

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



مذكرة حول :

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

* أ.د/ حنان مالكي

إعداد الطالب :

* دنفر عمار عبد الحكيم

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

إن واجب العرفان يدعوني إلى أن أتقدم بالشكر الوفير والتقدير الكبير للأستاذة الرائعة "حنان مالكي" لإشرافها ودعمها لي طيلة فترة إعداد الرسالة، والتي بذلت من وقتها وجهدها واتساع صدرها للإجابة على تساؤلاتي، فكان لثمرة توجيهاتها السديدة والمستمرة ما أعاني على تخطي الصعاب وهياً لي فرصة النجاح، فجزاها الله خير جزاء.

كما أود أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد سواء أساتذة أو أصدقاء، في إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأل الله عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتهم وبارك الله فيهم.

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من وطأ الأشواك حافيا ليوصلني إلى ما وصلت إليه اليوم.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "والدي العزيز" أطال الله في عمره وجزاه الله خيرا على مجهوداته ودعواته وحرصه على نجاحي..

إلى من علمتني الحب أو معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. إلى من بها أكبر واعتمد عليها.. إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودها اكتسب القوة والمحبة التي لا حدود لها.. إلى التي أوصني بها المولى خيرا وبراً.. إلى التي حملتني وهنا على وهن.. إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني.. منعب الحب والحنان.. إلى رمز الشموخ.. إلى "أمي حبيبة الحبيبة" الغالية رمز الشموخ .

إلى من عرفت معهن معنى الحياة.. أخواتي (مروة نسرين).. إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته إلى شعلة الذكاء والنور وإلى الوجه المفعم بالبراءة أخي "ديدين"

إلى الأخوات والإخوة الذين لم تلدهم أمي... إلى من كانوا معي في طريق النجاح والخير.. إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم إخوتي " معاذ أيوب .أيوب زكري توفيق مونيا خولة

وردة "

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وعرهان
ب	إهداء
ج - خ	فهرس المحتويات
د - ذ	فهرس الجداول
ذ - ز	فهرس الأشكال
س - ش	ملخص
ط - ظ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
02	أولاً: تحديد إشكالية الدراسة.
03	ثانياً: فرضيات الدراسة.
03	ثالثاً: أهمية الدراسة.
03	رابعاً: أهداف الدراسة.
04	خامساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة.
04	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
06	سابعاً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية.	
11	تمهيد.
12	أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية.
14	ثانياً: نشأة الإدارة الالكترونية.
15	ثالثاً: خصائص الإدارة الالكترونية.
17	رابعاً: أهداف الإدارة الالكترونية.
19	خامساً: مبادئ الإدارة الالكترونية وأهم أبعادها.
20	سادساً: أبعاد الإدارة الالكترونية.
22	سابعاً: وظائف الإدارة الالكترونية.
25	ثامناً: البناء الشبكي الإدارة الالكترونية.
27	تاسعاً: متطلبات الإدارة الالكترونية وأهم خطوات تطبيقها.
31	عاشراً: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية.
34	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
36	تمهيد.
36	أولاً : ماهية الأداء الوظيفي.
41	ثانياً : أنواع الأداء الوظيفي وأنماطه.
44	ثالثاً: محددات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
47	رابعاً : عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي.

48	خامسا : تقييم الأداء الوظيفي.
58	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
60	أولا: الإجراءات المنهجية.
60	تمهيد.
60	1 - مجالات الدراسة.
63	2- المنهج المستخدم في الدراسة.
63	3- عينة الدراسة.
63	4- الأدوات المستخدمة في الدراسة.
65	ثانيا: عرض النتائج وتحليلها ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية والفرضية العامة.
73	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
86	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
98	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.
118	ثالثا :الاستنتاج العام.
120	خاتمة.
122	قائمة المصادر والمراجع.
ملحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يمثل أهداف تقييم الأداء.	50
02	يمثل جنس المبحوثين.	65
03	يمثل سن المبحوثين.	66
04	يمثل المستوى الدراسي للمبحوثين.	67
05	يمثل مناسبة التخصص مع طبيعة العمل.	68
06	يمثل التخصصات الدراسية للمبحوثين.	70
07	يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.	72
08	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في الإدارة.	73
09	يمثل تزويد مكاتب الإدارة الجامعية بالانترنت.	74
10	يبين مدى استخدام البرمجيات في العمل الإداري.	76
11	يمثل كيفية التعامل مع البيانات.	77
12	يبين تقييم الأجهزة.	78
13	يبين تقييم البنية التحتية.	79
14	يمثل مدى معرفة العامل بالإدارة الالكترونية.	81
15	يبين التمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية.	82
16	يبين مساهمة البرمجيات في تطبيق الإدارة الالكترونية.	83
17	يمثل تعزيز تقنيات الاتصال ببعض المفاهيم.	84
18	يبين تلقي العمال لتكوين في تكنولوجيا المعلومات.	86
19	يمثل تناسب التكوين مع طبيعة العمل.	87
20	يبين مدى استغلال الوسائل التكنولوجية المتاحة.	88
21	يبين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل الإداري.	89
22	يمثل الجاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمية.	90
23	يبين تقييم الكفاءة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	92
24	يبين الاهتمام والمتابعة من قبل الرئيس في العمل.	93
25	يبين منح المؤسسة الجامعية مجموعة من الحوافز والمكافآت للموظف الكفؤ.	94

26	تمثل امتلاك العمال الإداريين القدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة ودورها في تحسين أدائهم الوظيفي	95
27	يمثل الحرص على مواكبة التغيرات ومحاولة توظيفها لخدمة العمل.	96
28	يمثل عمل الإدارة الالكترونية في تحسين الاتصالات.	98
29	يمثل عمل الإدارة الالكترونية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل.	99
30	يوضح مساهمة الإدارة الالكترونية في تحديد مسؤوليات العامل.	100
31	يبين مدى عمل الإدارة الالكترونية على زيادة ثقة العامل بعمله.	101
32	يوضح مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة تقديم الخدمات.	102
33	يوضح مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فعالية النشاط المهني للعامل.	104
34	يمثل مساهمة الإدارة الالكترونية في تحفيز العامل نحو الإبداع والتطوير الذاتي	105
35	يوضح حرص الإدارة العليا للجامعة على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء العامل.	106
36	يمثل توظيف في المؤسسة مرتبط بإتقان استخدام العامل للوسائل التكنولوجية.	108

فهرس الأشكال والرسومات البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل أهداف الإدارة الالكترونية.	18
02	يمثل أبعاد الإدارة الالكترونية.	21
03	يمثل مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها.	24
04	يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.	62

66	دائرة تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	05
67	أعمدة تمثل الفئة العمرية.	06
68	دائرة تمثل المستوى الدراسي لأفراد العينة.	07
69	دائرة تمثل تناسب التخصص مع طبيعة العمل.	08
71	يمثل التخصصات الدراسية للعينة.	09
72	دائرة تمثل الخبرة المهني.	10
74	أعمدة تمثل مجموع الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإدارة.	11
75	دائرة تمثل تزويد مكاتب الإدارة الجامعية بالانترنت.	12
77	دائرة تمثل استخدام البرمجيات في العمل.	13
78	أعمدة تمثل استخدام البرمجيات في العمل.	14
79	دائرة تمثل تقييم الأجهزة.	15
80	دائرة تمثل تقييم البنية التحتية.	16
82	دائرة تمثل مدى معرفة العينة بالإدارة الالكترونية.	17
83	دائرة تمثل التمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية.	18
84	دائرة تبين البرمجيات المساهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية.	19
85	دائرة تمثل تعزيز تقنيات المعلومات والاتصال لبعض المفاهيم الحديثة.	20
87	دائرة تمثل تلقي التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات.	21
88	دائرة تمثل تناسب تكوين العمال مع طبيعة العمل.	22

89	دائرة تمثل استغلال الوسائل التكنولوجية المتاحة.	23
90	دائرة تمثل القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وسرعة انجازه.	24
91	دائرة تمثل استعداد للعمل خارج أوقات العمل.	25
93	دائرة تمثل تقييم كفاءة العامل في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	26
94	دائرة تمثل الاهتمام والمتابعة من قبل الرئيس.	27
95	دائرة تمثل الحوافز الممنوحة للموظف الكفؤ.	28
96	دائرة تمثل امتلاك العمال الإداريين القدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة ودورها في تحسين أدائهم الوظيفي.	29
97	دائرة توضح الحرص على مواكبة التغيرات ومحاولة توظيفها لخدمة العمل.	30
99	دائرة تمثل عمل الإدارة الالكترونية في تحسين الاتصالات.	31
100	دائرة تمثل عمل الإدارة الالكترونية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.	32
101	دائرة تمثل مساهمة الإدارة الالكترونية في تحديد مسؤولياتك تجاه عمالك.	33
102	دائرة تبين عمل الإدارة الالكترونية على زيادة ثقة العامل بعمله	34
103	دائرة توضح مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة تقديم الخدمات.	35
105	دائرة توضح مساهمة استخدام العامل لتكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فعالية نشاطه المهني.	36
106	دائرة تمثل مساهمة الإدارة الالكترونية في تحفيزك نحو الإبداع والتطوير الذاتي.	37
107	دائرة توضح حرص الإدارة العليا للجامعة على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء العامل.	38
109	دائرة تمثل التوظيف في الجامعة مرتبطان بإتقان استخدام الوسائل التكنولوجية.	39

الملخص:

تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيذر بسكرة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهدفت إلى تأكيد أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولتوضيح العلاقة بين المتغيرين صممت استمارة استبيان خاصة لجمع البيانات، وزعت بطريقة المسح الشامل على عينة من العاملين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتي قدر حجمها بـ 54 مفردة، وكان عدد الاستمارة المسترجعة 50 استمارة. تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات بعد تفرغها وتبويبها، واستخدام التكرارات والنسب المئوية. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة الالكترونية لها دور وأثر على أداء العاملين في المؤسسة الجامعية، وختمت الدراسة بتوصيات عديدة أهمها: تشجيع العاملين وتدريبهم على الإدارة الالكترونية وحث الإدارة العليا للجامعة على دعم العلاقة بين المرؤوسين والعاملين بالجامعة لرفع وتحسين الأداء الوظيفي للعامل.

Résumé :

Cette étude a porté sur le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la performance au travail des employés à l'Université de Mohamed Kheither Biskra, Faculté des sciences humaines et sociales, Il visait à confirmer l'importance de la gestion électronique dans l'amélioration des performances au travail des employés et à clarifier la relation entre les deux variables, un questionnaire spécial a été conçu pour collecter des données, qui a été distribué dans une méthode d'enquête globale à un échantillon de travailleurs administratifs au Collège des sciences humaines et sociales, dont la taille a été estimée à 54 éléments, et le nombre de formulaire récupéré était de 50 Formulaire. L'analyse statistique des données a été utilisée après les avoir vidés et tabulés, en utilisant des fréquences et des pourcentages. Cette étude a abouti à plusieurs résultats dont les plus importants sont : que la gestion électronique a un rôle et un impact sur la performance des

employés de l'institution universitaire. l'étude s'est conclue par plusieurs recommandations, dont les plus importantes sont : encourager les employés et les former à la gestion électronique, et exhorter la haute direction de l'université à soutenir la relation entre les subordonnés et les employés de l'université pour augmenter et améliorer les performances professionnelles de l'employé.

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم في الألفية الأخيرة ثورة هائلة ومازال يشهد تحولات عديدة مست مختلف مجالات الحياة سواء الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية، مما أدى بالمنظمات بمختلف التخصصات مواجهة العديد من التحديات، الأمر الذي أوجب عليها مواكبة كل التغيرات والتطورات في المحيط الذي تنشط فيه من جهة والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وذلك من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي، وكان لتكنولوجيا المعلومات الحديثة الدور الرئيسي في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحله وتطوير مختلف أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل وتكلفة، من خلال العديد من المزايا التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة للعمل الإداري أعطى تطبيق الإدارة الإلكترونية صبغة الجودة على أعمال ونشاطات مختلف المؤسسات، الأمر الذي مكنها من تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق أهدافها.

هذا، وقد لجأت جميع الدول إلى تطوير وتسريع وتحسين مردودية أداء الخدمات الإدارية، ما ألزم على الإدارة تطوير نظم المعلومات المتكاملة بما فيها التنظيم والمعالجة، ونخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات، وبالرجوع إلى ما سبق ذكره لا يمكن تصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية للإنترنت دون اللجوء إلى تبسيط المساطر وإدخال بعض الحركة والمرونة في إجراءاتها حيث يعتبر الآن مشروع الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات.

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع إلى إدارة متميزة، وبذلك تتمكن المنظمة بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن تطبيق هذه الأخيرة هو السبيل من أجل الارتقاء بالإدارة خاصة في الوطن العربي، والارتقاء بها إلى إدارة التميز من خلال تفعيل النموذج التنظيمي.

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطاء العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها وبطبيعة

الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة، فالمورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في

عالم المنظمات، وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كلا في مجال نشاطه فيحافظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقي في الأعمال.

لا شك أن أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة، مما جعلها مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات وازدهار مؤسساتها.

وبناء على ما سبق كان لازماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الالكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات والمستفيدين من خدماتها على حد سواء، وإزاء ذلك حاولنا تحديد مشكلة دراستنا هذه، والتي يدور فيها هذا البحث. وعلى هذا؛ تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: الذي خصص لموضوع الدراسة، وتضمن تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مبررات اختيار موضوع الدراسة، الدراسات السابقة، وتحديد مفاهيم الدراسة.

في حين تناول الفصل الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية والذي استهل بتمهيد، مفهوم الإدارة الالكترونية ونشأة الإدارة الالكترونية، خصائص الإدارة الالكترونية، أهداف الإدارة الالكترونية، مبادئ الإدارة الالكترونية وأهم أبعادها وظائف الإدارة الالكترونية، البناء الشبكي الإدارة الالكترونية، متطلبات الإدارة الالكترونية وأهم خطوات تطبيقها مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية، وخلاصة للفصل.

أما الفصل الثالث: والمعنون بـ الأداء الوظيفي الذي تضمن تمهيد للفصل، ماهية الأداء الوظيفي حيث اندرج تحتها مفهوم وخصائص وأهمية الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي وأنماطه، محددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي ثم خلاصة الفصل.

في حين كان الفصل الرابع: وهو فصل الإجراءات المنهجية وتناولنا فيه منهج الدراسة، ومجالات الدراسة وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم عرض النتائج وتحليلها ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، ثم الاستنتاج العام.

فخاتمة، قائمة للمراجع المعتمد عليها في دراستنا. وملاحق. وملخص باللغتين بالعربية والفرنسية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.

أولاً: تحديد الإشكالية.

عرفت المجتمعات على مر العصور تطوراً كبيراً في جميع الأصعدة وفي مختلف العلوم، هذه الأخيرة التي تتعاون فيما بينها وتتكامل بغية الوصول بالإنسان إلى أسمى درجات الرقي والرفاهية ومحاولة إسعاده بأكبر قدر ممكن، وذلك من خلال التطور السريع في جميع الميادين الاجتماعية الاقتصادية والصناعية وكذا مجال الخدمات فتغير من التقليد إلى الحديث، خاصة مع دخول التكنولوجيا وتقلص المعاملات الورقية إن لم نقول استبدلت بالحواسيب والوسائل والتقنيات الحديثة، لتسهيل مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وظهر مفهوم جديد بديل للإدارة التقليدية ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

كان التطور السريع للتكنولوجيا خاصة في مجال شبكة الاتصال ونظم المعلومات سبباً لتغير الإدارة من الشكل التقليدي للشكل الجديد ألا وهو الإدارة الإلكترونية، والتي توفر الكثير من فرص النجاح كالسرعة والشفافية والفعالية في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، بحيث تحول العمل الإداري من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وهذا ما ترتب عنه فوائد في تجاوز مشكلة البعد المكاني والزمني والمساعدة في توفير المعلومات بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية ثابتة وأمنة وقوية، بحيث أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية ضرورة لأغنى عنها في ظل ضرورة مواكبة التطور السريع في العالم اليوم.

