري:** تهدف إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين حيث يقوم المقيم هنا بتقييم الأفراد على أساس الأداء العام لعملهم، حيث يقوم بتوزيعهم على درجات قياس الكفاءة بشكل يطلق عليه التوزيع الطبيعي الذي يرى أن أغلبية الأفراد يأخذون درجة وسيطة من المقاييس وتأخذ نسبة الأفراد في الانخفاض كلما بعدنا عن الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض حيث يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية:

10 % من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتخفف من أخطاء النزعة المركزية والتساهل والتشدد²

◀ **طريقة الأحداث الحرجة:** التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل ووظيفة ويقوم الرئيس بمتابعة الأحداث والوقائع الهامة، التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها، وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث يعد سجل لكل مرؤوس، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعا وفقا لطبيعتها، سواء كانت

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL –وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، المسيلة، 2006، ص 69-70.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 387.

إيجابية أو سلبية، من أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقسيم أداء العاملين والاعتماد على الوقائع الموضوعية وذلك بخلاف طرق تقليدية التي تركز على السمات الشخصية للأفراد، كما تتفادى الاعتماد على ذاكرة الرئيس والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بسجل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن جوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف¹

◀ **طريقة التقييم السري:** وفقاً لهذه الطريقة الحديثة تتبع المؤسسات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم أداء كل فرد عامل في المؤسسة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروؤسيه وزملائه ويطلب من كل طرف يقوم بتقييم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، و من بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية تقييم بنتائجها. ومن مزايا هذه الطريقة توخي الحيادية والمحسوبية بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل، ومن مآخذها التكلفة العالية، وضياع الوقت والجهد المبذول والمال وتحتاج إلى أشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج تقييم الأداء خاصة بالرئيس والمرؤوس والزميل في العمل، وتعتبر مختلفة في نمطها وفي نوع الأسئلة وعناصر التقييم².

◀ **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مروؤسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مروؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مروؤسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج،

وذلك

¹ فاروق عبده فليه والسيد محمد عبده المجيد، فاروق عبده فليه والسيد محمد عبده المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات

التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 275.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 249-250.

للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً: عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي لم يتم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً.¹

المطلب الثالث: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

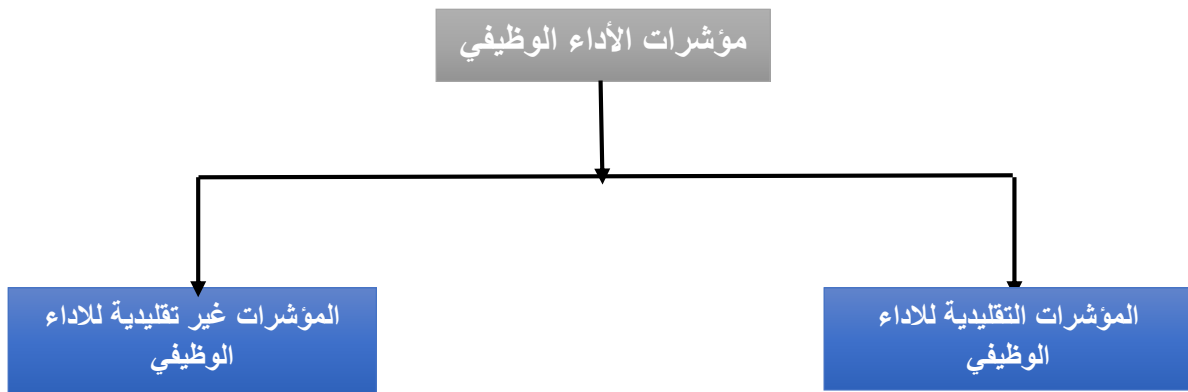
الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور.

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 من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.²

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي

تنقسم مؤشرات الأداء الوظيفي الى مؤشرات تقليدية ومؤشرات غير تقليدية ويوضح الشكل التالي مؤشرات الأداء الوظيفي:

الشكل رقم(3): مؤشرات الأداء الوظيفي



¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 424-425.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 30.

المصدر: محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط1، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 45

أ- المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي:

تتعلق المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي بإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون ان كمية وجودة المخرجات الوظيفية من اهم العوامل التي يجب اخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك المكافأة والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في اجراء هذا التقييم والمؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجود المخرجات، يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج، او في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها باعتماد على وحدات معينة يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع، اما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فانه من الواجب استخدام مؤشرات أخرى، وهذه المؤشرات هي:

أ-توافر القدرة على أداء الوظيفة

ب-الدقة في الأداء

ج-حسن اصدار الاحكام او القرارات الوظيفية

ح-الامام بكل جوانب الوظيفية

خ-الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد

هـ-الابداع او الابتكار في أداء الوظيفة

ب-مؤشرات غير تقليدية في الأداء الوظيفي

وتتمثل هي ان يقوم الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضافي (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وهذه المؤشرات عكس المؤشرات التقليدية التي تقول على ممارسة سلوكيات الدور الأساسي.¹

¹إبراهيم، احمد جعفر عيسى، إدارة الانطباعات والخوف الوظيفي كمحددان الأداء العاملين:دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لحماية الثروة البحرية و البيئة و الحياة الفطرية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، متبة كلية التجارة، جامعة عين شمس،مصر، 2008، ص57

المطلب الرابع: تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تحسين الأداء الوظيفي

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريق المثالي ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية:

1- الجودة

2- الإنتاجية

3- التكنولوجيا

4- التكلفة

لأن توازن هذه العناصر يؤكد توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

الفرع الثاني: تطوير الأداء الوظيفي

أولاً: الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء الوظيفي

إن تطوير الأداء الوظيفي يتطلب مجموعة من الشروط نذكر منها:

أ- يجب ان يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطراً على الشركة حتى وان كانت في اقسام أخرى.

ب- يجب ان يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.

ت- العمل عل تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكفآت-الاجازات او ترقيةهم.

ث- خلق نوع من التعاون والحب بين الافراد وذلك عن طريق عقد ندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.

ج- اشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.¹

¹ إبراهيم، احمد جعفر عيسى، المرجع السابق،، ص57

- ح- اشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة
- خ- تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.
- د- العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.
- ذ- إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة وذلك لتطوير مقاييس الأداء لأساسية وإضافة تقنيات جديدة.

ثانيا: خطوات تطوير الاداء الوظيفي:

- يتم تطوير الأداء الوظيفي وفقا لمجموعة من الخطوات هي:¹
- أ- تحديد قدرات الأساسية والمهام الوظيفية الرئيسية والاهداف المحددة والمطلوب من الموظف إنجازها حسب خطة العمل في إطار الأهداف الاستراتيجية للتنظيم الإداري؛
- ب- تطوير معايير الأداء الوظيفي ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعة الأداء الوظيفي حسب الأهداف المحدد للإنجاز وفق خطة السنوي المقررة، ويجب ان يستند على عدة معايير مثل كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازه والأسلوب المحدد لتأدية الواجبات والفترة الزمنية المقررة لإنجاز العمل والمواظبة والحضور.
- ت- تحديد جوانب تطوير الأداء الوظيفي ووضع خطة لهذا التطوير الى جانب تحديد أوجه الدعم الإيجابي الذي يتعين تقديمه للموظف للارتقاء بمستوى أدائه في إطار برنامج زمني محدد؛
- ث- متابعة التقدم في الأداء بعقد جلسات عمل دورية مع الموظف ليكون على المام تام بمسار أدائه وتوقعات رئيسية المباشر.
- ج- اجراء تقييم السنوي للأداء حيث يقوم الرئيس المباشر بمناقشة نتائج مع الموظف وما تم بشأن الدعم الإيجابي المقدم².

ثالثا: استراتيجيات احداث تطوير الأداء

- أ- التحسين الموجه: يتضمن هذا المدخل التحسينات المتراكمة فوق بعضها ويوفر حوالي 50% من التكاليف او الوقت ويطبق خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا (أشهر)

¹ محمد جمال اكرم، المرجع سبق ذكره، ص 87

² محمد الرئيس العامري، المرجع سبق ذكره، ص 58

ب-إعادة الهيكلة: وهذا يتطلب دمج أو إضافة عناصر جديدة لخطوات أداء الاعمال أو حذف بعض الخطوات أو التعاقد مع أطراف خارجية بهدف تطوير العمل

ج-التحسين المستمر: ويتضمن تحقيق تغييرات متراكمة ومتعاقبة تجري على العملية بصورتها وتحقيق النتائج يستغرق فترة زمنية طويلة ويوفر هذا المدخل حوالي 10% من التكاليف والوقت.

د-إعادة هندسة العمليات: العمل على تصميم طرق جديدة للعمل تكون لها القدرة على تحقيق وفرات أكبر¹

ويوضح الشكل التالي الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير الأداء الوظيفي:

الشكل رقم(4): الاستراتيجيات لتطوير الأداء الوظيفي

سرعة التغيير			
تحسين مستمر	تحسين موجه	تكتيكي	درجة التغيير
تجديد العمليات	إعادة هيكلة	استراتيجي	
إعادة الهندسة			
إدارة وقياس التغيير			

المصدر: محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي

للعاملين، ط1، دار لجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2015، ص60

ينتضح من خلال العرض السابق ان اهم الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير الأداء الوظيفي هي سرعة التغيير وإدارة وقياس التغيير.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي كغيره من المتغيرات في المؤسسة يتأثر بجملة من العوامل نذكر منها:

أ- التكنولوجيا: وهذا بدوره يؤدي الى تطوير الأداء حتى يتفق وتوجهات هذه التكنولوجيا

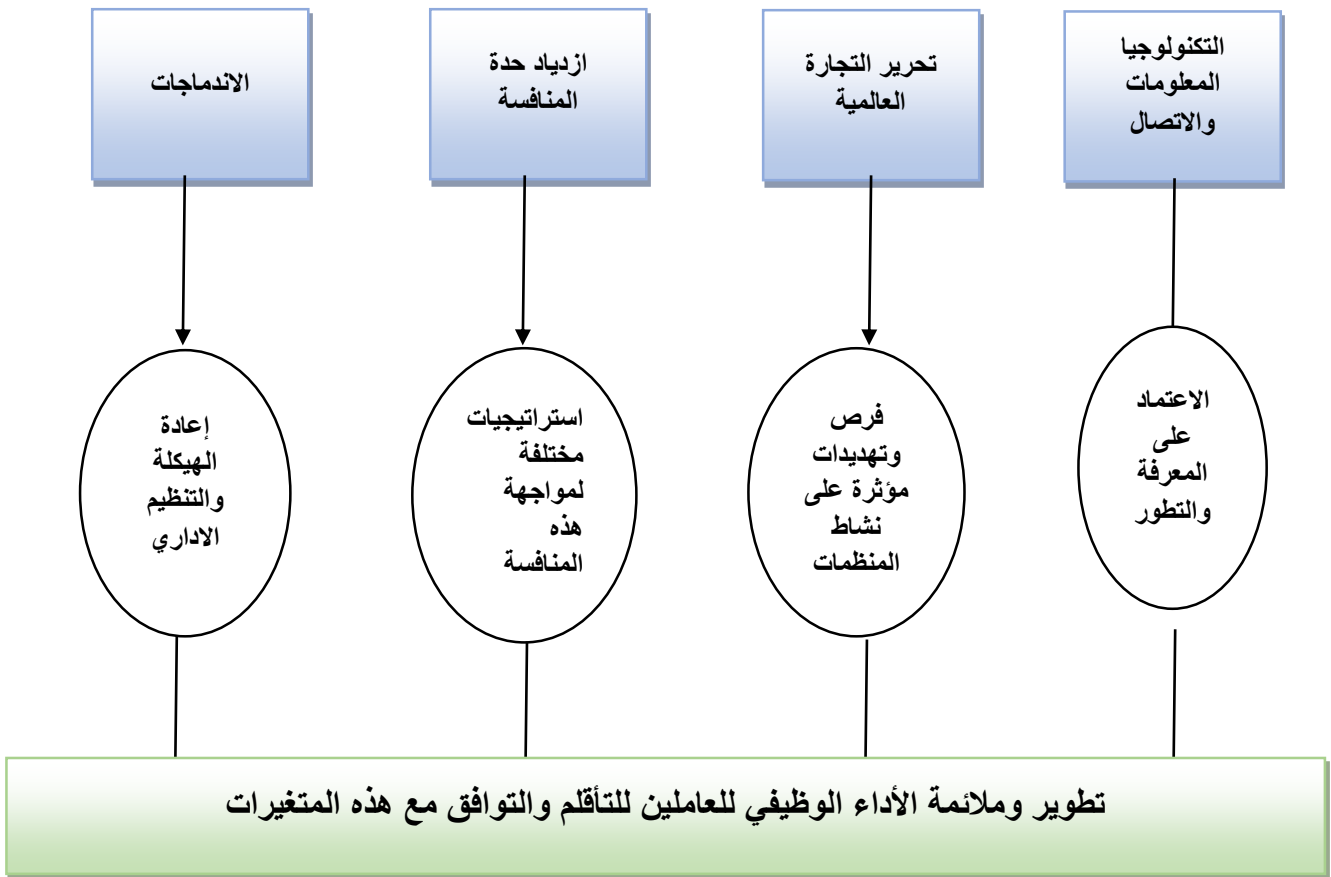
¹ محمد الرئيس العامري، المرجع سبق ذكره، ص59

ب- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي: مما يجعل المنظمات تواجه سوقا عالمية وبالتالي منافسة شديدة وهذا يحتم على المنظمات ان تبذل قصارى جهدها لتوليد قدرات وطاقات العاملين بالإبداعية.

ت- المنافسة الشرسة المحلية والعالمية: وهذه المنافسة دفعت المنظمات الى اتباع أنواع مختلفة من استراتيجيات (الهجومية-الدفاعية) التي تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع استراتيجية المتبعة.

ث- إعادة هيكلة المنظمات وحدث اندماجات بين المنظمات وبعضها البعض: مما تطلب ضرورة ان تقوم المنظمات بتغيير طبيعة الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوب تحقيقها. ونوضح في الشكل المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي¹

الشكل(5): المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي



¹ محمد الرئيس العامري، المرجع سبق ذكره، ص54

المطلب السادس: تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الادرية والأداء الوظيفي

1- تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية

إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك آثاره الواسعة على المنظمات ووظائفها والواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي والتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وهذا العدد من التغيرات في الثورة الرقمية وهي:

- ✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي.
- ✓ الانتقال من الأداة 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 الأنية.
- ✓ الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الأنترنت¹.

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

١- 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 هو الإدارة الإلكترونية.

٢- والثاني يرى أن الإدارة بنفس القوة التي تؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها، تظل تمثل القلب النابض لمؤسسات المتطورة، وإن بتخطيط وتنظيم الأعمال والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة².

¹ نجم عبود نجم، المرجع سبق ذكره، 127

² أحمد محمود الكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، مصر، ص125-126

أولاً: التخطيط في الإدارة الإلكترونية:

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث مميزات وهي:

- ✓ أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والأنية، وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلاف للتخطيط التقليدي.
- ✓ إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط الزماني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

- ✓ أن فكرة تقسيم العمل الإدارة التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت¹.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وقدرة على مسايرة التغيرات، بحيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال عدة نقاط من بينها:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الأنترانت، ولا شك أن هذه الاتصالات القائمة على الشبكة الداخلية ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها في جانبين هما:
- ↳ استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدي.
- ↳ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

¹محمد بن سعيد محمد العريشي، المرجع سبق ذكره ص 47

- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها¹.

ثالثا: القيادة الإلكترونية

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقله نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأشكال الثلاثة التالية:

أ / **القيادة التقنية العملية**: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت وتنقسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والاستجابة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

ب / **القيادة البشرية الناعمة**: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على المنافسة بالوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين

ج / **القيادة الذاتية**: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة².

رابعا: الرقابة في الإدارة الإلكترونية

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة 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

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، (مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي)، كلية العلوم و

التكنولوجيا مجلة الباحث جامعة، بسكرة، العدد 9، الجزائر، 2011، ص91

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، صص 260-266

لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فوظيفة الرقابة ليست مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الأخرى.

فلا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة في كل وقت وشاملة وكذا ما يمكن أن يحقق لها من مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالتالي:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنتجرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- انها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية (توفر مستمر للمعلومات الرقابية في كل وقت)
- أن الرقابة الإلكترونية تتطلب وتحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- أن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة للمدخلات أو للعمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط¹

1. مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فعالية أداء العاملين

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصر أساسي لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي وأصبحت أتمته العمل المكتبي من عوامل زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع الكفاءة في المؤسسات، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها في المؤسسة على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها ومراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وإنائها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن هناك مؤسسات كبيرة وعملاقة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها الكترونيا، وانعكس هذا على جودة إنتاجها والسرعة في الإنجاز والسهولة في انسياب آلية العمل. كما وأن لتطبيق نظم المعلومات الحديثة أثر ايجابي

¹ محمد محمود الكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 167

ينعكس على رفع كفاءة العاملين وله أثر في زيادة سرعة إنجاز العمل وتحقيق المرونة الإدارية، وله أهمية من ناحية مواكبة العاملين للتطورات الحديثة

وعلى العموم تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال:

- 1- زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحصيل المعلومات
- 2- 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.
- 3- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة داخل المؤسسة والحصول على المعلومات وحل المسائل.
- 4- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية ومعايير تقديمها وإتاحة الفرصة للجميع للاطلاع عليها بواسطة الحاسوب في موقع المؤسسة على شبكة الانترنت،
- 5- تقليل الأعباء الإدارية للعاملين حيث من الممكن إرسال واستلام جميع الأعمال التي بين المدير والعامل مثل: استلام الأوامر والتعليمات عن طريق الأدوات الإلكترونية المتعلقة بالواجبات والمهام المطلوبة.
- 6- 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 النسق الإلكتروني، وينتج عن ذلك اختصار الوقت والدقة والإتقان في إنهاء الأعمال.
- 7- الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.
- 8- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- 9- زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام.
- 10- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.¹

¹محمد بن سعيد محمد العريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

- 11-زيادة خدمة العاملين، الموردین والزبائن بشكل أفضل:
- 12-توفير إمكانيات كبيرة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان، وهذا ما يجعل العاملين في حالة تشارك وتفاعل غير مسبوق بكل الأطراف ذوي العلاقة
- 13-التخلص من قيود التنظيم مثل: هرمية الاتصالات، وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات وبسهولة فائقة.
- 14-تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير.
- 15-تحسين إنتاجية العامل وللمعلومات في أي وقت وفي أي مكان¹.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة ، مرجع سبق ذكره،ص50

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل استطعنا معرفة أساسيات الإدارة الالكترونية من مفهوم وخصائص وأسباب ظهورها وأهدافها ومدى أهميتها من خلال تطبيقها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات وشبكات كالإنترنت، والإنترنت والإكسترانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الالكترونية إلى جانب معرفة عوامل نجاحها ومتطلبات تطبيقها.