إن من أهم أهداف تغيير الإدارة الإلكترونية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التكنولوجية هو تحسين الخدمات ومختلف المعاملات ومعها تحسين ظروف العمل وجودته، كون الهدف الأسمى للتطور وتوظيف التكنولوجيا في شتى الميادين الحياتية هو تسهيل حياة الإنسان سواء في حياته اليومية أو أثناء أداءه لعمله، ومستوى أداءه له، فالعامل اليوم وفي ظل كل التغيرات والتطورات الحاصلة من حوله، بحاجة إلى بيئة عمل مناسبة تحمله على انجاز عمله بكفاءة عالية وبروح عالية، تتسم بالمسؤولية والابتكار والإبداع.

والجزائر كغيرها من الدول سعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها على اختلاف نشاطاتها وتخصصاتها بما فيها المؤسسة الجامعية، التي عرفت اهتماماً بالغاً وعناية خاصة بها، وقطعت العديد من أشواط التقدم والتحديث في شتى هيكلها خاصة الإدارية منها، بالرغم من وجود العديد من المعوقات المادية والبشرية والأمنية، فقد عملت الإدارة بالجامعة على تسهيل جميع التعاملات من خلال توظيف التكنولوجيا على مستوى جميع كلياتها وأقسامها ومصالحها المختلفة، لتصبح الإدارة الإلكترونية من أحدث الاستراتيجيات التي تعول عليها الإدارة الجامعية في تطوير وتحسين مخرجاتها وجودة العمل بها، للعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، فالأداء الجيد هو مقياس للجامعات المتميزة بعملها

الدائم في مجال البحث نحو الأفضل، وذلك باهتمامها بجودة الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبي.

ومن خلال ما سبق جاء التساؤل الرئيس التالي:

هل للإدارة الالكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

وبناء عليه انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة الجامعية؟
- هل تقوم الإدارة الالكترونية برفع جودة أداء العامل؟
- هل أبعاد الإدارة الالكترونية تؤثر على الأداء الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

- 1- تقوم الإدارة الجامعية بتطبيق الإدارة الالكترونية.
- 2- تقوم الإدارة الالكترونية برفع جودة أداء العامل.
- 3- لي أبعاد الإدارة الالكترونية أثر على الأداء الوظيفي.

ثالثا: أهمية الدراسة.

يكتسي موضوع الإدارة عامة والإدارة الالكترونية بصفة خاصة أهمية كبيرة، فبالإضافة إلى الضرورة الحتمية لاستبدال الإدارة التقليدية بالإدارة الالكترونية في شتى المجالات والمؤسسات الاجتماعية كانت أم اقتصادية، سياسية أو صناعية، زادت الحاجة إليها في ظل تداعيات الأزمة الصحية التي أفرزها وباء كورونا وتداعيات الوباء على جميع المجتمعات، والتي فرضت الحجر وضرورة متابعة الأعمال والخدمات عن بعد، وهذا يستحيل دون استخدام الشبكة المعلوماتية والأجهزة الالكترونية وتسهيل توفيرها.

والإدارة بالجامعة الجزائرية كغيرها من الإدارات العمومية والخاصة؛ فرض عليها متابعة سير وتسيير مختلف أنشطتها عن بعد، خاصة كما سبق ووضحنا في ظل جائحة كورونا بالرغم من وجود العديد من العراقيل والنقائص كنقص التدفق وضعف الشبكة وصولا إلى ضعف التكوين في مجال التعليم والاتصال عن بعد، بالإضافة إلى قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية بالجامعة.

رابعا: أهداف الدراسة.

تهدف دراستنا الحالية إلى:

- التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين ظروف العمل.

- معرفة دور الإدارة الالكترونية في رفع جودة أداء العامل.
- التعرف على أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للعامل.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع.

إن اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين دون سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بالباحث أولاً، مرتبطة بميوله الشخصي لموضوع بذاته من جهة، ومن جهة أخرى شغفه واهتمامه بدراسة كل ما هو جديد وقيم، بغية إضافة دراسة جادة للمعرفة، وكشف اللبس حول موضوع ما ليكون انطلاقة لبحوث أخرى في المستقبل، كدراسة سابقة جادة. وعلى هذا حاولت تلخيص بعض هذه المبررات في النقاط التالية:

- إن اختياري لموضوع الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء المهني ينطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع إصلاح تطوير خدمة الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بصفتي عاملاً بأحد الإدارات الخاصة.
- كون موضوع الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي يتناسب مع تخصصي كطالب بعلم اجتماع تنظيم وعمل.
- قلة الدراسات المتعلقة بدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي كونه موضوع جديد.
- أهمية موضوع الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في البحوث العلمية الحديثة.

سادسا: تحديد المفاهيم.

6-1 تعريف الإدارة Management:

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن: كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (Ad) (To) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين وفي اللغة الانجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين:

- **لفظ Management:** وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية وهو محور دراستنا هنا مع ملاحظة أن هذا المفهوم قد يعني عدة أشياء منها:

- متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة.
- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة خاصة أو منظمة عامة.

- علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي.
- عملية تجميع الموارد الإمكانيات النادرة معا.
- **لفظ Administration:** وهو يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على التجارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي. (سمير أحمد، 2009، ص.ص (21-22)).
- ويضيف فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملية بأحسن طريقة وأرخصها، أما هنري فايول (henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم" التنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.
- أما كونتز وودا نول فيرى أن "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"، وبالنسبة لي تشيستبرنارد يعرفها في كتابه المدير أنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة، أما جلوفر يقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف. (حامد، 2015، ص.ص (11،12)).
- من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاءة.
- 6-2 الإدارة الإلكترونية:** تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الانترنت واستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال، فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميز التنافسية والتعامل مع العولمة، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة، والانطلاق إلى خارج الحدود. (رضوان، 2012، ص19)
- وتعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات أفضل قياسا لما تقدمه الإدارة التقليدية.
- 6-3 أجهزة الحاسوب ولاحقها:** يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب والشبكات وملحقاته.
- **الشبكات:** وهي الانترنت والاكسترنات وغيرها، وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسق اتصالي لشبكات الانترنت التي تمثل القيمة للمنظمة والإدارة.

- البرمجيات وقواعد البيانات: هي مجموعة من الأوامر والتعليمات التي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء المهمة أو العمل وفق طريقة معينة وخطوات دقيقة للحصول على النتائج المطلوبة.
- أما قواعد البيانات؛ فهي عبارة عن سجل خاص بالموظفين الموجودين في قسم الموارد البشرية على شكل جداول منطقية مترابطة مع بعضها البعض عن طريق علاقات منطقية مكتوبة بلغة برمجية معينة.
- الكوادر البشرية: يقع في قلب هذه المكونات يتكون من رأس المال الفكري في المنظمة. (السالمي، 2008، ص32)

6 - 3 الأداء الوظيفي:

- أ- لغة: كلمة الأداء مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى المشي ليس بالسرير ولا بالطي وأدى الشيء قام به.
- ب- اصطلاحاً: هو نشاط يؤدي إلي نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الإشكال فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها بحد ذاته. (بقطوف، 2014/2015، ص)

سابعاً: الدراسات السابقة.

- 1.7 الدراسة الأولى: دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي " مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر "
- تم إجراء الدراسة سنة 2011.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- 1 - إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- 2 - تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسة التعليم العالي.
- 3 - التعرف على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري.

فرضيات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتطوير العمل الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات " Hardware " وتطوير العمل الإداري.
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات Software، وتطوير العمل الإداري.
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري.
- 4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتطوير العمل الإداري.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه الملائم لهذه الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة دراسة في بحثه.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1 - الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية.
- 2 - استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل: عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز المكان والزمان وغيرها.
- 3 - تطبيق الإدارة الالكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات.
- 4 - تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها في رفع إنتاجية العاملين وتوفير وقتهم وجهدهم وتقليل التكاليف.

تقييم الدراسة: ركزت هذه الدراسة على أهمية الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، غير أنها تعترضها الكثير من الصعوبات وعلى رأسها البنية التحتية والمتمثلة في تقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات، والتي تعتبر غير جاهزة وغير مهيأة بما فيه الكفاية للعمل مع هذا النوع من الإدارة، بالإضافة إلى عدم تأهيل الموظفين على تطبيقات الإدارة

الإلكترونية وعدم تمكن القيادة من تطبيق هذه الإدارة، علما أنها تساهم بدرجة كبيرة في التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو الشفافية.

وقد استفدنا منها في الجانب الميداني في تحديد ميدان الدراسة أي المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة ألا وهي المؤسسة الجامعية وبناء أسئلة الاستمارة.

2.7 الدراسة الثانية: دراسة بوقلاشي عماد بعنوان: " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل". دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تم إجراء الدراسة سنة 2011، وهدف الدراسة إلى:

- 1 - تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية.
 - 2 - دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول.
- فرضيات الدراسة:** انطلقت هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هي:
- أ - نتيج الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين:

1- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري.

2- تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن.

ب- تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين.

1 - الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال المعلومات والاتصالات.

2 - الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه ملائم لهذه الدراسة، واستخدم الملاحظة والمراقبة والاستمارة كأدوات دراسة في بحثه.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصاحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

تقييم الدراسة: وضحت هذه الدراسة الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية وأهمية الارتقاء بها لمكافحة كل أنواع الفساد الإداري والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين وركزت على قطاع العدالة كنموذج يحتذى به لعصرنة وتطوير باقي الإدارات العمومية الأخرى وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية في بحثنا، وقد استفدنا منها في الجانب النظري وتحديد جوانب الموضوع.

الفصل الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية.

- تمهيد

أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية.

ثانياً: نشأة الإدارة الالكترونية.

ثالثاً: خصائص الإدارة الالكترونية.

رابعاً: أهداف الإدارة الالكترونية.

خامساً: مبادئ الإدارة الالكترونية وأهم أبعادها.

سادساً: وظائف الإدارة الالكترونية.

سابعاً: البناء الشبكي الإدارة الالكترونية.

ثامناً: متطلبات الإدارة الالكترونية وأهم خطوات تطبيقها.

تاسعاً: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية.

تمهيد:

تعتبر الإدارة الالكترونية من أهم الأساليب والنظريات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والإداريين في شتى العلوم الإدارية خاصة الاقتصادية والاجتماعية منها، وذلك من خلال الأهمية البالغة لها في ظل اقتصاد المعرفة والمجتمعات التي شهدت أواخر القرن الماضي استخدام التكنولوجيا استخداما واسعا في ميدان المعلومات والاتصال.

إن الإدارة الالكترونية لها دور كبير في حسن سير مختلف القطاعات الإدارية، إذ أنها تساهم في القضاء على الكثير من العقبات الإدارية، سواء داخل محيطها الداخلي أو الخارجي كما أنها توفر الوقت في سرعة انجاز الأعمال وتوفير الجهد والتكاليف.

فمن خلال ما سبق تم التركيز على الإدارة الالكترونية على أساس نمط وأسلوب إداري حديث من أجل تحقيق درجة عالية من الفعالية والكفاءة.

أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية.

تأثر تعريف الإدارة الالكترونية باستخدام تقنيات المعلومات والمميزات التي يوفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى أدنى حد ممكن، والإدارة الالكترونية بصفة عامة هي: استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.

وعرفها السالمي بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الإدارية الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقاً.

فالإدارة الالكترونية والمميزات التي تقدمها هي: "كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والالتزام الدائم من تطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة انجاز المعاملات".

كما تم استخدام تقنيات المعلومات وتحقيق الأهداف واستغلال الموارد بفعالية، فعرفت الإدارة الالكترونية بأنها: إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي اصب رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها، والإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة وإنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع، ومن أهم هذه القواعد المشاركة بالفكر وإتاحة المعلومات، فقد تغيرت في السنوات الخمس عشر الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين، فلم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو الماليات أو الأعمال الإدارية الأخرى وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها. (حامد، 2009، ص203)

أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث"

وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي " ماذا سيحدث؟"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعّة للمعلومات والتأثيرات المختلفة لقرارات، ثم انتقلت إلى مرحلة أكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث"، وبما أن موضوع الإدارة الالكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، كان من الطبيعي أن نجد اهتماماً لدى العديدين في الحصول على المعلومات وفيرة عنه، لكن الملفت لنظر أن معظم المعلومات المتوافرة حوله تتحدث عن "الحكومة الالكترونية". (حامد، 2009، ص206)

وفي إطار تدقيقاً في هذا المصطلح، وجدنا إن أصل هذا المصطلح مشتق من الكلمة الانجليزية e-gouvernement، لكن خلال نقل هذا المصطلح إلى العربية لم يتم مراعاة المعنى، فترجم هذا المصطلح بحذافيره أي بشكل جامد، ونحن إذ ننصح باستخدام مصطلح الإدارة الالكترونية e-gouvernement بدلاً من مصطلح الحكومة الالكترونية خاصة في منطقتنا العربية والإقليمية لعدة أسباب منها (حامد: 2009):

أولاً: أنه عند ذكر مصطلح الحكومة يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي على الرغم من أن عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضاً، ولكن الغالب يبقى السياسي، وهذا لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذلك من الأفضل والأسلم استخدام مصطلح الإدارة.

ثانياً: إن تعبير الحكومة هو تعبير محدود بحد ذاته (سواء بنفسه أو بعلاقاته) لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص والعلاقة لا تكون من جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة ومعلومة على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة ويشمل جميع الناس في علاقاته. (حامد، 2009، ص207)

ومنه، فالإدارة الالكترونية هي الإدارة التي تخلصت من المعاملات الورقية واستبدلتها بالحواسيب المزودة بالشبكة (الانترنت)، ولها العديد من المزايا فهي تقلص الوقت والتكلفة، وتجعل الاتصال سهل في كل مكان وأي زمان، مما يدعم سير مختلف المؤسسات العمومية منها والخاصة ويحقق أهدافها المنشودة ولقد مرت الإدارة الالكترونية بالعديد من المراحل قبل أن تصير كما نعرفه اليوم، وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية.

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي لها أمام التزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلاح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار الشبكة، إلا أنه في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبالتالي؛ فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل الناس بها ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون عبر شتى بقاع العالم.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية يعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، فقد كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب والتي استخدمت لأغراض الإحصاء، واستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر فيما بعد استخدام تام للتقنية في أنشطة جميع الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة بأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية المتعارف عليها اليوم إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي. (يونس، 2016، ص03-2017، ص03)

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية.

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها، وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص.

3-1 التشبيك الفائق: وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها.

3-2 التفاعل الآني على مدار الساعة، هنا وفي كل مكان: هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24س/اليوم و7 أيام في الأسبوع، مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة وفي المتناول.

3-3 السرعة الفائقة الموارد، العمل عن بعد وبلا حدود: سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء، حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن.

3-4 الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكمرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلاً عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحداها تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما، ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه. (مريم، 2015-2016، ص09)

3-5 السرية والخصوصية: إن خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور.

3-6 زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كألية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات (مريم، 2015-2016، ص10).