كما تطرقنا الى تحديد مفهوم الأداء وعناصره، كذلك تطرقنا محددات ومؤشرات الأداء، وتحسين وتطوير الأداء، وألقينا نظرة على تقييم أداء الوظيفي فيعتبر عاملا أساسيا في زيادة إنتاجية العمل وتزويد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة عن نقاط ضعف وقوة في أداء موظفيها أثناء تأديتهم عملهم في فترة وجيزة وذلك بالتطرق إلى أهم الطرق القديمة والحديثة وبذلك تحسين أدائهم إضافة الى العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي. وفي الأخير تطرقنا إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فعالية أداء الوظيفي وتأثيرها على العملية الإدارية.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء، سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة - باعتبارها مؤسسة خدمية ذات طابع إداري تسعى إلى دفع وتطوير العجلة الاقتصادية الوطنية من خلال التكوين الفعال لأهم فئة في المجتمع التي تعتمد عليها أي دولة ألا وهي فئة خريجي الجامعات، كما تتوفر المؤسسة محل الدراسة على ثروة بشرية معتبرة تهم بتطويرها وتنميتها باستمرار للرفي بأدائها وتحسينه. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة

المبحث الثاني: لمحة عن الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة**المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر بسكرة**

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. ولقد 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 التي ضمنت، المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984)، المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)، بالإضافة إلى 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. تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى (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 (1998 إلى يومنا هذا)

على 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 تشكلت الجامعة من 03 كليات وهي:¹

¹ Http : ar.Wikipedia.org/wiki, consulté le :2019/03/02

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.
 - كلية الأدب 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.
- وحاليا تضم الجامعة ستة كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.¹

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر

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

1. في مجال التعليم العالي

- تكوين الباحثين الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.²

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وال تطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

¹ Http : ar.Wikipedia.org/wiki, consulté le :2019/03/02

² دليل جامعة محمد خيضر - بسكرة -، دار الهدى، الجزائر، 2008، ص14

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.¹

المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر

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.

المبحث الثاني: لمحة عن الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الهيكل التنظيمي هو الإدارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة. ويضم الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مايلي:

1- **العميد:** يعتبر هو المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي. وكذلك نجد بان العميد هو المشرف الوحيد على كل الملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد، وتضم مهام العميد مايلي:

*تسيير الكلية (من ناحية الاساتذة، العمال، الطلبة)؛

*الأمر بالصرف.

*مسير الميزانية.

*المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيات.

*القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

2- نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة: ويقوم بالمهام التالية

◀ ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج؛

◀ متابعة سير أنشطة التعليم واخذ واقتراح كل اجراء من اجل تحسينه؛

¹ http://www.unibiskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=56&lang=fr.0, consulté le :03/05/2019.

◀ مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة؛

◀ جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

كما يساعده في مهامه كل من: رئيس مصلحة التدريس؛ رئيس مصلحة التعليم والتقييم؛ ورئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه.

3- نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يهتم بما يلي

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج.
- اتخاذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير عمليات
- التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج
- متابعة سير أنشطة البحث.

- المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الاساتذة وتجديد معلوماتهم
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على ارشيفه

كما يساعده في مهامه كل من: رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث ورئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

4- الامين العام للكلية: يعتبر المسؤول على الموارد البشرية والمصالح التابعة له.

5- مصلحة المستخدمين: وتقوم بمهام الخاصة منها:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين؛
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية؛
- اعداد شهادات العمل؛
- تحضير ملفات الامومة والتقاعد؛
- تحضير الاوراق الخاصة بالبحوث العلمية الخاصة بالأساتذة؛
- تحضير ملفات الساعات الاضافية؛
- تحضير منصب العمل بالنسبة للاستخلاف؛
- اعداد ملفات الموظفين واعداد قرارات التعيين والتنشيط والترقية ومتابعة الوضعية الادارية والاجتماعية لكل عامل.

كما نجد بان هذه المصلحة هي المسير الذي يجمع بين العمال والاساتذة كما انها لديها فرعين اساسيين وهم: فرع المستخدمين الاداريين وفرع الاساتذة.

6- مصلحة الوسائل والصيانة: وتضم فرعين

- ◀ فرع الوسائل: تتكفل بما يلي
- ضمان تزويد الكلية بمختلف الوسائل والمعدات والاحتياجات.
 - إقتناء مختلف الوسائل والمعدات والتجهيزات.
 - مسك سجل الجرد الذي تدون فيه كل الممتلكات المنقولة للكلية.
- ◀ فرع الصيانة: ويهتم بـ
- صيانة كل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية واصلاحها.
 - نظافة مقرات الكلية (الادارية والبيداغوجية).
 - تسيير والمحافظة على المساحات الخضراء للكلية.
- 7- مصلحة الميزانية والمحاسبة: تعتبر مصلحة الميزانية القلب النابض للتسيير وإدارة الأعمال التي تقام طيلة السنة المالية، وتشتمل على فرعين أيضا هما:
- ◀ فرع الميزانية: ويتمثل في أجور الاساتذة المؤقتين، والعمال المؤقتين والمشاركين.
- ◀ فرع المحاسبة: ويتمثل في مصاريف تسيير المصالح، تسديد الفواتير.
- 8- مصلحة الانشطة العلمية والثقافية: وهي المصلحة التي تقوم بكل النشاطات التي تقوم بها الطلبة (الرياضة، العاب فكرية، مسابقات....)
- 9- مكتبة الكلية: وتهتم بـ
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
 - تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
 - صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد؛
 - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والاساتذة؛
 - مساعدة الاساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- وهي تضم مصلحتين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث العلمي

المطلب الثاني: أقسام الكلية

تضم الكلية 3 أقسام هي:

أولا: قسم العلوم الاقتصادية

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسما مستقلا، وأول قسم في العلوم الإنسانية. ويصدر المرسوم رقم: 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 وجد نظاما لكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية. ويضم القسم طاقما إداريا يتكون

من رئيس القسم، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيسا لقسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ورئيس اللجنة العلمية.

يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي: نقود مالية وبنوك، واقتصاد وتسيير المؤسسة. كما يمنح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب. ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006. حيث يمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L.M.D في تخصص مالية وبنوك و تخصص اقتصاد مالي ونقدي. كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية.
- مالية واقتصاد دولي
- مالية وحوكمة المؤسسات.
- مالية واقتصاد دولي.

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254). ودكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

يضم القسم طاقما بيداغوجيا للتأطير مصنفا كالاتي:

الجدول (4): الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية

العدد	الرتبة
12	أستاذ التعليم العالي
14	أستاذ محاضر "أ"
33	أستاذ محاضر "ب"
38	أستاذ مساعد "أ"
43	أستاذ مساعد "ب"

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على احصائيات مقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية

ثانيا: قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993. ونظرا لأهمية الفرع وارتباطها المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحولت لتسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيهم

الجدع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابع الكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبق للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسم العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

يضم القسم -على غرار قسم العلوم الاقتصادية- طاقما إداريا يتشكل من رئيس القسم، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، ورئيس اللجنة العلمية.

يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في تخصصات: إدارة أعمال ، محاسبة وتسويق. كما يمنح شهادة الليسانس L.M.D في تخصصات إدارة الأعمال، تسيير عمومي وتسيير الموارد البشرية.

أما شهادات الماجستير فيمنحها في التخصصات التالية:

- تسيير المنظمات
- حوكمة الشركات.
- تسيير الموارد البشرية.
- التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
- المقاولاتية.
- ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:
- دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98).
- دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات.

يضم القسم طاقما بيداغوجيا للتأطير مصنفا كالاتي:

الجدول (5): الطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير

العدد	الرتبة
04	أستاذ التعليم العالي
04	أستاذ محاضر "أ"
09	أستاذ محاضر "ب"
49	أستاذ مساعد "أ"
08	أستاذ مساعد "ب"

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على احصائيات مقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية

ثالثاً: قسم العلوم التجارية

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام الكلية، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها. وسريعا ما تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز. ويضم القسم طاقما إداريا كغيره من أقسام الكلية يتشكل من: رئيس القسم، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ورئيس اللجنة العلمية.

أما الطاقم البيداغوجي للقسم فيضم جملة من الأساتذة مصنفين كآآتي:

الجدول (6): الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم التجارية

العدد	الرتبة
01	أستاذ التعليم العالي
05	أستاذ محاضر "أ"
03	أستاذ محاضر "ب"
14	أستاذ مساعد "أ"
02	أستاذ مساعد "ب"

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على احصائيات مقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد القيام بضبط الإطار المنهجي لدراستنا و الجوانب النظرية، وتبعاً لنوع الدراسة والقائمة على استخدام منهج المسح الاجتماعي من خلال استبيان عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، خصصنا الفصل التطبيقي لتحويل البيانات الكيفية الممثلة في جملة من الأسئلة التي وجهت لعينة الدراسة عبر ثلاث محاور إلى بيانات كمية، وفي ذات السياق ومن أجل الوصول إلى معطيات دقيقة وحسابات صحيحة ، تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - statistical package for social science- V.20).

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS تم استخدام بعض أساليب الاحصاء الوصفي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

3- اختبار Cronbach Alpha: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.

4- معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات.

5- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل

عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي،

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبيان

نستعرض في هذا المطلب النتائج الإحصائية لمحاور وعبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على

أفراد عينة الدراسة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
26	13	ذكر
74	37	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

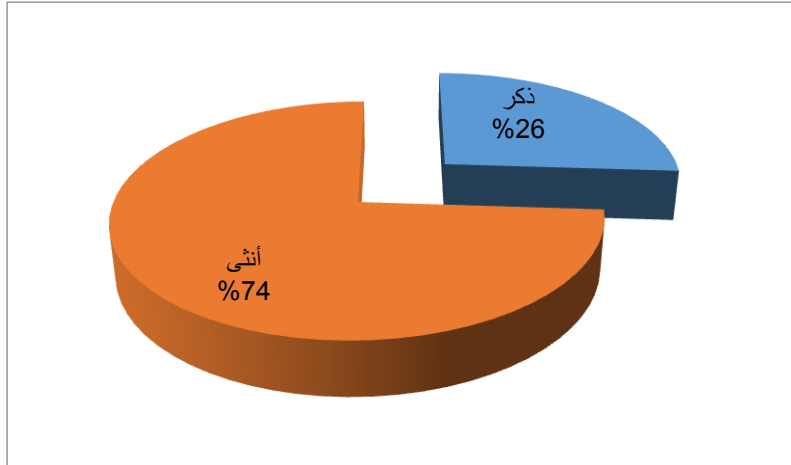
يبين جدول (7) أن 26% من عينة البحث من الذكور، و74% من الإناث حيث نلاحظ أن نسبة

الإناث تفوق نسبة الذكور. وهذا يعود إلى طبيعة العمل فالعينة التي توجهنا إليها تعمل في إدارة

المؤسسة التي اضحت مؤخراً قبلة لإناث أكثر من الذكور. ويمكن توضيح أيضاً هاتين النسبتين في

الشكل الموالي:

الشكل(6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج excel

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

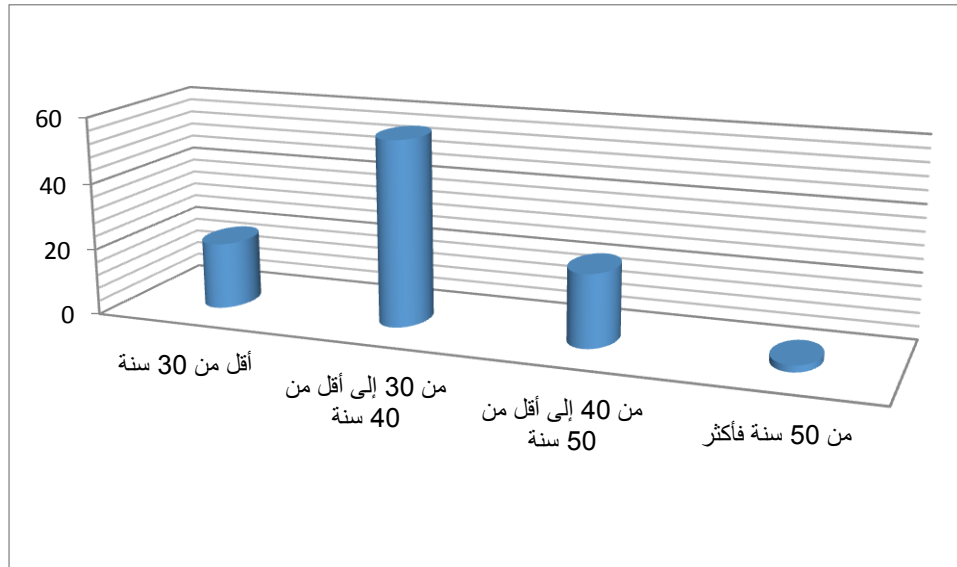
جدول(8): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة العمرية
20	10	أقل من 30 سنة
56	28	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22	11	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2	1	من 50 سنة فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (8) أن نسبة 20% من عينة البحث تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، و56% منهم تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، بينما 22% تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، والنسبية الباقية كانت للفئة العمرية من 50 سنة فأكثر. حيث يمكننا ملاحظة التنوع المتواجد على مستوى الفئات العمرية، مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبياً مما يدل على توفر عامل الخبرة وهذا يخدم أهداف الدراسة في تحديد إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما يلاحظ أن تقريباً 98% من مجتمع الدراسة أقل من 50 سنة وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة مجتمع فتي يمكنه التأقلم مع التغييرات التي تمس مجال أعمالهم عند الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية. ويمكن توضيح كل ذلك في الشكل الموالي.

الشكل(7): توزيع أفراد العينة حسب العمر .



المصدر: مخرجات برنامج excel

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول(9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

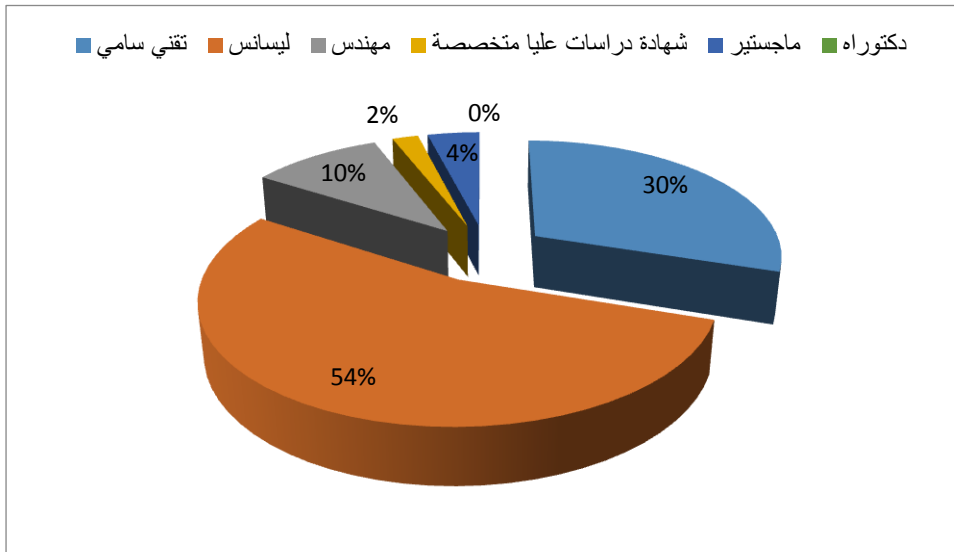
النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
30	15	تقني سامي
54	27	ليسانس
10	5	مهندس
2	1	شهادة دراسات عليا متخصصة
4	2	ماجستير
00	0	دكتوراه
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول(9) أن 30% من أفراد عينة البحث هم تقنيون سامون و54% منهم هم من حملة شهادة الليسانس ، بينما 10% هم مهندسون، و2% يحملون شهادة دراسات عليا متخصصة، و4% من أفراد العينة لديهم ماجستير، ولا أحد من أفراد العينة يحمل شهادة الدكتوراه نظرا لكون حاملي هذه الشهادة في الأغلب يفضلون العمل البيداغوجي (التعليم العالي) على العمل الإداري. ومن هنا يتضح بأن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية كافية كي يكون مدركا وعلى معرفة تامة بالقضايا محل البحث، وعليه فكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تحرص على توظيف

الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف. ويمكن توضيح كل ذلك في الشكل الموالي.

الشكل(8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: مخرجات برنامج excel

4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

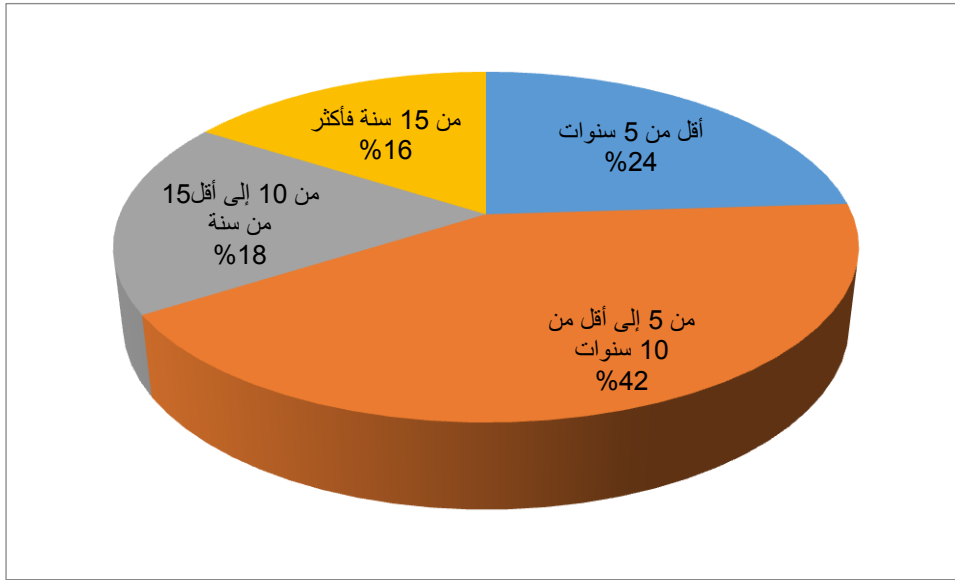
جدول(10): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
24	12	أقل من 5 سنوات
42	21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
18	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
16	8	من 15 سنة فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 24 % من عينة البحث عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، بينما 42% منهم تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين أن 18% من عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، و 16 % من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم هو 15 سنة فأكثر، وهذا ما يدل على توفر تقريبا عامل الخبرة لدى المجتمع محل الدراسة، وأن لديه كل القدرات التي تمكنه من فهم متطلبات عمله. ويمكن توضيح ذلك أيضا من خلال الشكل الموالي.