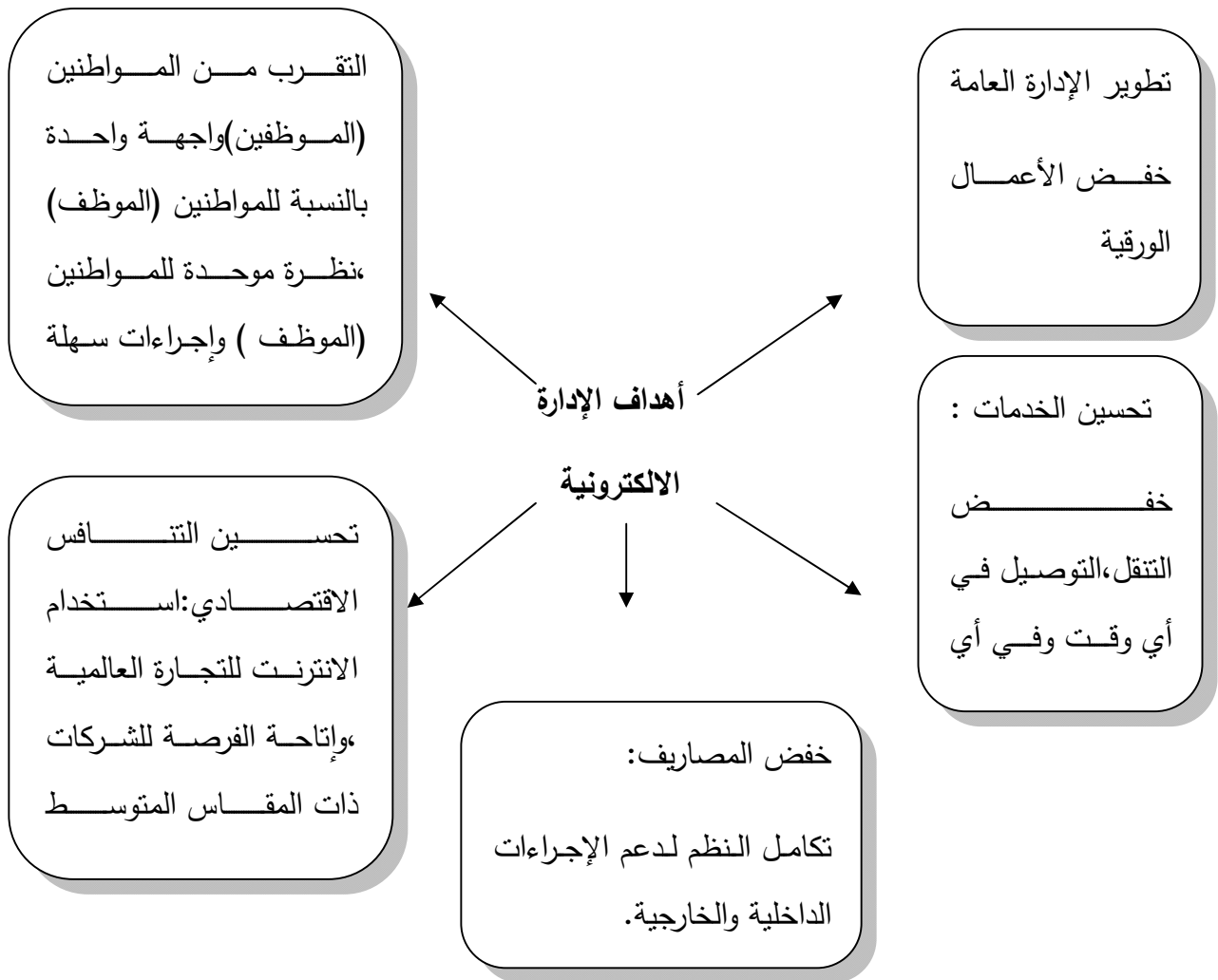
رابعاً: أهداف الإدارة الالكترونية.

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك إن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:

- 1- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- 2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- 3- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- 4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منها إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- 5- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الالكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- 6- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- 7- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال " الفيديو كونفرانس "، ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.
- 8- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة اخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن. (الكافي، 2011، ص.ص.70، 69)
- 9 - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الالكترونية.
- 10- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية بالأداء والتطبيق
- 11- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحج والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الالكترونية.
- 12- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة الكترونية متوافقة.

13- الخروج برؤية وإستراتيجية واضحة من اجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.

وأخيرا وليس آخرا؛ فمن أهداف الإدارة الالكترونية كذلك التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد، حيث تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة أما مؤسسة أودي أي الأمريكية المتخصصة فعرفت أنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن. (الكافي، 2011، ص.ص 71، 70)



شكل رقم 01: يمثل أهداف الإدارة الالكترونية. (الكافي، 2011، ص71)

خامسا: مبادئ الإدارة الالكترونية.

يمكن إظهار أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الالكترونية من خلال:

5-1 تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

5-2 التركيز على النتائج: إن الاهتمام الإدارة الالكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا يهتمون كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الالكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.

5-3 سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ويقصد به أن تقنيات الإدارة الالكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات، وذلك لكي يتمكن كل مواطن وافد التواصل مع الإدارة الالكترونية، كما أن نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

5-4 التغيير المستمر: وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية لان الإدارة الالكترونية، تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

5-5 تخفيض التكاليف: يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، وهذا ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم، إذن يمكن القول أن أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية.

وتنطلق الإدارة الالكترونية من ثلاثة توجهات أساسية هي:

أولاً: محاولة التركيز على المداخلات ذات الجودة والكفاءة من موارد بشرية ومادية وهيكلية للحصول على مخرجات تتصف بذات قيمة جودة المداخلات .

ثانياً: خاصية الانتشار والمشاعة، فالتكنولوجيا أصبحت منتشرة في أغلبية المناطق، ومشاركة الملكية، أي ليست حكرا لأحد على آخر أو منطقة على أخرى، وبما أن الإدارة الالكترونية قائمة على التكنولوجيا فالوسائل التي تركز عليها، وترتبط من خلالها من مستخدميها سواء موظفين أو عملاء وزبائن أصبحت متاحة للجميع.

ثالثا: محاولة المستمر في الأداء الوظيفي مع تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل والسليم في مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة.

سادسا: أبعاد الإدارة الإلكترونية.

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في: أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات والنظم، قواعد البيانات، الكوادر البشرية أو الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

6-1 أجهزة الحاسوب ولواحقها: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

6-2 الشبكات: فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الانترنت " Intranet " " الاكسترنات "Extranet" والانترنت "Internet" التي تمثل الشبكة القيمة للمؤسسة، وإدارتها الإلكترونية.

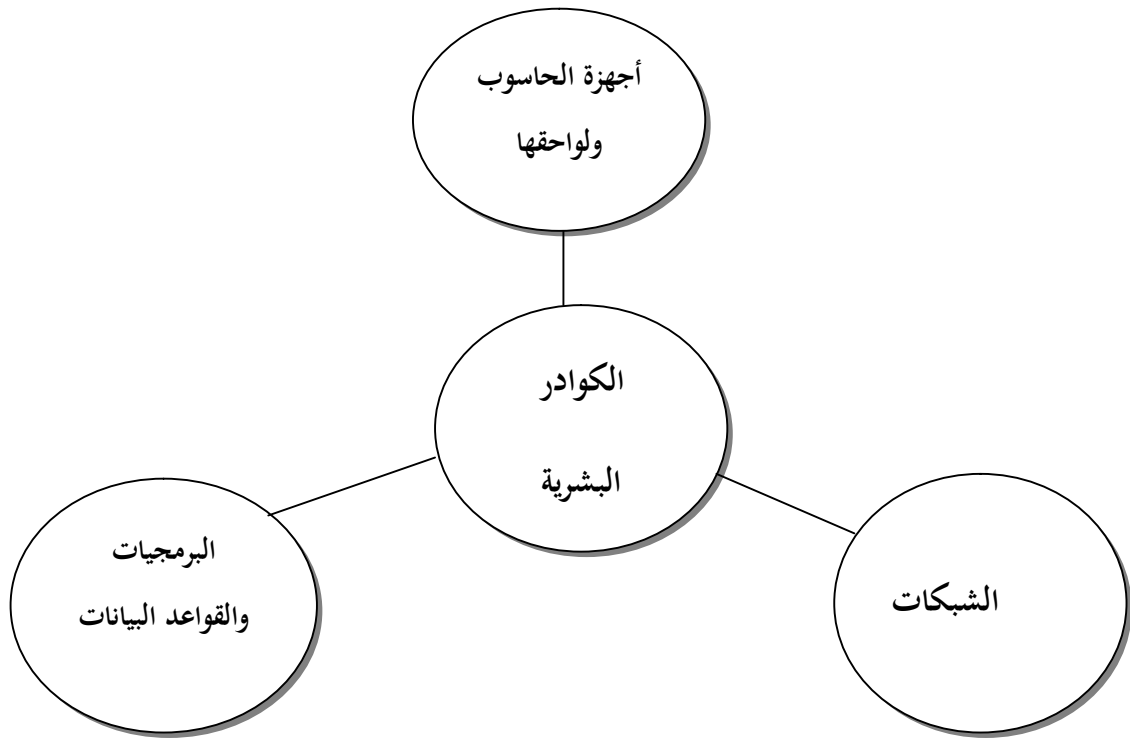
6-3 البرمجيات وقواعد البيانات (DATA BASE)

أ- البرمجيات: وهي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة أو هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، والبرمجيات وهي نوعان (حمزة، 2016-1017، ص16، 15):

- برمجيات النظام System Software : وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب.
- برمجيات التطبيق Application Software: وهي التي تهتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.
- ب- قواعد البيانات: وهي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتب بلغة برمجية معينة.
- د - الكوادر البشرية: ويطلق عليهم صناع المعرفة، وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة

التعاقد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. (حمزة، 2016-2016، ص16)

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية (البرامج، المكونات المادية، الشبكات وصناع المعرفة) وأهم وظائفها (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية، الرقابة الالكترونية)، وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.



الشكل رقم (02): يمثل أبعاد الإدارة الالكترونية

ويتضح من الشكل رقم 02: أن الكوادر البشرية هي محور وقلب بنية الإدارة الالكترونية حيث أنها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر، كما أنها هي من تختار وتنتقي الأنسب من الأجهزة والبرامج، كما يتضح من الشكل كذلك أن عناصر ودعائم الإدارة الالكترونية ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متفاعلة، تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فمثلا كفاءة ونوعية الأجهزة الحاسوبية تؤثر على كفاءة باقي العناصر وقدرتها على أداء وظائفها الالكترونية (حمزة، 2016-2017، ص17).

سابعاً: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

7-1 التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات أساسية هي:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.

- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهما لمساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

7-2 التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفين ويقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دوراً لرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة. (عبد القادر، 2015-2016، ص82)

7-3 الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عنا لانحراف أول بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين

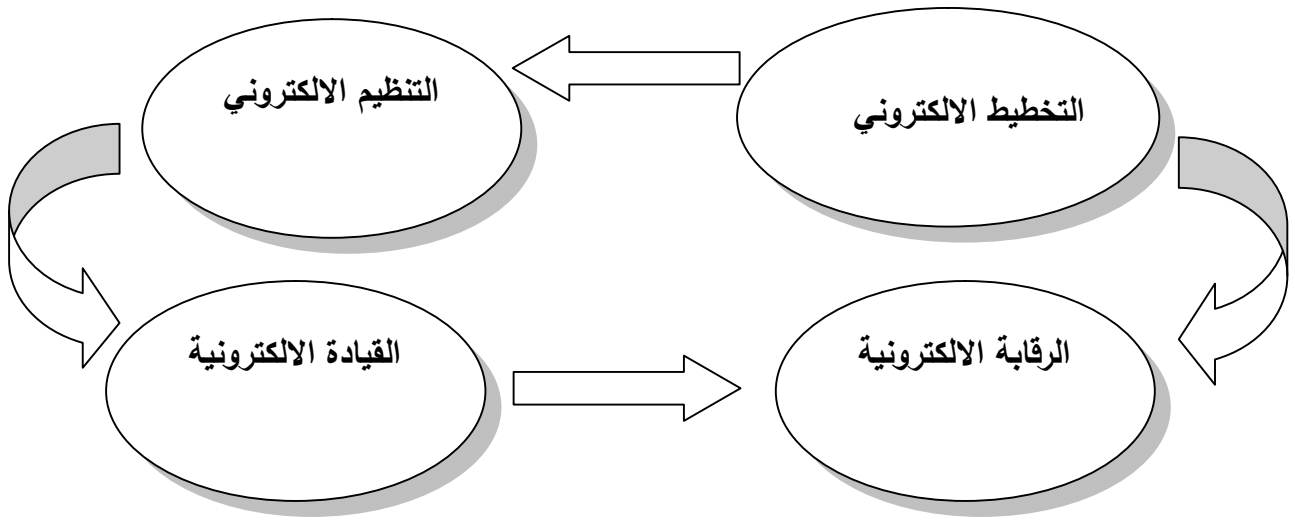
والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

7-4 القيادة الالكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الالكتروني 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 الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات .

- **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 إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

- **القيادة الذاتي:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف به القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. (عبد القادر، 2015-2016، ص83، 82).



الشكل رقم (03) يمثل مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها. (عبد القادر، 2015-2016، ص83)

ثامنا: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية.

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته، وبتطور ذلك الانتشار ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات لأي منظمة أو بين المنظمات وبعضها، وأخيرا تطورت الاتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر.

ويقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

8-1 شبكة الإنترنت (Internet): وهي شبكة معلوماتية عالمية تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر:

أ- **خدمة منتديات الحوار (News Group)**: والتي تشمل خدمة تدعم من كثيرا المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

ب- **خدمة بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol)**: وتقدم خدمات تبادل الملفات.

ج- **خدمة المحادثات (Chating)**: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط ثلاثة:

✓ خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

✓ خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.

✓ المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر)

✓ كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها (حمزة، 2018-2019، ص.ص (19،20):

- **خدمة الاتصال عن بعد (Télécommunication network)**: حيث تمثل برنامج تبادل

المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، وبواسطة الأقمار الصناعية.

- **خدمة البريد الالكتروني (E-mail)**: هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الالكترونية المنقولة

عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد

الالكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن

إمكانية التحوار والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الالكتروني.

- خدمة شبكة الويب (World Wide Web/ 3W): إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات دور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة(نصوص، صور أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيدي لخدمات الإدارة الالكترونية وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

ب - الشبكة الداخلية للمنظمة "الانترانت (Intranet) : وهي شبكة الشركة الخاصة (Privat) وتعتمد على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة ، وتُقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fier Wales) .

ج - الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنانت Extrarant) :وهي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو الجاهزين، أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنانت تقديم كلمة المرور (PassWord) (لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة. (حمزة، 2018-2019، ص.ص(20،21)

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث: الانترنت، الانترانت والاكسترنانت هي: شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كم أن شبكة الانترنت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي الانترنت والإكسترنانت يتم الاعتماد على علاقاتها مع بيئتها الخارجية، وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الالكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط اتصال متناسقة تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الالكتروني.

تاسعا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفا جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

9-1 المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- **وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. (عبد الناصر، 2011، ص90)

ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

- **تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ب - المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

ج - المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير 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 الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن. (عبد الناصر، 2011، ص91)

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

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

• البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

• شبكات الاتصال: وأهم هذه الشبكات:

- شبكة الانترنت (internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

- الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet) : هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

- الشبكة الخارجية أو الاكسترانت (Extranet) : وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة "كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى" بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترانت (عبد الناصر، 2011، ص92).

وما يجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الإنترنت والإكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية. ففي الوقت الذي تربط شبكة الإنترنت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الإكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والجاهزين من جهة أخرى.

د - المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً؛ بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:
- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن تُكَلِّم هذه المسؤولية لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط. (عبد الناصر، 2011، ص93)

عاشرا: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والعيوب التي تدفع أو دفعت بالعديد من الدول والمنظمات إلى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة، إلا أنها تقتصر على الجانب الإيجابي فقط فكل جديد يعد سلاحا ذو حدين ويتمثل الحد الثاني في السلبيات المترتبة عنها ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه المزايا والعيوب وبيانها

1-10 مزايا الإدارة الإلكترونية:

- للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشف من خلال تطبيقها وفيما يأتي سيتم بيان البعض منها على سبيل الذكر وليس الحصر:
- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- تسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا.
- اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة(مريم، 2015-2016، ص.ص(11،12)) ومنه، وبالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكننا القول أن للإدارة الإلكترونية مزايا كثيرة لا يمكن ذكرها جميع في دراستنا هذه، ولعل من أهم مزاياها اقتصاد الوقت والتكلفة، والتخلص من المعاملات الورقية الطويلة ومشاكل البيروقراطية كالرشوة والمحسوبية.