الشكل(9): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: مخرجات برنامج excel

5. توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي:

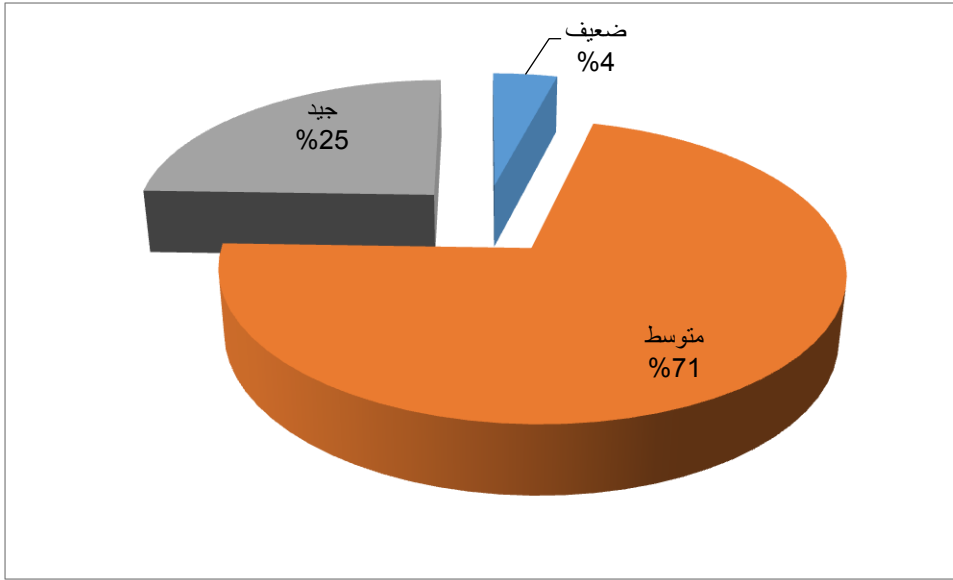
جدول(11): توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي.

النسبة المئوية	التكرار	التحكم في الإعلام الآلي
4%	2	ضعيف
70%	35	متوسط
24%	12	جيد
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول(11) أن 4% من أفراد العينة درجة تحكمهم في الإعلام الآلي ضعيفة، و70% من أفراد العينة درجة تحكمهم في الإعلام الآلي متوسطة، بينما 24% من أفراد العينة درجة تحكمهم جيدة. وتدل هذه النتيجة ان أفراد يتحكمون في الإعلام الآلي بشكل متوسط فما فوق وهذا ما يساعد أفراد العينة على تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التحكم في الإعلام الآلي. ويمكن توضيح كل النتائج السابقة أيضا في الشكل الموالي.

الشكل (10) توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي



المصدر: مخرجات برنامج excel

ثانيا: تحليل عبارات محاور الدراسة

أ. تحليل عبارات المحور الأول: يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى إدراك عينة الدراسة

لمفاهيم الإدارة الإلكترونية

الجدول (12): مستوى إدراك المبحوثين لمفاهيم الإدارة الإلكترونية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.101	3.60	10	5	64	32	6	3	16	8	4	2	1
موافق	0.881	3.80	14	7	66	33	8	4	10	5	2	1	2
موافق	0.890	3.94	18	9	72	36	0	0	6	3	4	2	3
موافق	0.792	3.78	النتائج الإجمالية للمحور الأول										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت إجابات المبحوثين حول مدى إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإلكترونية كما يلي:

- العبارة 1: والتي تنص على ان الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الانترنت اتجهت إجابات المبحوثين نحو الموافقة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف المعياري (0.101).

- العبارة 2: والتي مفادها ان الإدارة الإلكترونية هي انتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من طريقة التقليدية اليدوية الى شكل الإلكتروني من اجل استخدام أمثل للوقت والجهد اتجهت إجابات المبحوثين فيها إلى الموافقة أيضا. حيث أن المبحوثين يؤكدون وعيهم بأهمية الانتقال إلى الادارة الإلكترونية لما لها من فوائد مثل الاستخدام العقلاني للجهد والوقت.

- العبارة 3: والتي تنص على ان ما يميز الإدارة لإلكترونيه عن الأداة التقليدية هو قيامها على إمكانيات تكنولوجيا التي توفرها لها شبكة الانترنت وشبكات الاعمال الأخرى اتجهت إجابات المبحوثين نحو الموافقة بمتوسط حسابي (3.94) والانحراف المعياري (0.890)

- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي "3.78" وبانحراف معياري "0.792" ومن هنا نستنتج أن اتجاه إجابات المبحوثين على هذا المحور كانت "موافق"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور بدرجة كبيرة. وبالتالي نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤيدون تطبيق الإدارة الإلكترونية ويمتلكون معرفة بها وبمستوى تطبيقها في الكلية محل الدراسة.

ب. تحليل عبارات المحور الثاني: يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر المتطلبات الادارة الالكترونية (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية، امنية) الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

1. المتطلبات الإدارية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات المبحوثين لمحور المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

الجدول (13): المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.827	3.64	6	3	68	34	10	5	16	8	0	0	4
محايد	0.981	3.24	4	2	46	23	24	12	22	11	4	2	5
محايد	0.105	3.32	8	4	46	23	22	11	18	9	6	3	6
موافق	0.776	3.40	المتطلبات الإدارية										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت إجابات المبحوثين حول مدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما يلي:

- العبارة 4: والتي تنص على أن الإدارة العليا في الكلية تحرص على مواكبة المستجدات والتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اتجهت إجابات المبحوثين نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب(3.64) والانحراف المعياري (0.827). وهو اتجاه موافق وقد قدرت نسبة الموافقة ب 46%. وتحليل الإجابات أكثر نجد ان معظم المبحوثين يوافقون على هذه العبارة ويؤكدون ان الإدارة العليا في الكلية تحرص على مواكبة المستجدات والتطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وبالتالي فهذا الأمر له دور كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح حيث أن البنية التحتية التقنية تعتبر من أهم متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والأمر الذي بدوره يساعد الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- العبارة 5: والتي تنص على أنه توجد خطط مرنة لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية، و قد اتجهت إجابات المبحوثين نحو محايد بمتوسط حسابي قدر ب (3.24) والانحراف المعياري ب (0.981) وهو الاتجاه المحايد الذي قدر نسبته ب 24% وهذا يدل أن أفراد العينة كانت موافقتهم منخفضة على هذه العبارة، لأنهم غير متأكدين من إذا كانت الإدارة العليا أثناء وضعها للخطط تأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات التي يتطلبها استخدام الإدارة وذلك راجع لعدم اهتمامها بالتجديدات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية أو عدم إشراكهم في وضع هذه الخطط.

- العبارة 6: والتي مفادها ان هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال الإلكترونية. وهنا اتجهت إجابات المبحوثين نحو الحياد أيضا -على غرار سابقتها- حيث كان بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.1058) وهو اتجاه محايد والملاحظ أن قيمة هذا الاتجاه تنتمي إلى الفئة [من 2,60 إلى 3,39] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن أفراد العينة كانت موافقتهم على هذه العبارة متوسطة وهذا مالا يتفق مع توجه الإدارة العليا نحو الاهتمام بدعم سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك راجع لاهمالها لتطبيق الرقابة في الأعمال الإلكترونية.

- وبملاحظة الاتجاه العام لاجابات المبحوثين حول متغير المتطلبات الإدارية نلاحظ أنه يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري (0.776) وهو ما يدل على توفر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

2. المتطلبات البشرية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات المبحوثين لمحور المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

الجدول (14): المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.117	3.44	10	5	54	27	6	3	22	11	8	4	7
محايد	0.110	3.08	6	3	40	20	16	8	32	16	6	3	8
موافق	0.109	3.42	10	5	52	6	14	7	18	9	6	3	9
موافق	1.117	3.68	المتطلبات البشرية										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت إجابات المبحوثين حول مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما يلي:

- العبارة 7: والتي تنص على انه يوجد في الكلية متخصصون في تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة. وكان وسطها الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.1174). وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق" وهذا ما يدل على وجود متخصصين في تكنولوجيا المعلومات في الكلية وهذا ما يساعد في زيادة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية أو تدريب العمال غير الأكفاء على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- العبارة 8: والتي تنص على ان هناك في الكلية خبراء لتصميم و تطوير البرامج الالكترونية كان وسطها الحسابي (3.08) والانحراف المعياري (0.110) وهو ما يقود إلى اتجاه الحياد فيما يخص هذه العبارة. ومن هنا نستنتج أن المبحوثين ليسو على اطلاع بوجود هذا النوع من الخبراء في الكلية

أو لا، كما أن اتجاه الحياد يمكن ان يترجم في امتناع المبحوثين عن إعطاء اجابة دقيقة حول السؤال المطروح.

- العبارة 9: والتي تنص على انه يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية، جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف المعياري (0.109) والملاحظ أن قيمة هذا الاتجاه تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن اتجاه اجابات المبحوثين على هذه العبارة كانت "موافق" وهو ما يبرز ان للكلية فنيين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية مما يزيد من إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية.

- وبملاحظة الاتجاه العام لاجابات المبحوثين حول متغير المتطلبات البشرية نلاحظ أنه يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (0.117) وهو ما يدل على توفر المتطلبات البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. والتي تهتم بطوير البرامج وصيانتها في مختلف مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3. المتطلبات المالية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات المبحوثين لمحور المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

الجدول(15): المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.035	3.50	12	6	48	24	24	12	10	5	6	3	10
محايد	0.109	2.78	4	2	24	12	32	16	26	13	14	7	11
موافق	0.107	3.44	8	4	56	28	16	8	12	6	8	4	12
موافق	1.007	3.46	المتطلبات المالية										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت إجابات المبحوثين حول مدى توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما يلي:

- العبارة 10: والتي تنص على ان توفر الكلية الموارد المالية اللازمة لشراء مختلف التقنيات الالكترونية جاء متوسطها الحسابي بـ (3.50) والانحراف المعياري(1.025) والملاحظ أن قيمة هذا الاتجاه تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن اتجاه اجابات المبحوثين على هذه العبارة هو "موافق" وهذا ما يدل أن هذا الموارد المالية لها أهمية كبيرة جدا في ضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة جيدة وتعمل على زيادة فرص نجاحها، حيث توفر الدعم المالي اللازم لمواكبة تطور التقنيات الحديثة وشراء أحدث الأجهزة الإلكترونية.

- العبارة 11: والتي تنص على أن الكلية توفر الدعم المالي للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام الأجهزة الإلكترونية وقد مال اتجاه اجابات المبحوثين نحو الحياد بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.103) .

- العبارة 12: والتي مفادها ان الكلية توفر الموارد المالية اللازمة لصيانة مختلف الأجهزة والمعدات كان وسطها الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.107) والملاحظ أن قيمة هذا الاتجاه تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن اتجاه اجابات المبحوثين على هذه العبارة نحا نحو الموافقة وهذا ما يدل على توفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج وذلك لضمان سير العمل باستمرار دون توقف.

- وبملاحظة الاتجاه العام لاجابات المبحوثين حول متغير المتطلبات المالية نلاحظ أنه يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (1.007) وهو ما يدل على توفر المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. وتعتبر المتطلبات المالية أبرز واهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لكونها تتطلب عتادا وبرمجيات ذات جودة عالية لضمان السير الحسن لعملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية.

4. المتطلبات التقنية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات المبحوثين لمحور المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

الجدول(16): المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.119	3.46	16	8	46	23	16	8	12	6	10	5	13
موافق	0.101	3.50	8	4	58	29	16	8	12	6	6	3	14
موافق	0.689	4.12	24	12	68	34	6	3	0	0	2	1	15
موافق	0.777	3.69	المتطلبات التقنية										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت إجابات المبحوثين حول مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما يلي:

- العبارة 13: والتي تنص على ان الكلية تتوفر فيها الأجهزة والمعدات الحديثة الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كان وسطها الحسابي(3.46) بانحراف معياري (0.119)، والملاحظ أن قيمة هذا الاتجاه تنتمي إلى الفئة [من 2,60 إلى 3,39] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن اتجاه اجابات المبحوثين على هذه العبارة هو "موافق". وهذا ما يدل على أن الأجهزة والمعدات الحديثة متوفرة في الكلية محل الدراسة.

- العبارة 14: والتي مفادها توفر شبكات اتصال مختلفة في الكلية تمكنها من تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كان وسط حسابها(3.50) بانحراف المعياري(0.1015) والملاحظ أن قيمة هذا الاتجاه تنتمي إلى الفئة [من 2,60 إلى 3,39] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن

اتجاه إجابات المبحوثين على هذه العبارة هو " موافق". حيث تعتبر الشبكات العمود الفقري للإدارة الإلكترونية من الناحية التقنية، ومن المتطلبات المهمة لتطبيقها حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات والمعلومات بطريقة سلسة وسهلة مما يؤدي إلى السرعة في العمل وتوفير الوقت والجهد

- العبارة 15: والتي تنص على وجود موقع إلكتروني للكلية على شبكة الانترنت" جاء متوسطها الحسابي (4.12) وانحراف معياري(0.689) والملاحظ أن قيمة هذا الاتجاه تنتمي إلى الفئة [من 2,60 إلى 3,39] بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج موافقة المبحوثين على هذه العبارة مما يقود إلى استنتاج مفاده أن وجود موقع للكلية على الإنترنت مهم جدا من الناحية التقنية عند البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يتم نشر المعلومات اللازمة للأفراد المعنيين بالكلية إلكترونيا.

- وبملاحظة الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول متغير المتطلبات التقنية نلاحظ أنه يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (0.777) وهو ما يدل على توفر المتطلبات التقنية التي تضمن آليات السير الحسن لمعدات الإدارة الإلكترونية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

5. المتطلبات الأمنية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات المبحوثين لمحور المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

الجدول(17): المتطلبات الامنية لتطبيق الإدارة الكترونية في الكلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.974	3.52	10	5	52	26	22	11	12	6	4	2	16
محايد	0.864	3.22	2	1	42	21	34	17	20	10	2	1	17
محايد	0.113	3.34	12	6	44	22	16	8	22	11	6	3	18
محايد	0.110	3.20	10	5	36	18	24	12	24	12	6	3	19
محايد	0.777	3.32	المتطلبات الأمنية										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت إجابات المبحوثين حول مدى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما يلي:

- العبارة 16: والتي تنص على ان اعتماد يؤدي الإدارة الإلكترونية إلى وضع خطط لحماية

أمن المعلومات وسريتها" ذات وقد كان اتجاه إجابات المبحوثين يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي(3.52) والانحراف المعياري(0.974). وهذا ما يدل على أهمية أمن وسرية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

- العبارة 17: والتي تنص على أنه يوجد في الكلية نظام لحماية أمن المعلومات وسريتها

واتجهت إجابات المبحوثين نحو محايد حيث كان وسط الحسابي(3.22) والانحراف المعياري

(0.864) وعليه نستنتج أن أفراد العينة غير متأكدين انه يوجد نظام لحماية امن المعلومات وسريتها. نظرا لأن أمن وسرية المعلومات أمر لا يكون الاطلاع عليه متاحا للجميع.

- العبارة 18: والتي تنص على انه يوجد في الكلية تقنيات لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل أجهزة الحاسوب اتجهت إجابات المبحوثين نحو محايد حيث كان وسط الحسابي (3.34) والانحراف المعياري (0.113) والملاحظ ان قيمة هذا الاتجاه تنتمي الى فئة [من 2,60 إلى 3,39] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن اتجاه إجابات المبحوثين حول هذه العبارة يميل نحو الحياد.

- العبارة 19: والتي تنص على أنه يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري في الكلية اتجهت إجابات المبحوثين نحو محايد حيث كان وسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (0.110) إذ نجد أن قرابة نصف أفراد العينة غير متأكدين مما إذا كان يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري في الكلية. وهذا راجع لنقص الرقابة المستمرة للأعمال الالكترونية.

6- مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات المبحوثين للمحور الأول الذي يقيس مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

الجدول (18): مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية	3.40	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي "3.40" و"0.69" وهذا المتوسط يوضح اتجاه إجابات المبحوثين حول هذا المحور الذي مال إلى الموافقة. وبالتالي نستنتج أن المتطلبات الإدارية الإلكترونية (الإدارية والبشرية والتقنية، المالية، الامنية) تعتبر أمراً جدياً هاماً لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر. وأن مستوى توفرها يعتبر مقبولاً إلى حد بعيد في الكلية ما يؤكد سعي

المسؤولين إلى توفير أقصى حد من هذه المتطلبات من أجل ضمان الانتقال السلس من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية والتطبيق الحسن لآليات هذه الأخيرة.

ج- تحليل عبارات المحور الثالث

يهدف هذا المحور إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية وزيادة فعالية أداء الموظفين بها.

الجدول (19): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.106	3.66	12	6	66	33	6	3	8	4	8	4	20
موافق	0.985	3.64	14	7	56	28	12	6	16	8	2	1	21
موافق	0.782	4.00	22	11	64	32	6	3	8	4	0	0	22
موافق	0.867	3.94	20	10	66	33	4	2	8	4	2	1	23
موافق	0.840	3.92	18	9	66	33	6	3	10	5	0	0	24
موافق	0.867	3.94	22	11	60	30	10	5	6	3	2	1	25
موافق	0.830	3.82	24	12	48	24	16	8	10	5	2	1	26
موافق	0.820	4.06	22	11	66	33	8	4	4	2	0	0	27
موافق	0.639	3.87	النتائج الإجمالية للمحور الثالث										

كانت إجابات المبحوثين حول عبارات العلاقة الارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وزيادة فعالية الأداء الوظيفي كما يلي:

- عبارة 20: نصت العبارة على أن تطبيق يؤدي الإدارة الإلكترونية في الكلية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء وقد اتجهت إجابات المبحوثين نحو موافق بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف المعياري (0.106). هذا لأن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التخلص من الإجراءات الروتينية التي تحتاج إلى وقت لإنجاز الأعمال الإدارية، كما وأن العمل بواسطتها يؤدي إلى سهولة الوصول إلى البيانات والمعلومات والتعليمات في أي وقت وفي أي مكان.