10-2 عيوب الإدارة الإلكترونية:

يمكن تقسيم السلبيات التي تعلق بالإدارة الإلكترونية إلى نوعين:

- أ - **السلبيات المتعلقة بالجانب التقني والأمني:** ويندرج ضمن هذا النوع من الأعطال المتعلقة بالنظام المتحكم في الخدمات الإلكترونية، ورداءة البرمجيات المطوّرة، وكذا المخاطر المترتبة عن الأخطاء التقنية، والتي تحدث نتيجة خلفني أو عيب في اشتغال الأجهزة المعلوماتية أو في مصادرنا لتغذية الكهربائية أو الصيانة بحيث يمكن أن يترتب عن خلل في التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية اندثار المعطيات والمعلومات المخزنة في الحاسوب، كما يكن أن يكون هذا الخطأ عبارة

عن "دمج المعطيات المخزنة في الحاسوب أو اختلال تصنيفها أو محو وإضافة بعض المعلومات الأشخاص، لا تعبر في الحقيقة عن حالتهم الاجتماعية والسياسية أو المالية أو الصحية، وبالتالي إعطاء نتائج غير صحيحة عن العمليات التي تقوم بها الإدارة، فضلا عن مخاطر السماح لبعض الأطراف التي تتابع أهداف غير مشروعة بأن تتمتع بحرية تصرف كبيرة؛ كالحايا الإرهابية وجماعات المصالح التي يمكن أن تتعسف في استعمال سهولة الحصول على المعلومات وتستعملها للتأثير، وكذا إمكانية الوقوع ضحية قرصنة معلوماتية أو التجسس الالكتروني، فتحويل الأرشيف الورقي إلى أرشيف الكتروني قد يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس عليه وكشفه ونقله أو حتى إتلافه، ومصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية بل في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية، ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات هي الأفراد العاديون والهاكرز أو القرصنة، وأخيرا أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

ومن السلبيات ذات الصلة بالجانب الأمني لاستراتيجي؛ زيادة التبعية للخارج، فما دامت دول العالم الثالث - كالجائر مثلا- ليستدلوا رائدة في مجالا لتكنولوجيا والمعلوماتية، بل هي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا والاعتماد على التكنولوجيا الغربية يعني زيادة مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الصناعية الكبرى، وهذا الأمر له انعكاس سلبي، لأن الاعتماد الكلي على التقنيات الأجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدولة فيه تعريض للأمن الوطني والقومي للخطر لأن الدول تتجسس على بعضها البعض، بصرف النظر عن نوع العلاقات بينها، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية ليتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى منا الحصول على معلومات تعطيتها الأفضلية على منافستها في الأسواق. (بن اعراب، 2014، ص64)

ب - السلبيات الخاصة بالجانب الاجتماعي:

من بين السلبيات التي قد تنجر عن تطبيق تقنيات الحكومة الالكترونية هي إمكانية الإضرار ببعض الفئات الاجتماعية الضعيفة، لأن تفتح سوق المعلومات ذات الأصل العمومي التي يمكن أن يستفيد منها فقط الأشخاص ذوي المستوى الثقافي الأعلى (النخبويين)، نظرا لوجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصون في مجال التقنية وآخرون لا يفقهون شيئا عن إيجابياتها فيحرمون من مزاياها، لذا نجد الأشخاص الأكثر مطالبة بإدارة الكترونية متفتحة هم ذوا لمستوى الثقافي العالي، وهو ما من شأنه الإخلال بمبدأ العدل الاجتماعي. إضافة إلى إمكانية المساس بالحقوق في الخصوصية فالإدارة الالكترونية تكاد تشمل كل مظاهر حياة الفرد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الشيء الذي قد ينجم عنه الحد من استقلال الفرد وتقييد حريته، بقيام عمل عمدي يستهدف استعمال المعلومات

المتعلقة بماضيه أو باتجاهاته أو غيرها من المعلومات المخزنة بالحاسوب للضغط عليها أو توريثه أو ابتزازه.

ومن الآثار الاجتماعية السلبية كذلك؛ البطالة التي قد تنجم عن حوسبة ورقمنة الخدمات العمومية فضلا عن خطر المساس بالصحة العامة (خاصة حاسة النظر التي تضعف بشكل تدريجي من جراء استخدام الانترنت لساعات طويلة من أجل الحصول على الخدمات المختلفة في مناحي الحياة)، وما يمكن أن تؤدي إليه من فقدان فرص التكيف مع المجتمع المحيط والانخراط فيه نتيجة العزلة التي يفرضها الفرد على نفسه باستخدام الانترنت لمدة طويلة.

وهذه السلبيات المختلفة يمكن مواجهتها بتفعيل دور الإدارة الالكترونية في توفير الرخاء لجميع الأفراد وتنظيم تواجدهم على شبكة الانترنت، وترسيخ مبدأ الخصوصية الفردية عن طريق استعمال نظام التوقيعات الالكترونية، ونظام البصمات و الأرقام السرية وكلمات المرور للتعرف على الهويات وتقليل التعديلات التي يمكن أن تؤثر على فعالية الإدارة الالكترونية (بن اعراب، 2014، ص65).

ومنه، فالإدارة الالكترونية كما تعرف بمزايا الكثيرة التي تجعلها بديلا قويا للإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية، إلا أن هذا لا يمنع أن لها جانبا مظلما، ولده استخدام التكنولوجيا والولوج إلى الشبكة العنكبوتية، فمن جهة تسهل المعاملات وتسرعها وتوفر الوقت والجهد إلا أنها من جهة أخرى عرضة لكشف سرية المؤسسات وأمنها، نظرا لقوة المنافسة والسعي الدائم للبحث عن القوة والرياح. وعلى هذا تبقى الإدارة التقليدية - خاصة عند الدول النامية والتي تستورد التقنية ولا تنتجها - لاغني عنها في مؤسساتها العمومية والخاصة.

خلاصة:

انطلاقاً مما سبق عرضة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية نموذج وفلسفة إدارية حديثة تركز أساسياً على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تقوم بتحويل المعطيات والمعلومات إلى بيانات إلكترونية متاحة في الشبكة المعلوماتية للمؤسسة، مما يسهل القيام بالعمل الإداري، إلا أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب مراعاة مجموعة من المتطلبات والشروط أهمها توفير البنية التحتية والميزانية اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، وتحديد إستراتيجية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، والعمل على تجاوز المعوقات والتحديات التي تواجه سير العملية.

إن التطبيق الصحيح للإدارة الإلكترونية من شأنه تفعيل سير العمل الإداري للمؤسسات، وهذا ما تسعى لتحقيقه الحكومة الجزائرية من خلال تبنيها للإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية والمحلية خاصة على مستوى مقرات البلدية، وذلك كخطوة فعالة لعصرتها لمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، وخطوة لتقريب الإدارة من المواطن، لخلق الثقة المتبادلة بينهما.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي وأنماطه.

ثالثاً: محددات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

رابعاً: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي.

خامساً: تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، لهذا يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

من المهم في بادئ الأمر، وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم الأداء الوظيفي للمورد البشرية، والكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي، التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات يشكل فيه الأداء الوظيفي للموارد البشرية جزءا من كل متكامل وهو أداء المؤسسة.

1 - 1 مفهوم وأنواع الأداء: سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء، لننتقل بعدها إلى ذكر أنواعه.

- **مفهوم الأداء:** سنبرز هنا مفهومه اللغوي، وكذا مفهومه الاصطلاحي في مجال تسيير المؤسسات.

أ- **المفهوم اللغوي:** إن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى « معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاة وأدى فلان الصلاة، أيقام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به، و يقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظة perform في اللغتين الفرنسية والإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة performance المشتقة من الفعل parformer ، الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية to perform التي تنبتق منها اللفظة performance، والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه. وبعد ذلك أدخلت هذه الكلمة performance إلى اللغة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر في مجالس باقات الخيل بصيغة الجمع les performances لتعبيرا عن النتائج التي حققها حصان ما، و عند أواخر القرن التاسع عشر امتد استعمالها في عالم الرياضة، للدلالة على النتائج

الحسنة لرياضي أو فريق معين، فأصبحت مرادفاً للنتيجة أو الإنجاز الرياضي، ومع قدوم العهد الصناعي تعمم استخدام الكلمة للتعبير عن مردودية أو إمكانية الآلات. (هروم، 2007-2008، ص22)

ب- **المفهوم الاصطلاحي:** يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين والمجالات، ما جعل منه مصطلحاً متعدد المعاني والأبعاد، ويرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقاً للأسس وقواعد ومعايير محددة، وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء performance في مجال التسيير، ويمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية:

- النتيجة *résultat* : التي يجب أن تقارن بمرجع "هدف" و بالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف.

- القيام بالفعل *action*: وهنا يجب التمييز بين الكفاءة *compétence* التي تعني القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين، والأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي، حيث يكون هناك أداء، حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز، ويشير هذا المعنى للأداء إلى العملية في حد ذاتها وليس النتيجة.

- **النجاح:** ومن هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملزمة به طموحاً، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعاً، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجموعة إلى أخرى، و من عامل إلى آخر. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، وفي مرحلة متطورة أداء ضعيفاً.

إضافة إلى ما سبق، فهناك من يضيف جانباً آخر، إلى الجوانب الثلاثة السابقة وهي "القدرة" التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد، وبعد البعدين أو المعنيين الأول والثاني، أكثر الأبعاد استخداماً مقارنة بالمعنيين الثالث والرابع، حيث يشار به في كثير من الأحيان إلى إنجاز المهام، أو يستخدم للتعبير عن النتائج المحققة. فمن المنظور الأول يمكن أن يعرف على أنه ومن هذا المنطق، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ولتبرير هذا الاتجاه يرى "شوفاليي" وآخرون معه أن "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله" ولو أن هذه النظرة تبقى قاصرة، لأن أداء العاملين و إن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل. (هروم، 2007-2008، صص.23،24)

كما يرى **علي السلمي** "أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".

في حين عرفه **توماس**: "بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

أما **أحمد صقر عاشور** فعرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"، ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

وأيضا **الشويكي** عرف الأداء بأنه "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ومواصفات، مبادئ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف، والخطط المعلنة (موساوي، 2015، ص42).

أما من المنظور الثاني، فيعرف الأداء على أنها لنتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.

ومن نفس هذا المنظور، يمكن أن يستخدم مفهوم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وكلاهما يعبر عن النتيجة. فمن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية **effectives** والكفاءة، حيث يقصد بالفعالية على مستوى المؤسسة أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية.

- أوهي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق.

- أو هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.

- أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين الناتج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى بعكس المصطلحين - بالكفاءة والفعالية - من حيث المدلول.

ولا يقتصر الاختلاف فقط على تعريف الكفاءة والفعالية، بل يتعداه إلى حصر الأداء في أحد بعديه دون البعد الآخر، لكن في الواقع، الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس النتائج المحققة، وهو ما يعكسه التعريف التالي الذي يعرف الأداء على أنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير و الخطط المتبعة من طرف المنظمة (هروم، 2007-2008، ص25).

وقد أكد الكثير من الباحثين على هذه المقاربة فاعتبروه كمحصلة لمجموع الكفاءة والفعالية أي: **الأداء = الكفاءة + الفعالية.**

ويضيف نفس الباحث السابق (هروم: 2007-2008) أن البعض يميز بين الكفاية والكفاءة فيرون أن الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف، حيث تطرقوا إلى الكفاية الاقتصادية التي قالوا أنها تعني إنتاج المنتج بالأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المؤسسة، والكفاية التكنولوجية التي تعني اختيار أنسب أسلوب وأفضل طريقة للإنتاج، في حين يرون أن الكفاءة تعد عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمؤسسات، وتتطلب وجود رغبة لدى الفرد فيعمله وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله؛ إذ يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محددتا الكفاءة، فيقال أن الكفاية دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية.

1 - 2 خصائص الأداء الوظيفي: " إن الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين"، هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- 1 - سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات ، تلميحات...)
- 2 - سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- 3 - سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- 4 - سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- 5 - سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

6 - لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها. (بودويرة؛ بوزردوم، 2016-201، ص.ص (83،84)).

1 - 3 أهمية الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (موساوي، 2015، ص.83).

إن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها: تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة المواد التي استخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأكثر ربحا. (خملول؛ قمري، 2015-2016، ص.ص (40،41))

كما أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة بقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء الاستمرارية، مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (خملول؛ قمرى، 2015-2016، ص41)

ثانياً : أنواع الأداء الوظيفي وأنماطه:

1 - أنواع الأداء الوظيفي: بعد التعرف على ماهية الأداء والتطرق إلى أهميته وخصائصه يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1-1 حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (بوعطيط، 2008-2009، ص76)

1 - 2 حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ/ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي

هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية. ب/ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (بوعطيط، 2008-2009، ص77)

1 - 3 الأداء على المستوى التنظيمي: إن التنظيم عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المداخلات ويقدم عددا من المخرجات لزبائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدومين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية. ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية (هروم، 2007-2008، ص27):

أ - الإستراتيجية والأهداف: وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

ب - الهيكل التنظيمي: ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.

ج - المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.

د - الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

1 - 4 الأداء على مستوى العمليات: ويركز على التأكد من وجود العناصر المولية:

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

- أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

تصميم أو هيكل العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

- قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات. (هروم، 2007-2008، صص. (28، 28))

1 - 5 الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات

والتخصصات ومجالات العمل. ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد. (هروم، 2007-2008، ص28)

2 - أنماط الأداء الوظيفي: شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي:

2 - 1 أداء المهمة والأداء السياقي:

أ - أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء؛ الإتقان؛ الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

ب - الأداء السياقي: يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في -سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية- وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء لمهام محددة (العمل الشاق -التطوع-الانتماء للمنظمة؛ تأييد الأهداف التنظيمية) بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون-مساعدة الآخرين). (بن عواطة، 2013-2014، ص11).

2 - 2 الأداء السلبي والأداء المتكيف:

أ - الأداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية؛ ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي؛ حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر؛ وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

ب - الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛ الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر". (بن عواطة، 2013-2014، ص11).

ثالثاً: المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

1 - محددات الأداء الوظيفي: اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

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

- إدراك الدور (المهمة): ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد وإدراكه لمهامه ودوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

- قدرات الفرد وخبراته السابقة: هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراتهِ وانطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. (موساوي، 2015-2016، ص44)

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية X القدرات X الإدراك

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

- الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء.

- بيئة العمل: تتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، ومعنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء.

محددات الأداء الوظيفي = القدرة X الرغبة أو الدافعية X بيئة العمل

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد و دافعيته في بيئة عمل مناسبة ويتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي.

ومن خلال ما سبق من اختلافات في محددات الأداء الوظيفي نستنتج بأن محددات الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تساعده على أداء وظيفته، وتفاعلها أيضاً مع إدراك الفرد لمهامه ودوره في بيئة عمل جيدة، ويتفاعل كل هذه العناصر تساهم في رفع الأداء الوظيفي بكل مؤسسة. (بن عواطة، 2013-2014، ص.ص(45،46))

2 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتلخص هذه العوامل في عدة نقاط، كما أوردها الباحث عبد المحسن عند تقييم أداء المنظمة ما يجب على المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل تؤثر في الأداء.

- الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
 - التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
 - مدى تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج؛ فالفرد العامل عندما يكثُر من العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، وقد ينتج عن ذلك انخفاض نوعية المنتج النهائي.
 - العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.
- كما أضاف (عبد الباقي:2001)، عوامل محددة لكفاية الأداء، وهي:

- رغبة العاملين في العمل: وتشمل العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وحاجاته ودوافعه، ومستوى تعلمه ودرجة ثقافته، والعوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الجماعي والحضاري للفرد.
- قدرة العاملين على العمل: تشمل على العوامل التي تتعلق بجوانب المعرفة اللازمة لأداء الفرد، كالمستوى التعليمي، والمهارات الشخصية للعاملين، وتصاغ العلاقة ما بين الرغبة والقدرة كالتالي: (المطارنة:2006)

$$\text{الأداء في العمل} = \text{الرغبة في العمل} \times \text{القدرة على العمل.}$$

كما أضاف أن أداء الأفراد يأتي محصلة لثلاثة عوامل هي القدرة والرغبة وبيئة العمل فالقدرة تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً في الأداء متمثلة في المعلومات اللازمة للعمل والمهارة والتمكن من أداء العمل، أما الرغبة فهي حاجة ناقصة تدفع الفرد ليلسك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أما بيئة العمل فهي تتمثل في ملامح مادية كالتهوية، الإضاءة، ساعات العمل، ملامح معنوية كالعلاقات سواء مع الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء (المطارنة:2006).

رابعاً: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي:

1- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (عكاشة، 2008، ص34).

2 - أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد عرض مجموعة التعارف لمفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق إن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ - البعد النظري: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية (المحاسنة، 2013، ص108).

ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب - البعد الاجتماعي: ويشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على الوفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة؛ كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ. (المحاسنة، 2013، ص109).