- العبارة 21: نصت العبارة على ان " تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء وقد جاءت إجابات المبحوثين بالموافقة حيث كان المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.985) ، ما يؤكد الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تقادي الأخطاء في الأعمال الإدارية في الكلية وذلك لدقة المعلومات التي توفرها للعاملين.

- العبارة 22: نصت العبارة على ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية يؤدي إلى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للعاملين هذا ما أكده المبحوثون من خلال اتجاه الموافقة الذي كان سائدا في إجاباتهم وذلك بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.985) فالإدارة الإلكترونية تمكّن من إيصال التعليمات عبر نشرها على الشبكة الداخلية للكلية أو عبر إرسالها بالبريد الإلكتروني وكلها وسائل تعمل على تحقيق السرعة في نقل التعليمات للعاملين بغية تمكينهم من إنجاز المهام الموكلة لهم في الوقت المناسب.

- العبارة 23: نصت العبارة على ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية يؤدي إلى توفير وقت وجهد العاملين وقد جاءت إجابات المبحوثين بالموافقة حيث كان المتوسط الحسابي (3.94) والانحراف المعياري (0.867). فالإدارة الإلكترونية تمكن العاملين من الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية بسرعة وبكل سهولة وهذا الأخير يمكنهم من إتمام المعاملات الخاصة بهم.

- العبارة 24: نصت العبارة على ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة والمختلفة داخل الكلية وقد جاءت إجابات المبحوثين بالموافقة حيث كان المتوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري (0.84) ، وبالتالي نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تمكن العاملين بالكلية من إنجاز مختلف العمليات والأعمال بكل دقة وموضوعية متجنبين بذلك التحيز.

- العبارة 25: نصت العبارة على تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة سرعة إنجاز العمل وقد جاءت إجابات المبحوثين بالموافقة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف المعياري (0.867) وبالتالي

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة والبرامج الإلكترونية وشبكات الاتصالات مما يساعد على انجاز العمل في أسرع وقت ممكن.

- العبارة 26: نصت العبارة على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة مختلف العمليات الإدارية وقد جاءت إجابات المبحوثين بالموافقة حيث كان المتوسط الحسابي (3.82) والانحراف المعياري (0.83)، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية يعتمد على التقنيات الحديثة وشبكات الاتصال المختلفة الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تحسين الاتصالات المختلفة بين العاملين وإتمام العمليات الإدارية في الوقت المناسب وبكل كفاءة.

- العبارة 27: نصت العبارة على ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعة ككل وقد جاءت إجابات المبحوثين بالموافقة حيث كان المتوسط الحسابي (4.06) والانحراف المعياري (0.82)، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين أداء الكلية من خلال سرعة انجاز المهام وبكل دقة وموضوعية وهو ما ينعكس على أداء الجامعة.

- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث يساوي "3.87" وانحراف معياري "0.639". وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور بدرجة كبيرة. وبالتالي نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في زيادة فعالية وكفاءة أداء الوظيفي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة.

خلاصة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة التي تقوم على أساس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية الإدارية، مما جعل منها حقلاً مستهدفاً من قبل المؤسسات التي تبحث عن تبسيط إجراءاتها وزيادة مرونتها واستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وهذا ما تحققه الإدارة الإلكترونية إضافة إلى إلغاء كافة الحواجز الزمانية والمكانية، والتخلص من مشاكل نقص الاتصالات وبطئها، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات والعاملين فيها بفضل الإمكانيات المتميزة لشبكات الاتصالات المختلفة التي جعلت من العالم قرية كونية.

وهذا ما حاولنا تناوله من خلال الدراسة مسحية على عينة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وبعتمادنا على نتائج استبيان البحث، حيث وجدنا أن المؤسسة واعية بأهمية هذه الإدارة وفعاليتها في تحسين الأداء، وهذا ما وضحته إجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الاستبانة، إذ نلاحظ أن درجة الموافقة العامة (أي لكل أفراد عينة الدراسة على كل المحاور) كانت كبيرة.

خاتمة

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات الحالية في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات الاتصال المتطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وتقنيات الاتصال المتطورة باستخدام الحاسوب وشبكات الأعمال في انجاز الأعمال لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية. ومن ناحية أخرى تقديم خدمات بطريقة الكترونية مما يساهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين 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 ايجابي على المهام وأعمال المؤسسة.

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي للموظفين ، خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمثل الإدارة الإلكترونية منهاجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزها عن غيره.
- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (صناع المعرفة، الشبكات، البرمجيات، الأجهزة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ووظائفها الإدارية.
- تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكة الإنترنت في تطوير أساليب العمل يساهم في زيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة.
- تحرص الإدارة العليا في الجامعة على مواكبة المستجدات والتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يوجد في الكلية متخصصون في تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة.
- تتوفر لدى الكلية الفنانون القادرون على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية؛ في مقابل عدم وجود خبراء في الكلية لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.
- تتوفر لدى الكلية الموارد المالية اللازمة لشراء مختلف التقنيات الإلكترونية والدعم المالي لصيانة مختلف الأجهزة والمعدات.
- تتوفر الكلية على الأجهزة والمعدات الحديثة وشبكات اتصال المختلفة الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- نقص الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام الأجهزة الإلكترونية بكلية.
- أظهرت الدراسة تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية، كما أظهرت وجود علاقة بين الأبعاد الأمنية المترتبة على استخدام الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها.

خاتمة

- أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، وذلك من خلال العمل على:
 - ✓ تقليص معدلات الأخطاء
 - ✓ التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض معدلات الأخطاء
 - ✓ تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للموظفين
 - ✓ توفير وقت وجهد الموظفين
 - ✓ تحقيق الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة والمختلفة
 - ✓ زيادة سرعة انجاز العمل
 - ✓ تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة مختلف العمليات الإدارية
 - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة ككل
- من خلال نتائج البحث ترى الباحثة ضرورة إبراز العديد من التوصيات التي يعتقد أن لها أثرها الإيجابي نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والتي تتمثل في التوصيات التالية:
- عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين أو الموظفين.
 - توفير الدعم المالي للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام الأجهزة الإلكترونية.
 - تعزيز وعي الموظفين بآثار تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الندوات والزيارات الميدانية.
 - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
 - توفير خدمة الإنترنت لكافة الإدارات والأقسام التابعة للكلية.
- ومنه نرى أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد من الإدارة يعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف وذلك بالاعتماد على كل الإمكانيات البشرية والمالية والتقنية والإدارية والأمنية اللازمة لتطبيقها مما يعكس إيجاباً في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فاعليته ويجب ان تكون هذه العملية شاملة ومستمرة حيث ان

خاتمة

رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا الى تحسين ورفع الأداء المؤسسي وصولا الى تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1-الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، النشر (المؤلف)، القاهرة، مصر، 2004
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
3. العبادي هاشم فوزي، إدارة التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
4. بلقاسم سلاطينه وحسان جيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
5. بلقاسم سلاطينه وحسن جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر: 2004
6. ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000
7. راويه حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005
9. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000
10. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
12. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية المنظمات الأعمال متوسطة وصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

قائمة المراجع

13. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث وطرق إعداد البحوث**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1999
14. على معمر عبد المؤمن، **البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات**، منشورات 7 أكتوبر، ليبيا، 2008
15. علاء عيد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل، الأردن، 2008
16. عامر طارق و عبد الرزاق، **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007
17. عامر مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005
18. عبد البارى إبراهيم درة، " **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
19. عبد الرحمان بدوي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، وكالة المطبوعات، 1977
20. عقيل حسن، **فلسفة مناهج البحث العلمي**، ط1، دار مكتبة مدبولي، 1999
21. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبده المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
22. محمود حسين الوادي، و محمود الوادي، **المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة**، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2011
23. محمد سعيد وأنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007
24. محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2009
25. محمد الصيرفي، **هندسة الموارد البشرية 1**، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006
26. محمد الريس العامري، **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**، ط1، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015

قائمة المراجع

27. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ، المملكة

العربية السعودية، 2004

28. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط1، مؤسسة

الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

29. العبادي هاشم فوزي، إدارة التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

المجالات والملتقيات:

30. بوزيان الرحماني هاجر، يوسفات علي: دور الادارة الالكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية

في ظل التنمية المستدامة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية

المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

نوفمبر 2009

31. رأفت رضوان الإدارة الإلكترونية، الإدارة و المتغيرات العالمية الجديد، الملتقى الاداري الثاني

للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري ، القاهرة ،

2007

32. صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ،بحث المقدم إلى الملتقى الوطني الأول

حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية *الواقع و التحديات* ، جامعة حسيبة بن

بوعلي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 14 و 15 ديسمبر، 2004

33. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة

محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، العدد 01، نوفمبر 2001

34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين

نحوها(دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط)، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي العشرون حول صناعة

الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، مصر ، 2004.