خامسا: تقييم الأداء الوظيفي:

1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي: بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاته أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءته بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

يستخلص من التعريف السابق الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- إن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

التعريف الثاني: تقييم الأداء وه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلا ت يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يعملون به".

- أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:
- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين، وبالتالي مكافأته بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة (بعجي، 2006-2007، ص14).

التعريف الثالث: عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة. وأما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية:

- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه(الخاضعين لعملية التقييم).
- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه، ترقيته، تطوير مساره الوظيفي).
- عملية التقييم تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

التعريف الرابع: عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها. أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.
- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد(بعجي،2006-2007،ص.ص(15،16)).

وبناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي في تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

2- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- تسعى المنظمات من القيام بعملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن إبراز بعضها فيما يلي:
- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد من جهة كتبصير الفرد بمستوى أدائه حتى يقيم الصورة الذاتية والمنظمة من جهة أخرى كتفعيل نشاطات المنظمة مثل في مصلحة الموارد البشرية فيما يتعلق

بالأجور، الحوافز، والترقيات النقل من أجل الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس في كافة فعاليات المصلحة.

- عملية التقييم تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين وتكشف كذلك المهارات والخبرات التي يفتقرون لها مما يساعد على التعيين الصحيح أي الشخص المناسب في المكان المناسب.

-يسمح التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعادة تعريفها لوظائفها، تغيير سياساتها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد

العاملين بها (بوالعيش، 2013-2014، ص38).

جدول رقم(01): يمثل أهداف تقييم الأداء.

الهدف من تقييم أداء الفرد		
لأهداف إدارية	تنمية الفرد	
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب: تعديل هيكل الأجور، النقل، الترقيات، تخفيض قوة العمل.	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	حدد وعرف الهدف
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معياري نسبي).	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا لأداء (معايير أو مستوى مطلق).	أسس ومعايير المقارنة
تقدير الفرد وترتيبه	التقييم المستند على النتائج	أسلوب التقييم
تقديري وحكمي	يمارس دور المستشار	دور المشرف
الفرد، المشرف، سجلات الأفراد، آخرين لمن لهم العلاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ.	الفرد والمشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

المصدر: (حنفي، 2008، ص274).

3 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبيت من قدراتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم، وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء، وتكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء ومنها:

- تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة.
- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكل التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة.
- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات ووضع العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز.
- الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.
- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، ففتح له تعديل سلوكه واتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.
- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم في أداء عملهم بكفاءة.
- منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى إشعار العاملين بالمسؤولية، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم وسلوكهم سيكون موضوع تقييم رؤسائهم يبذلون قصار جهدهم حتى لا يقعون تحت طائلة الجزاء (بودويوة؛ زردوم، 2016-2017، ص.ص(100،99)).

4 - محاور تقييم الأداء الوظيفي: وهي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

أ - محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كاللعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج - محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة (بوعطيط، 2008-2009، ص. (86، 87)).

د - محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة، ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية (بوعطيط، 2008-2009، ص. 87).

5 - معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء **Performance Standards** الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

أ - **صدق المقياس Validity**: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

ب - **ثبات المقياس Reliability**: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

ج - **التمييز Discrimination**: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

د - **سهولة استخدام المقياس Easiness**: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل (عكاشة، 2008، ص39).

6 - طرق تقييم الأداء الوظيفي:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوافر في العامل، أي أن التقييم كائن يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل المواظبة والانتظام التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين.

6-1 الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

- **طريق تقييم يبحث الصفات أو الخصائص**: تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن

لكل صفة من هذه الصفات، ويقم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معين بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد أنه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي (خيرة، 2015-2016، ص (44،43).

- **طريقة التوزيع الإجباري:** وترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع لتوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين الأفراد المجموعة الآتية بالنسب التالية:

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

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

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

يلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% بدرجة ضعيف جدا. ولكن من الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين (عبد الباقي، 2002، ص 387).

- **طريقة الترتيب العام:** وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العامل لأداء، وليس بناء يعطى على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوسين حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا تتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.

- **طريقة المقارنة بين العاملين:** وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة الأزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية

والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، قد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين. (عبد الباقي، 2002، ص388).

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا ما يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتية في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

6 - 2 الطرق الحديثة في التقييم:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى الطرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن الطرق نذكر:

- **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وان العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس (مسكين، 2015-2016، ص46،45).

- **طريقة الأحداث الحرجة:** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداة كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. إن الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كان أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم (عبد الباقي، 2002، ص388).

هذا، ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعّة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساس لعملية التقدير، وفي بعض الأحداث المجمعّة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منا

بحيث تكون أساساً لعملية التقدير، وبعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة..... إلخ (مرسي، 2006، ص.ص 426، 426).

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداة العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت على السمات الشخصية للأفراد، كما تنفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لنقاي الضعف.

- **طريقة التقييم المشتركة:** والتي تقوم على أساس قيام كل فرد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد بعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية (مسكين، 2015-2016، ص 47):

- ✓ اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- ✓ تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- ✓ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- ✓ رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

- **طريقة الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركته كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوسين بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برامج جديدة يتضمن أهدافاً أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة (مسكين، 2015-2016، ص 48).

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد .
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بالأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة .
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية، انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لاسيما السمات والمميزات الشخصية ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل(المرسي،2006،ص.ص(433،434

خلاصة:

إن الأداء وتقييم الأداء واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير والتقييم ذاته هو وسيلة، وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة، ومستوى الأداء والإنجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منهم، من خلال برامج تكوين وتطوير من خلال المراقبة والإشراف وإصدار التعليمات الأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء وتقييم الأداء يجب أن يركز على معايير واضحة ومفهومة، ويكون له مرجعين من خلال العمل المؤسسي والتوثيق للإجراءات والقوانين والتعليمات ولوائح العمل ومراجعة وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات الفعالة بين الرئيس والمرؤوس لمزيد من التعاون والتنسيق والعمل كفريق لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وفي ظروف عمل مواتية تهيئ للموظف ظروف عمل تساعد على تحقيق أعلى معدلات الانجاز الكمي والنوعي.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: الإجراءات المنهجية.

- تمهيد.

1 - مجالات الدراسة.

2 - المنهج المستخدم في الدراسة.

3 - عينة الدراسة.

4 - الأدوات المستخدمة في الدراسة.

ثانياً: عرض النتائج وتحليلها ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية والفرضية العامة.

1 - 1 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

2 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

3 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

ثالثاً: الاستنتاج العام.

خلاصة.

أولاً: الإجراءات المنهجية.

تمهيد:

سعيًا منا لتحقيق لأهداف الدراسة وللتعرف على دور كل من القدرات الفردية وأنظمة وإجراءات العمل ونمط القيادة تحقيق الأداء المتميز للأفراد للإدارة الالكترونية في تحسين العمل المهني، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا الفصل يتناول عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها فيما يلي:

1- مجالات الدراسة:

1-1-المجال المكاني:جامعة محمد خيضر بسكرة.

تاريخ التأسيس: تأسست جامعة محمد خيضر سنة 1984م.
الموقع: بسكرة - الجزائر.

نبذة عن الجامعة:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984 - 1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها:

- المعهد الوطني للري (المرسوم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 1/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992 - 1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992

منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

- معهد العلوم الدقيقة.
- معهد العلوم الاقتصادية.
- معهد الأدب العربي.
- معهد الهندسة المدنية.
- معهد الإلكترونيك.
- معهد علم الاجتماع.

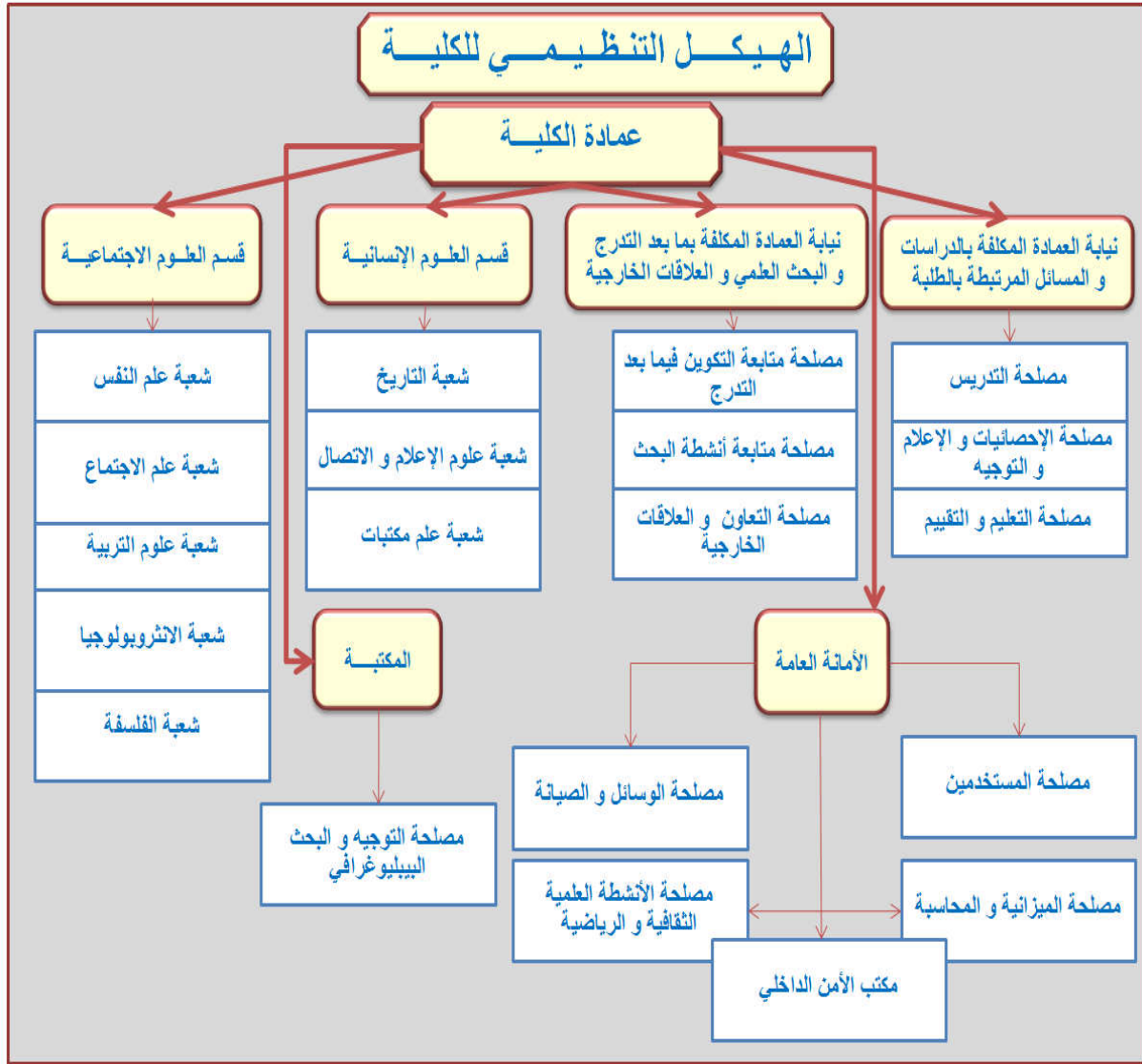
المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 - إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامع تضم ثلاث كليات. تم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
 - كلية العلوم والتكنولوجيا.
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - كلية الآداب واللغات.
 - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
- ولقد تم اختيار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كميدان لإجراء الدراسة.

-أنشئت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيذر بمقتضى مرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لي 17 فبراير 2009 .و يعدل و يتم لمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 الموافق لي 7 يوليو سنة 1998 المتضمن إنشاء جامعة محمد خيذر بسكرة ومقر الكلية القطب الجامعي شتمة بسكرة .

-و تتضمن ثلاث أقسام و هي قسم العلوم الاجتماعية و قسم العلوم الإنسانية و قسم التربية البدنية و الرياضية تحتوي على الهيكل إداري والبيداغوجي هام يساعد على حسن السير لها .



الشكل رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

1-2 المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية منذ 26 أبريل 2021 إلى غاية 06 ماي 2021، وهو تاريخ استرجاع آخر استمارة استبيان، أولاً قمت بالذهاب إلى مصالحة الموظفين وطلبت عدد العمال الإداريين، وقمت في مرحلة ثانية بطبع عدد الاستمارات حسب عدد المبحوثين العمال الإداريين، والذين يشكلون عينة دراستنا هذه، وانتقلت مباشرة في اليوم الموالي إلى مكاتب العمال الإداريين ووزعت عليهم الاستمارات، وقمت في اليوم الموالي لتوزيعها.

1-3 المجال البشري: قبل الشروع في أي دراسة ميدانية لابد من تحديد مجتمع البحث بدقة، وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع بحثنا من مجموع العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي قدر عددهم بـ 54 عاملاً إدارياً.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن منهج الدراسة يعتمد اختياره على موضوع البحث المدروس، وتماشيا مع دراستنا هذه لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها، والكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي استخدمنا المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب لدراستنا هذه.

إنه منهج يعتمد على دراسة واقع الظاهرة ويصفها بدقة ثم يعبر عنها كميا وكيفيا، فالمنهج الوصفي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال جمع المعلومات الكافية عنها، ثم يحاول معرفة العلاقة الموجودة بينها وبين الظواهر الأخرى، بغرض الحصول على نتائج علمية دقيقة.

كان المنهج الوصفي ومازال مرتبطا بدراسة المشكلات المتعلقة بالروافد الإنسانية، نتيجة توفر أدوات البحث كالاستبيان والمقابلة والملاحظة، فضلا عن استخدامه في مجالات الوصف للظواهر الفيزيائية والطبيعية ومن بين إطارات المنهج الوصفي أن لا يتوقف الباحث عند الوصف وإنما يعمل على الوصول إلى استنتاجات تسهم في التطور والتغير نحو الأفضل (فريدريك معتوق، 2012، ص15).

ويعرف المنهج الوصفي كذلك بأنه: "المنهج الذي يعنى بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها (عزيز داوود، 2006، ص07)

فهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (بلقاسم سلاطينية؛ حسان الجيلاني، 2004، ص168)

3- عينة الدراسة : تم استخدام عينة المسح الشامل

4- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

وهي ما يستعمله الباحث كمرتكزات لتعميم الظاهرة السوسولوجية المدروسة والسعي وراء وضعها في أطرها الموضوعية اللائقة بها والتي من خلالها اعتمد على جملة من الأدوات المنهجية للتسلح بها لأجل خوض الدراسة الميدانية، نبرزها في هذه التقنيات كالاتي:

4-1 استمارة الاستبيان:

وهي شكل من أشكال البحث يستخدم فيه مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين وعادة ما يستخدم الاستبيان عندما يكون المجيب متعلما حيث يطلب منه أن يكتب بنفسه الإجابة على هذه الأسئلة، وقد تستخدم أيضا في حالة المجيب غير المتعلم، حيث يقوم بتدوين إجاباته نيابة عنه. (عاطف، 2012، ص426)

لقد استخدمنا في دراستنا لموضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بتقنية استبيان حيث احتوت على 25 سؤالاً، بناء على عدد الدراسات السابقة واستنادا إلى توضيحات وتوجيهات الأساتذة وبالاعتماد على مؤشرات متغيرات الدراسة (الأداء الوظيفي والعمل المهني)، قمنا بإجراء التعديلات لتخرج الاستمارة في صورتها النهائية، مشتملة على 28 سؤالاً، تنوعت بين أسئلة مغلقة ومفتوحة، صيغت وفق فرضيات الدراسة وتساؤلاتها.

محور خاص بالبيانات الشخصية: ويشمل البيانات المتعلقة بخصائص العينة.

المحور الأول: يوضح مدى قيام الإدارة الجامعية بتطبيق الإدارة الالكترونية.

المحور الثاني: يوضح مدى قيام الإدارة الإلكترونية برفع جودة أداء العامل.

المحور الثالث: يوضح أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للعامل.

وللإشارة قد وزعنا 54 استمارة، ألغيت منها 04 استمارات، لتصبح الاستمارات القابلة للتفريغ والتفسير

والتحليل 50 استمارة وفق العملية التالية: $54 - 04 = 50$ استمارة.

ثانياً: عرض النتائج وتحليلها ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية والفرضية العامة.

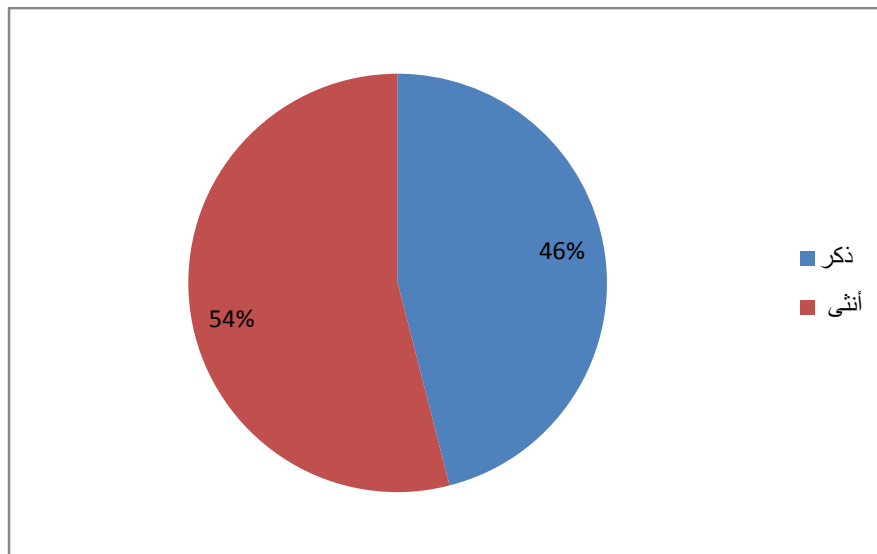
- محور: البيانات الشخصية.

الجدول رقم(02): يمثل جنس المبحوثين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	23	46
أنثى	27	54
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عدد الذكور 23 من العدد الإجمالي للعينة، بينما عدد الإناث 27، حيث شكل الذكور نسبة 46% بينما الإناث 54%.

ومنه يتضح لنا؛ أن نسبة الإناث اللواتي يعملن داخل المؤسسة الجامعية من عينتنا هي 54% وهي نسبة أكبر من نسبة الذكور، والذين بلغت نسبتهم 46%، وتفسير ذلك هو أن فئة الإناث هي الفئة الطاغية في مجال العمل بالمؤسسة الجامعية بالإدارة، وهي خاصية تتصف بها معظم الإدارات الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة، فالمؤسسة الجامعية مكان مناسب لعمل الإناث خاصة في الإدارة، فهن قادرات على التأقلم مع مختلف الأنشطة والمهام التي توكل إليهن، كما طبيعة المؤسسة الجامعية تستقطب فئة الإناث أكثر من الذكور، خاصة مع توفر وسيلة النقل (حافلات نقل الطلبة)، وإمكانية استكمال الدراسات العليا مع استئناف العمل الإداري والعديد من التسهيلات، التي تجعل من الجامعة مكان تحلم العديد من الإناث بالعمل به.



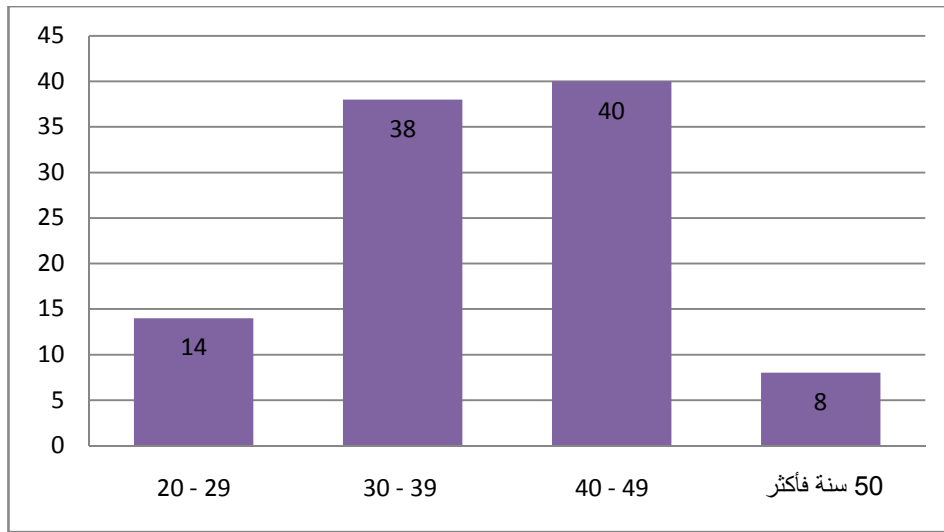
شكل رقم (05): دائرة تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (03): يمثل سن المبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
14	7	29 – 20
38	19	39 – 30
40	20	49 – 40
8	4	50 وأكثر
100	50	المجموع

كقراءة حرفية للجدول أعلاه نجد أن الفئة العمرية 29-20 كان فيها 7 أفراد فقط من عينتنا بنسبة 14%، وفئة 39-30 كان عدد الأفراد الذين ينتمون إليها 19 مفردة بنسبة 38%، بينما كان عدد الأفراد في الفئة العمرية 49-40، 20 مفردة بنسبة 40%، وأخيراً لم تشكل فئة 50 فأكثر إلى 04 مفردات بنسبة 40%، ومنه، فقد شكلت الفئة العمرية 49-40 الفئة الأعلى بنسبة 40% وتلتها الفئة العمرية 39-30 بنسبة 38%، بينما شكلت الفئتين 29-20 و 50 فأكثر أقل الاحتمالات بنسبتي 14% و 18% على التوالي.

إن هذا التفاوت في النسب له دلالة، صحيح أن المؤسسة الجامعية تعتمد على فئة الشباب في تحقيقها لأهدافها، نظرا لما تتصف به الفئة من حيوية ونشاط وقدرة على الأداء الجيد والتميز للعمل، وهذا بعد استكمال الدراسة الجامعية والحصول على شهادة جامعية، إلا أن الفئة العمرية الطاغية هي فئة تتراوح أعمارهم ما بين 40-49 بنسبة 40% وهي فئة العمال الذين تولوا مناصبهم الإدارة منذ سنوات طويلة، ويعملون بها بشكل دائم، كما شكلت نسبة الشباب المتراوحة أعمارهم ما بين 30-39 بنسبة قريبة جدا قدرت بـ38% نسبة عالية من العمال الإداريين، والتي تشكل خرجي الجامعة في مختلف التخصصات.



شكل رقم (06): أعمدة تمثل الفئة العمرية للمبحوثين.

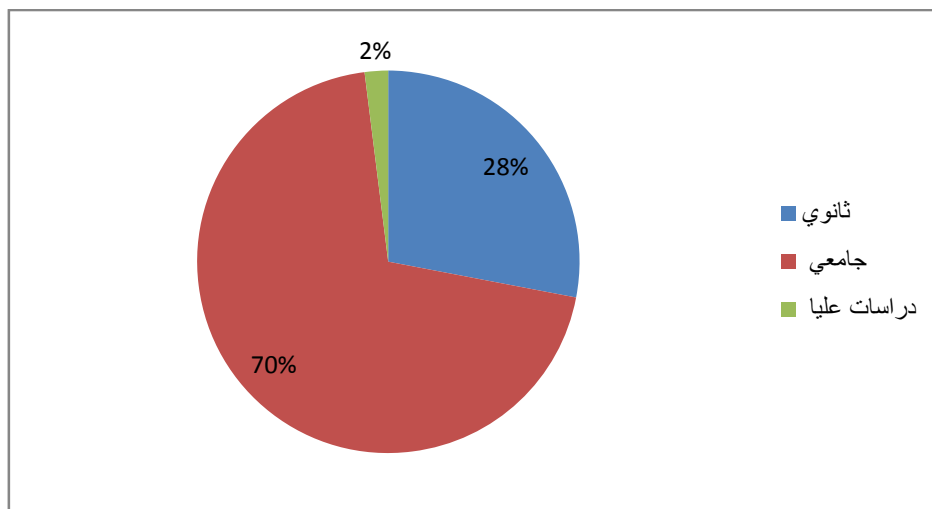
جدول رقم (04): يمثل المستوى الدراسي للمبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
28	14	ثانوي
70	35	جامعي
2	1	دراسات عليا
100	50	المجموع

يتضح من الجدول أن 14 من أفراد عينتنا مستواهم ثانوي بنسبة 28%، أما 35 منهم ويشكلون نسبة 70% من الإداريين مستواهم جامعي، بينما مفردة واحدة مستواهم دراسات عليا بنسبة 2%.

شكلت نسبة الإداريين الذين مستواهم جامعي أكبر نسبة بـ70%، تليها ما نسبته 28% مستواهم ثانوي، وفئة قليلة جدا بنسبة 2% لديهم شهادة دراسات عليا.

إن المؤسسة الجامعية وظفت نسبا معتبرة من خريجي الجامعات،الذين تتوافق تخصصاتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وذلك لأنها في حاجة إلى مستخدمين ذوي مستوى تعليمي جامعي أي ذوي كفاءة علمية للقيام بمختلف الأعمال الإدارية والتسييرية، بالإضافة إلى ضرورة قدرتهم على تلبية مختلف احتياجات وظائفهم بدقة وسهولة ومهارة وكفاءة عالية، واتباعهم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.



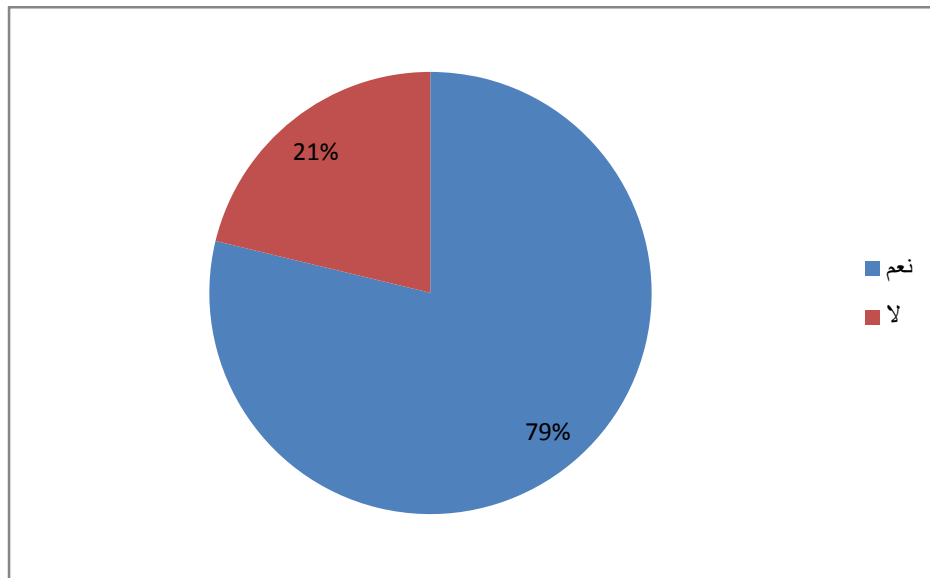
شكل رقم (07): دائرة تمثل المستوى الدراسي للمبحوثين.

جدول رقم (05): يمثل مناسبة التخصص مع طبيعة العمل.

الاحتمالات	التكرار	%
نعم	39	78
لا	11	21
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول أعلاه، نلاحظ أن 39 من المبحوثين قد أجابوا بنعم بنسبة 78% ، و 21% من المبحوثين قد أجابوا بلا وعددهم 11.

يبين الجدول أعلاه، مناسبة التخصص المدروس لطبيعة العمل ليتضح من الجدول أن ما نسبته 78% من العاملين يؤكدون على تناسب تخصصهم مع طبيعة العمل الموكل إليهم، وقدر عددهم بـ39 عاملاً، في حين أجاب 11 عاملاً بنسبة 28% من العاملين، أن العمل الموكل إليهم لا يتناسب مع تخصصهم، وتفسير ذلك هو أن المؤسسة الجامعية تتميز بتنوع المهام والأنشطة التي تؤدي داخلها، وتتطلب تخصصات معينة من أجل سير الأعمال الإدارية، وضمان التسيير الجيد لها، هذا مع وجود نسبة لأس بها م العمال الإداريين قدرت بـ21% لا يتناسب تخصصها مع الوظيفة التي يشغلونها، خاصة العمال القداماء، فقد تغير الإدارة مع التغير التكنولوجي الذي مس الإدارة في الجامعة كغيرها من الإدارات، وفرض على العمال التثقل بين مختلف التخصصات حسب الحاجة إليه.



الشكل رقم (08): دائرة تمثل تناسب التخصص مع طبيعة العمل.

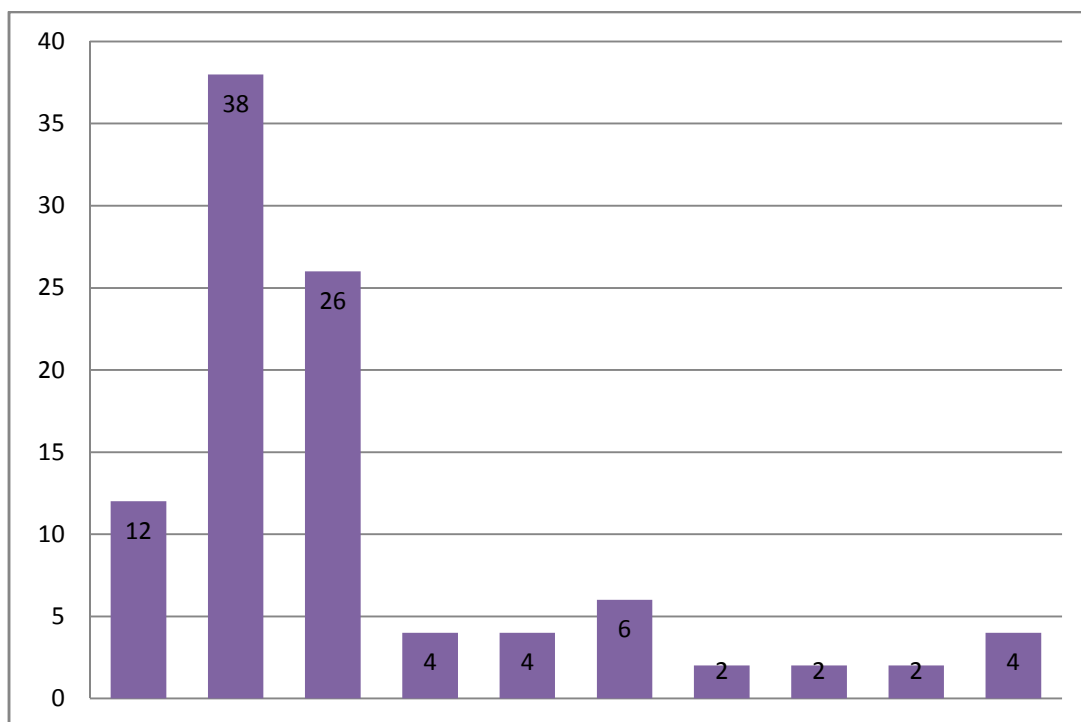
جدول رقم (06): يمثل التخصصات الدراسية للعينة.

%	التكرارات	معاملات إحصائية	
		التخصص الدراسي	
12	6	اقتصاد ومالية	جامعي
38	19	قانون إداري	
26	13	علم اجتماع التنظيم	
4	2	اتصال وعلاقات عامة	
4	2	تسيير عمومي	
6	3	مكتبات	
2	1	آداب ولغات	
2	1	علم النفس التنظيم	
2	1	شعبة آداب	ثانوي
4	2	شعبة علوم	
100		المجموع	

يبين الجدول أعلاه التخصص المدروس، حيث نلاحظ أن 6 من أفراد العينة أن تخصصهم هو اقتصاد ومالية بنسبة 12%، في حين نرى أن أكبر عدد من الأفراد العينة 19 مفردة من تخصص قانون إداري بنسبة 38%، بينما 13 من أفراد العينة من تخصص علم اجتماع التنظيم بنسبة 26%، و3 من أفراد العينة من تخصص مكتبات بنسبة 6%، في حين تماثلت أفراد العينة في بعض التخصصات كاتصال وعلاقات عامة وتسيير عمومي بمفردتين (2) في كل تخصص بنسبة 4%.

وتماثل أيضا كل من تخصص آداب ولغات وعلم النفس التنظيم بمفردة واحدة 1 لكل تخصص، بنسبة 2%، في حين نجد شعبة الأدب للمستوى الثانوي بمفردة واحدة 1 بنسبة 2%، وشعبة العلوم بمفردتين 2 بنسبة 4%.