قائمة المراجع

35. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، (مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي)، كلية العلوم و التكنولوجيا مجلة الباحث جامعة، بسكرة، العدد 9، الجزائر، 2011.
36. نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة إستطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2003.
37. علي حسين باكير، (المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية)، مجلة اراء حول الخليج - مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات، 2006.
- الرسائل الجامعية:
38. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
39. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألغينوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، المسيلة، 2006.
40. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2007.
41. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إدارة أعمال، الجزائر، 2004/2006.
42. الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال قيادة فعالة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2007.
43. بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، رسالة

قائمة المراجع

- ودكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،
قسم علوم التسيير ، الجزائر، 2006
44. خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق إدارة إلكترونية في
مدارس الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة التربية و التخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية
التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008
45. رجم خالد، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير،
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة، قاصدي مرباح، ورقلة، 2011
46. محمد جمال، أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين
بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية
التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
47. منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة
المكرمة من وجهة نظر الإداريات و هيئة التدريس بالجامعة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة تربية و
تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ
48. محمد علي بن المانع ، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط
العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006
49. محمد لوشن ،نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية(دراسة حالة مؤسسة الحليب
الأوراس باتنة)، رسالة ماجستير في علوم تسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم
اقتصادية، قسم العلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2005/2004
50. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و
التعليم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية،
جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008
51. نعيمة فضيل أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية
للكهرباء والغاز-سونلغاز-)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية
العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2006/2005

قائمة المراجع

52. يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009
53. عزلا بنت محمد مطلق الغامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط السعودية، 2009
54. لخداري شريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-بسكرة-، دراسة نيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2016.
- المواقع الإلكترونية:
55. Http : ar.Wikipedia.org/wiki, consulté
56. http :www.unibiskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=56 &lang=fr.0, consulté

المراجع بالأجنبية:

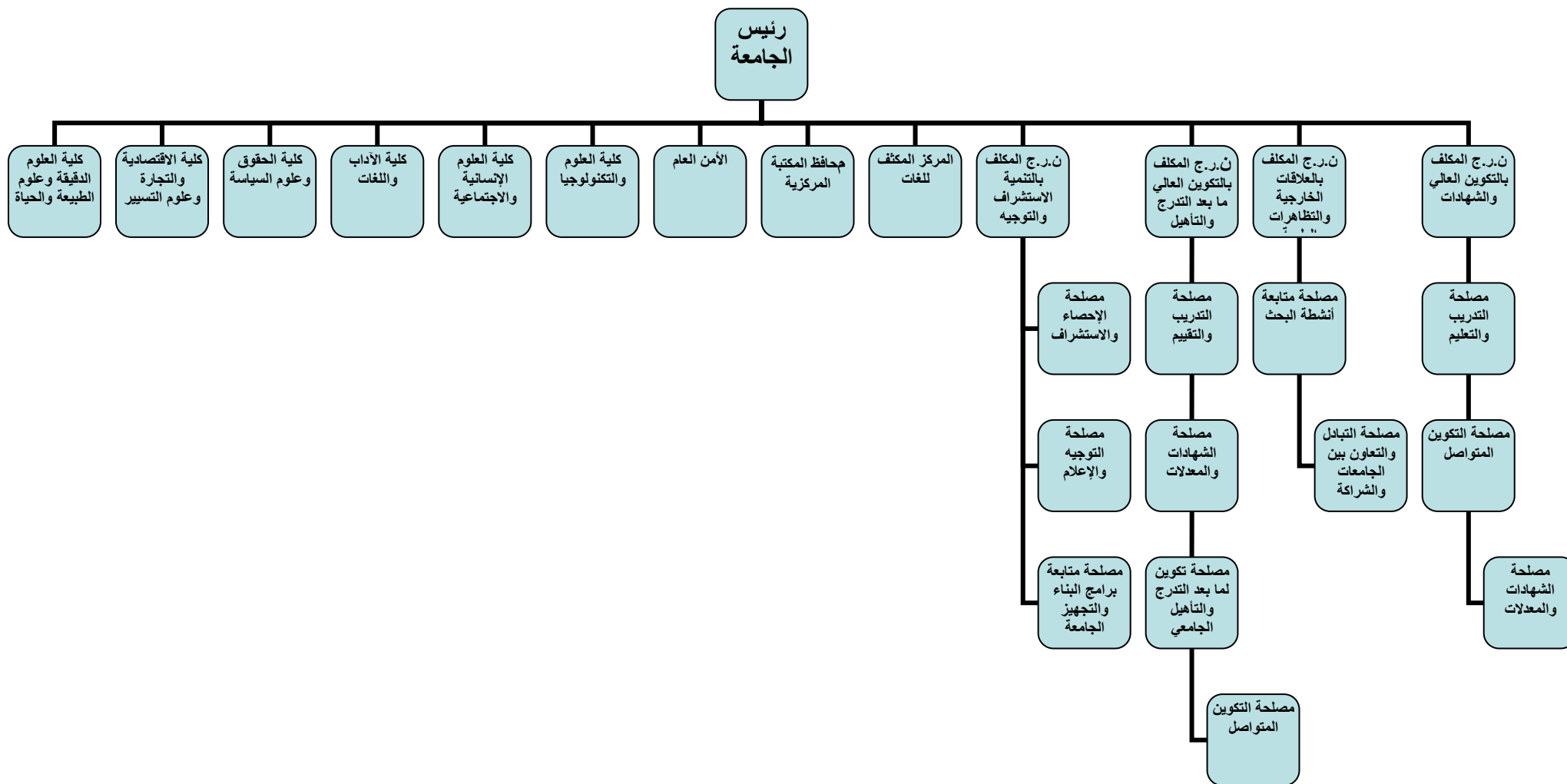
57. Ecosip, Dialogues Autour de la performance d'Entreprise, les Enjeux .ed l'harmattan, paris,1999
58. Bernard Matory, Paniel Grozet, Gestion des Ressources Humaines , Edition Dunod, 4^{ème}, Paris

الملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبيان

قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	د.بخوش نجيب	1
أستاذة مساعدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	د. حفيظي نهلة	2
أستاذة مساعدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البلدية2 -لونيبي علي-	د. بوغاري فاطمة الزهراء	3

الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: مصلحة المستخدمين

الملحق رقم(3): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة .

قسم العلوم الانسانية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

استمارة الدراسة

أخي الفاضل... أختي الفاضلة..،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"دور الإدارة الكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة من جامعة بسكرة. ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت اشراف الاستاذة

د/سراي سعاد

من اعداد:

عبدواوي سلمى

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات جامعة محمد خيضر - بسكرة-وبالتحديد إطارات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1- الجنس:

أنثى.

ذكر.

2- العمر:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.

أقل من 30 سنة.

50 سنة فأكثر.

من 40 إلى أقل من 50 سنة.

شهادة دراسات عليا متخصصة

مهندس.

تقني سامي .

ليسانس ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5- مستوى التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف متوسط جيد

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: يهدف هذا المحور الى المعارف الادراكية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين

درجات سلم القياس					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					إن الأساس الذي تقوم عليه الادارة الالكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الانترنت	17
					الإدارة الالكترونية هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد	18
					ما يميز الادارة الالكترونية عن الادارة التقليدية هو قيامها على الامكانيات التكنولوجية التي توفرها لها شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال الأخرى.	19

المحور الثاني: هذا المحور يهدف إلى معرفة العلاقة بين توفر الإمكانيات (الإدارية، البشرية، المالية، التقنية، الأمنية) وتطبيق

الإدارة الإلكترونية. لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة

أولاً: المتطلبات الإدارية

درجات سلم القياس					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تحرص الإدارة العليا في الكلية على مواكبة المستجدات والتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	1
					توجد خطط مرنة لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية	2
					هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال الالكترونية	3

ثانياً: المتطلبات البشرية

درجات سلم القياس					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يوجد في الكلية متخصصون في تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة.	4
					يوجد في الكلية خبراء لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية.	5
					يتوافر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.	6

ثالثا: المتطلبات المالية

درجات سلم القياس					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					توفر الكلية الموارد المالية اللازمة لشراء مختلف التقنيات الالكترونية	7
					توفر الدعم المالي للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام الأجهزة الالكترونية.	8
					توفر الكلية الموارد المالية اللازمة لصيانة مختلف الأجهزة والمعدات.	9

رابعا: المتطلبات التقنية

درجات سلم القياس					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتوفر لدى الكلية الأجهزة والمعدات الحديثة الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية.	10
					يتوفر في الكلية شبكات اتصال مختلفة تمكنها من تطبيق الإدارة الالكترونية.	11
					يوجد في الكلية موقع الكتروني على شبكة الانترنت.	12

خامسا: المتطلبات الأمنية

درجات سلم القياس					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يؤدي اعتماد الإدارة الالكترونية إلى وضع خطط لحماية أمن المعلومات وسريتها	13
					يوجد في الكلية نظام لحماية أمن المعلومات وسريتها.	14

					يوجد في الكلية تقنيات لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل أجهزة الحاسوب	15
					يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالعاملين بشكل دوري في الكلية	16

المحور الثالث: دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة

درجات سلم القياس					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء.	20
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية إلى تقليص معدلات الأخطاء	21
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية إلى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للعاملين.	22
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية إلى توفير وقت وجهد العاملين	23
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة والمختلفة داخل الكلية.	24
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى زيادة سرعة انجاز العمل.	25
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة مختلف العمليات الإدارية.	26
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية إلى تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعة ككل	27