ومنه يمكن القول؛ أن معظم الإداريين هم من ذوي التخصصات التي تتناسب المهام الإدارية في المؤسسة الجامعية، من ذوي الشهادات الجامعية في تخصص قانون إداري، ومالية وعلم اجتماع تنظيم وعمل، لتمكنهم من العمل الإداري من جهة وتسيير الإدارة الالكترونية من جهة أخرى، في حين يتطلب الأمر دورات تدريبية على العمل الإداري واستخدام التكنولوجيا في المعاملات الإدارية، بالنسبة للعمال من أصحاب التخصصات الأخرى كالآداب واللغات وغيرها.



الشكل رقم (09): يمثل التخصصات الدراسية للعينة

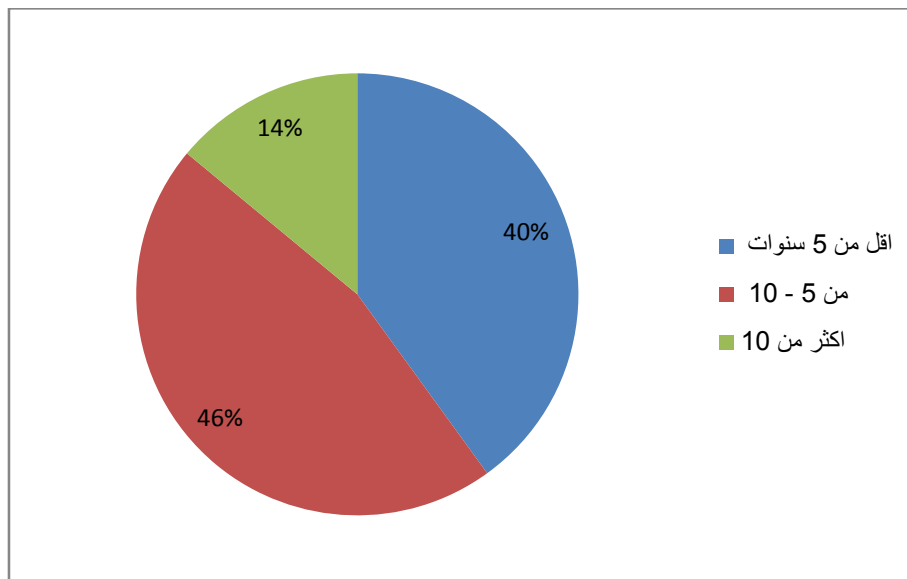
جدول رقم (07): يمثل الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
40	20	أقل من 5 سنوات
46	23	من 5 - 10
14	7	أكثر من 10
100	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه الممثل للخبرة المهنية أن: 20 من أفراد عينتنا خبرتهم المهنية أقل من خمس سنوات بنسبة 40%، أما 23 منهم ويشكلون نسبة 70% من أفراد العينة فخبرتهم المهنية ما بين 5-10 سنوات، في حين 7 من أفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات ويشكلون نسبة 14%.

ومنه، فقد شكلت أعلى فئة من 5-10 سنوات خبرة بعدد 23 بنسبة مئوية 46% وأقل فئة؛ فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بـ 07 عمال بنسبة 14%.

وتفسير ذلك هو أن أغلب العمال هم من فئة الشباب وهذا ما سبق وتأكدنا منه في الجدول رقم 03، في الفئتين الذين تتراوح أعمارها ما بين 20-29 سنة و 39-49 سنة.



الشكل رقم (10): دائرة تمثل الخبرة المهنية.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

المحور الأول: قيام الإدارة الجامعية بتطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (08): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في الإدارة.

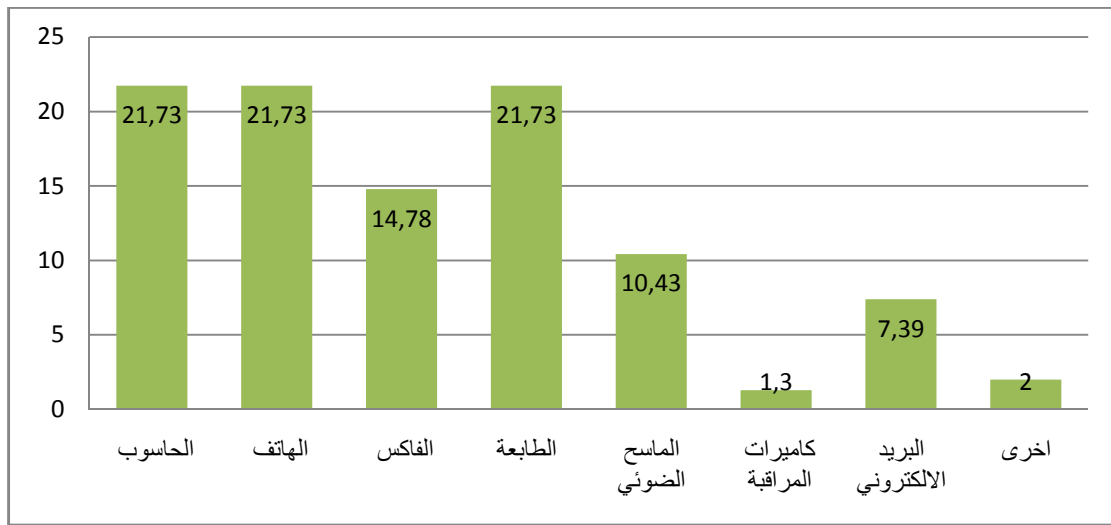
النسبة المئوية %	التكرارات	وسائل الاتصال المستخدمة
21.73	50	الحاسوب
21.73	50	الهاتف
14.78	34	الفاكس
21.73	50	طابعة
10.43	24	ماسح ضوئي
1.30	3	كاميرات مراقبة
7.39	17	البريد الالكتروني
0.86	2	أخرى
100	230	المجموع

ملاحظة: العدد 230 يمثل مجموع التكرارات وليس عدد المبحوثين.

يمثل الجدول أعلاه مجموعة وسائل الاتصال المستخدمة في العمل، فنرى عدد الحواسيب 50 بنسبة 21.73% ويليه الهاتف بنفس التكرار 50 وبنفس النسبة 21.73%، في حين نرى أن عدد جهاز الفاكس 34 بنسبة 14.78%، أما الطابعة فعددها 50 بنسبة 21.73%، أما الماسح الضوئي فعدده 24 تكرار بنسبة 10.43%، في حين كانت الكاميرات الرقمية 03 فقط بنسبة 1.30%، أما استخدام البريد الالكتروني فقد شكل 17 تكراراً بنسبة 7.39%، ووسائل أخرى بتكرار 2 بنسبة 0.86%.

وعليه يمكننا القول، أن أكبر وسيلة للاتصال كانت الحواسيب بنسبة 21.73%، التي لا غنى لأي إدارة عنها، سواء كانت عمومية أو خاصة، ومعها الطابعة التي تعد من أهم ملحقات الحاسوب والهاتف الذي لا غنى عنه بنفس النسبة.

ومنه، فالإدارة في المؤسسة الجامعية كغيرها من الإدارات تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي، من خلال توفير جميع الوسائل الالكترونية الحديثة من حواسيب وطابعات وهواتف وماسحات ضوئية وغيرها والتي تجعل من الإدارة إدارة تكنولوجية حديثة.



الشكل رقم (11): أعمدة تمثل مجموع الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإدارة.

جدول رقم (09): يمثل تزويد مكاتب الإدارة الجامعية بالانترنت.

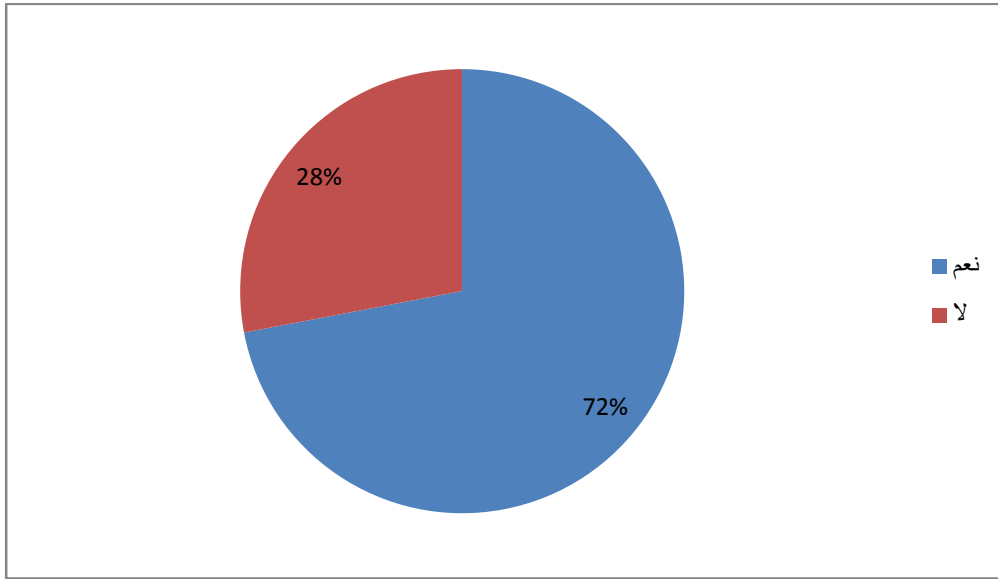
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
72	36	نعم
28	14	لا
100	50	المجموع

يمثل الجدول أعلاه تزويد الحواسيب بشبكة الانترنت، وكانت الإجابات بنعم 36 بنسبة 72% في حين شكلت الإجابات بلا 14 إجابة بنسبة 28%.

وعليه، فقد شكلت أعلى نسبة من الإجابات بنعم حيث تؤكد تزويد مكاتبهم وحواسبهم بالشبكة بنسبة 72%، مقابل نسبة قليلة من المكاتب غير مزودة بالشبكة بنسبة 28%.

ومنه، فالإنترنت أصبحت ضرورة من ضروريات العمل الإداري، ولا غنى لأي إدارة من استخدامها والاستفادة من خدماتها، حيث تسهل المعاملات الإدارية والاتصال في أقرب وقت وبأقل الجهود، سواء داخل المؤسسة الجامعية (ما بين المكاتب ومختلف الكليات) وخارجها.

إلا أن هذا لا ينفي وجود نسبة لا يستهان بها 28% لا تحتوي الحواسيب فيها في المكاتب على الشبكة وهذا ما يعرقل العديد من المعاملات الإدارية، خاصة أننا في وقت لا غنى لنا عن الاستفادة من مزايا الشبكة العنكبوتية، حتى في حياتنا اليومية، فما بالك في العمل الإداري، الذي يحتاج إليها لتسهيله توفيراً للوقت والجهد.



الشكل رقم (12): دائرة تمثل تزويد مكاتب الإدارة الجامعية بالإنترنت.

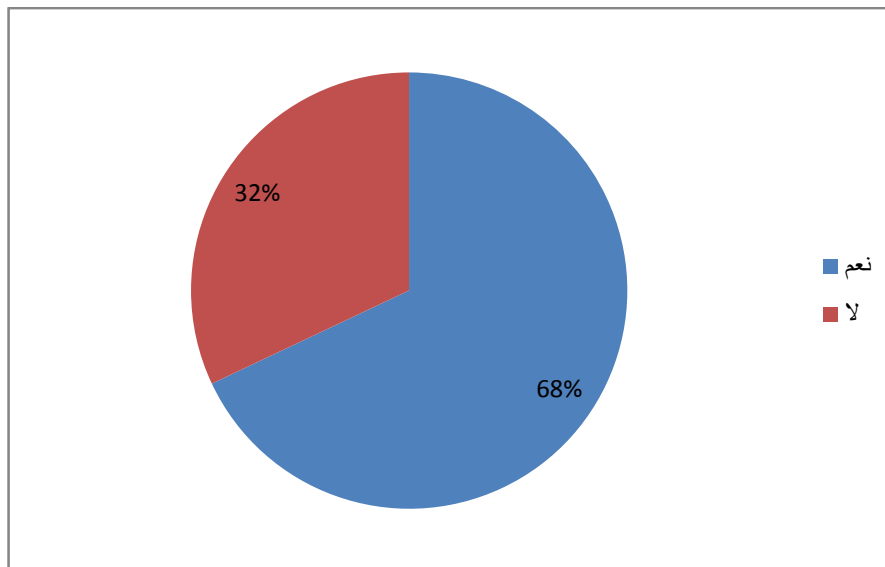
الجدول رقم (10): يبين مدى استخدام البرمجيات في العمل الإداري.

المجموع	في حالة الإجابة ب لا			نعم	الاحتمالات
	لأنها غير ضرورية في عملي	لأنني لم أتلقى تدريب عليها	لأنها غير موجودة بالأساس		
	2	13	1		التكرار
50	16			34	
100	4	26	2	68	النسبة المئوية%

كقراءة حرفية للجدول أعلاه، نلاحظ أن 34 من المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 68%، و 16 أجابوا بلا بنسبة 32%.

ويتضح لنا من الجدول رقم 10 أن غالبية المبحوثين وبنسبة عالية قدرت بـ 68% يؤكدون على أنهم يستخدمون البرمجيات في عملهم، في حين 32% منهم أقرروا أنهم لا يستخدمونها، وقد أرجعوا ذلك لمجموعة من التفسيرات، حيث أكد 2% من المبحوثين على أنها غير موجودة بالأساس، في حين أرجعت نسبة 26% بأنهم لم يتلقوا تدريب عليها، ونسبة 4% يرون أنها غير ضرورية في عملهم.

إن سبب وجود نسبة كبيرة قدرت بـ 68% من المبحوثين يستخدمون البرمجيات هو كون المستخدمين من الشباب أصحاب الشهادات الجامعية، وأغلبهم يتقنون استخدام البرامج، خلال مشوارهم الدراسي أو من خلال دورات تكوينية خاصة، وهذا يعد مطلباً أساسياً من مطالب الإدارة الإلكترونية.



الشكل رقم (13): دائرة تمثل استخدام البرمجيات في العمل.

جدول رقم (11): يمثل كيفية التعامل مع البيانات.

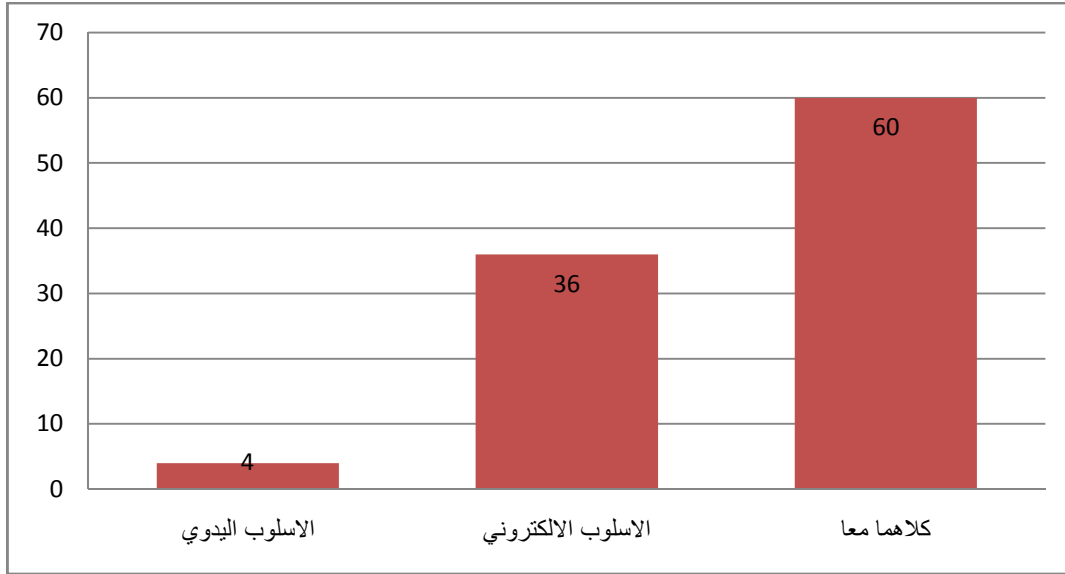
الاحتمالات	التكرار	%
الأسلوب اليدوي	2	4
الأسلوب الالكتروني	18	36
كلاهما معا	30	60
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول أعلاه، نلاحظ أن 2 من أفراد العينة المدروسة يستعملون الأسلوب اليدوي وذلك بنسبة 2%، بينما 18 من أفراد العينة يستخدمون الأسلوب الالكتروني وذلك بنسبة 36%، أما 30 من أفراد العينة فيستخدمون الأسلوب اليدوي والالكتروني كلاهما معا وذلك بنسبة 60%.

ومنه، فأعلى نسبة من العمال الإداريين يستخدمون الأسلوب الالكتروني والأسلوب التقليدي في عمله بنسبة 60%، بينما تستخدم نسبة 36% الأسلوب الالكتروني فقط، ونسبة قليلة فقط تعتمد في عملها على الأسلوب التقليدي.

إن وجود نسبة عالية من المبحوثين تستخدم الأسلوب الالكتروني راجع إلى الضرورة التي تقتضيها الإدارة الالكترونية اليوم في معاملاتها، إلا أنها لا يمكن أن تستغني عن الأسلوب التقليدي

والمتمثل في المعاملات الورقية خاصة في البلدان التي لا تنتج التكنولوجيا، فهي بحاجة ماسة دائما إلى الأرشيف الورقي، بالإضافة إلى الخوف من الفيروسات ومختلف الاختراقات الالكترونية. ويفسر وجود نسبة قليلة تستخدم فقط الأسلوب التقليدي هو عدم اتصال حواسيبهم بالشبكة، وهذا ما سبق وأكدته الجدول رقم (09) بنسبة 28%.



الشكل رقم (14): أعمدة تمثل استخدام البرمجيات في العمل.

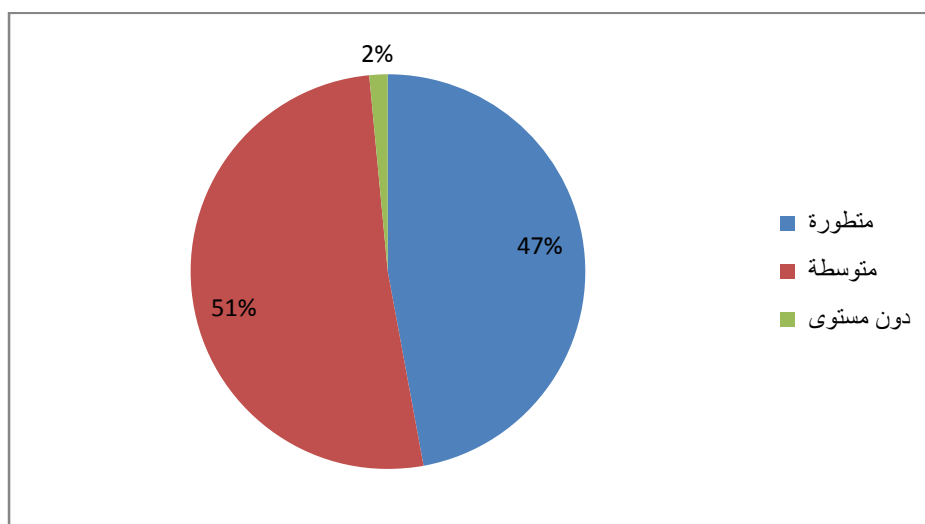
جدول رقم (12): يبين تقييم الأجهزة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
متطورة	22	44
متوسطة	24	48
دون مستوى	4	8
المجموع	50	100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 22 من المبحوثين يرون أن الأجهزة المستعملة متطورة بنسبة 44 % في حين نجد 24 من المبحوثين بنسبة 48% يرون أنها متوسطة، و 04 من المبحوثين بنسبة 8% يرون أنها دون المستوى.

إن أعلى نسبة من المبحوثين والتي شكلت 48% أكدت أن الأجهزة التي يستعملونها ذات جودة متوسطة، وتلتها نسبة قريبة منها بـ44% أكدت أنها أجهزة متطورة، في حين نسبة قليلة قدرت بـ8% يرون أنها دون المستوى المطلوب في الإدارة الحديثة.

إن البنية التحتية المتكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد الركيزة الأساسية لمشروع الإدارة الإلكترونية الحديثة داخل المؤسسات على اختلافها، سواء كانت عمومية أم خاصة، والمؤسسة الجامعية باعتبارها مؤسسة عمومية حرصت على تلبية متطلبات الإدارة الإلكترونية العديدة من خلال توفير أجهزة ومعدات حديثة مزودة بالشبكة لمختلف مكاتب الإداريين من أجل أداء وظائفهم الإدارية بدقة وكفاءة عالية.



الشكل رقم (15): دائرة تمثل تقييم الأجهزة.

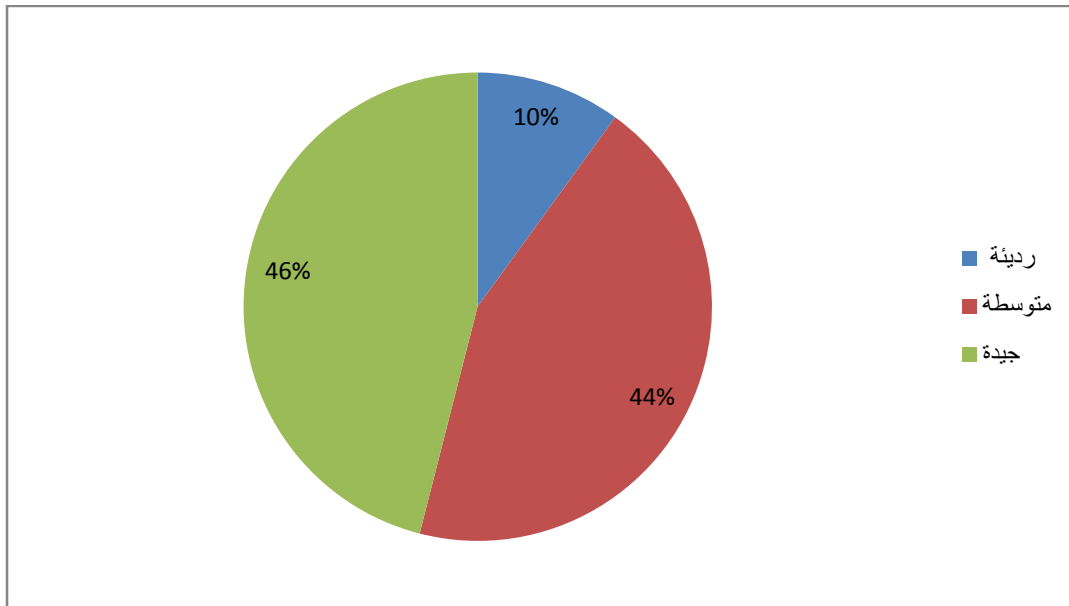
الجدول رقم (13): يبين تقييم البنية التحتية.

الاحتمالات	التكرار	%
رديئة	5	10
متوسطة	23	46
جيدة	22	44
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول رقم 13 أن 05 من المبحوثين يرون أن البنية التحتية رديئة بنسبة 10%، و23 منهم بنسبة 46% يؤكدون أن البنية التحتية متوسطة، في حين أجاب 22 من المبحوثين بنسبة 44% من أنها جيدة.

ومنه، فقد أجابت أعلى نسبة من المبحوثين قدرت بـ 46% بأنها البنية التحتية متوسطة، وتلتها نسبة 44% من المبحوثين أكدوا أن البنية التحتية جيدة، في حين أقرت نسبة قليلة قدرت بـ 10% أن البنية التحتية هي بنية رديئة.

إن البنية التحتية للاتصالات في إدارتنا العمومية بالجزائر عامة متوسطة، فمازلت تعاني من العديد من النقائص، على الرغم من أن الحكومة الجزائرية بذلت جهودا كبيرة في مجال الاتصالات من أجل تمهيد الطريق نحو إصلاحها وتحديثها، وهناك جهود كبيرة كذلك من أجل ترقية المؤسسات الجامعية من خلال توفير بنية تحتية قوية وجيدة.



الشكل رقم (16): دائرة تمثل تقييم البنية التحتية.

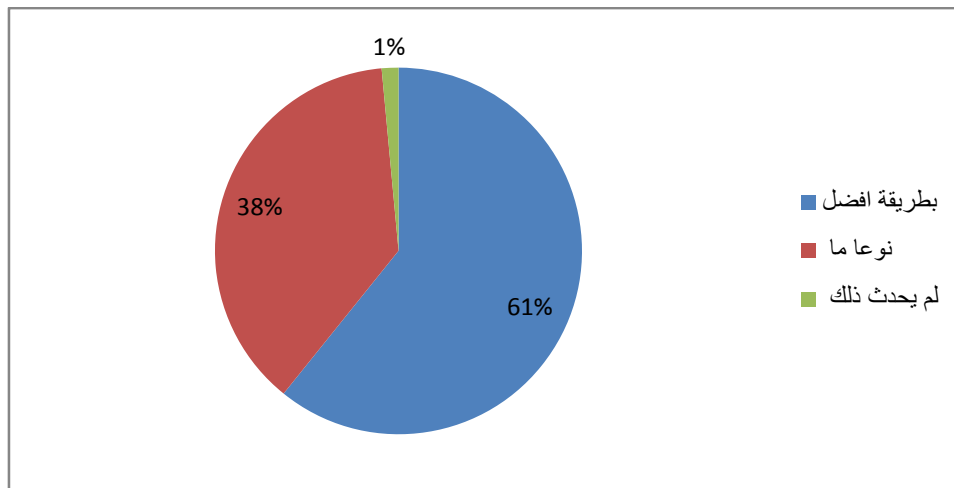
جدول رقم (14): يمثل مدى معرفة العامل بالإدارة الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
بشكل جيد	17	34
بشكل متوسط	32	64
بشكل ضعيف	1	2
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 17 مفردة من عينة بحثنا يفقه ماهية الإدارة الالكترونية بنسبة 34%، و32 من المبحوثين يعرفون الإدارة الالكترونية بصفة متوسطة بنسبة 64%، بينما مبحوث أجاب أنه لا يعرف الإدارة الالكترونية إلا بشكل ضعيف.

شكلت معرفة الإدارة الالكترونية بشكل متوسط أعلى نسبة قدرت بـ64%، بينما المبحوثين الذين أقررو أنهم على معرفة بالإدارة الالكترونية بشكل جيد نسبة أقل قدرت بـ34%، ونسبة قليلة جدا شكلت 2% أكدوا أنهم على معرفة ضعيفة بالإدارة الالكترونية.

بالرغم من وجود نسبة كبيرة شكلت 64% من المبحوثين الذين أقررو بمعرفتهم المتوسطة للإدارة الالكترونية ووجود نسبة أقل (34%) منهم على معرفة بالإدارة الالكترونية بشكل جيد، إلا أن الإدارة الالكترونية ووجود الأجهزة الالكترونية المختلفة وتوفرها في كل مكاتب الإدارات العمومية، وبالإدارة الجامعية خاصة، تجعل من مصطلح الإدارة الالكترونية مصطلح متعارف عليه، خاصة بعد التطورات التكنولوجية التي فرضت التعامل بالحواسيب ومختلف الأجهزة التكنولوجية في مختلف التعاملات الإدارية حتى وإن قلت إلا أنه لا غنى عنها في وقتنا الحالي.



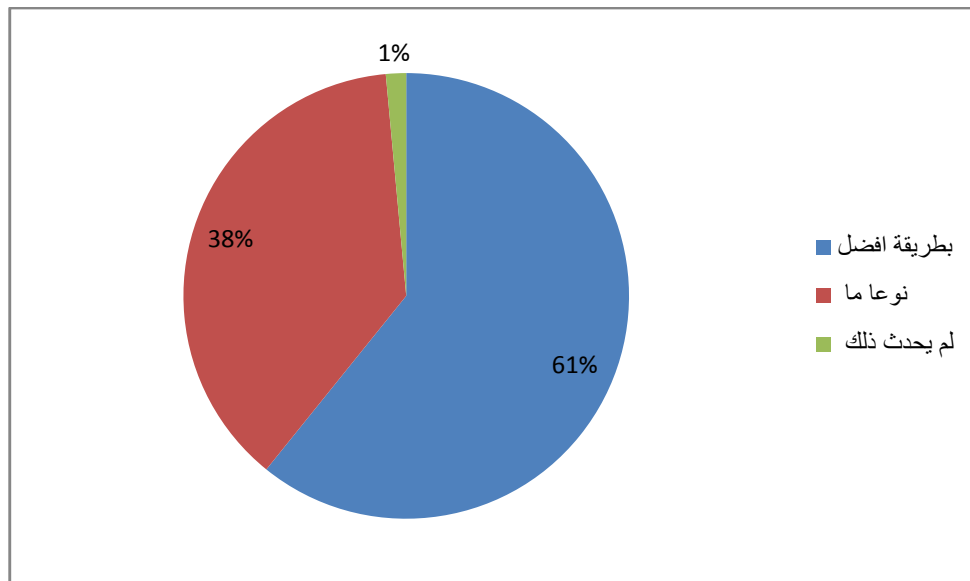
الشكل رقم (17): دائرة تمثل مدى معرفة العينة بالإدارة الالكترونية.

جدول رقم (15): يبين التمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
بطريقة أفضل	29	58
نوعا ما	18	36
لم يحدث ذلك	3	6
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول أعلاه، نرى أن 29 مبحوث أجابوا أن الإدارة الالكترونية مطبقة بطريقة أفضل بنسبة قدرت بـ 58%، و 18 مبحوث أكدوا أن تطبيق الإدارة الالكترونية (نوعا ما) بنسبة 36% في حين أجاب 03 مبحوثين أن تطبيق الإدارة الالكترونية لم يحدث، بنسبة 6%.

إن وجود نسبة كبيرة من المبحوثين شكلت 58% تؤكد على أن الإدارة الالكترونية تطبق بطريقة أفضل يعود إلى كون هؤلاء المبحوثين من فئة الشباب خريجي الجامعة، ذوي الشهادات الذين يعيشون بالتكنولوجيا ويفضلون العمل بها، ويتقنون مختلف البرامج والآليات التي تستخدمها الإدارة الالكترونية، في حين تبقى نسبة معتبرة منهم تشكل 36% تفضل أن تطبق الإدارة الالكترونية بالجامعة بشكل أفضل مما هي عليه، وهذا من خلال تجهيز المكاتب بأحدث الحواسيب وتزويدها بالشبكة، لتسهيل عملهم المكتبي وتحسين عملهم المهني. ويبقى دائما وجود عمال لا يزالون يعتمدون على الإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية ولا يمكنها الاستغناء عنها.



الشكل رقم (18): دائرة تمثل التمكن من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

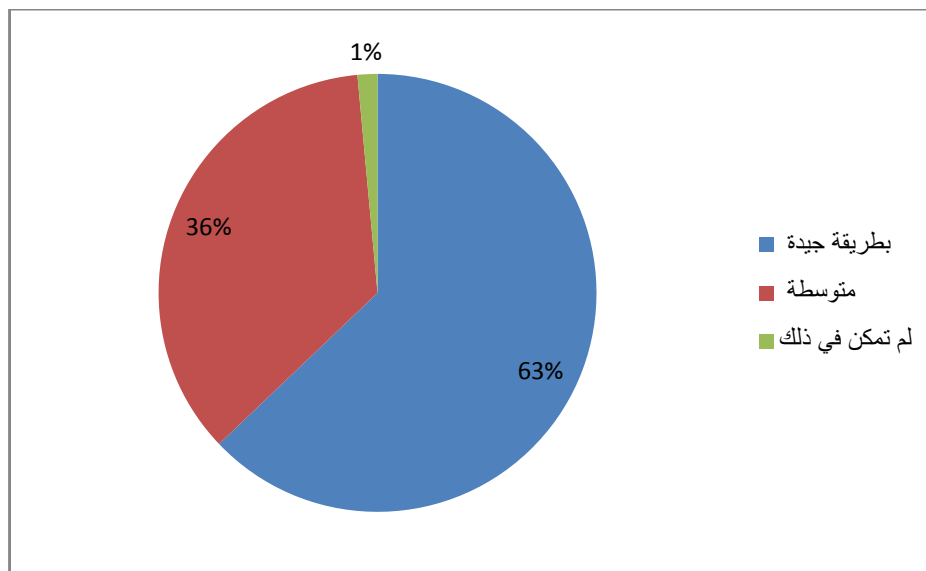
جدول رقم (16): يبين مساهمة البرمجيات في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
60	30	بطريقة جيدة
34	17	متوسطة
6	3	لم تساهم في ذلك
100	50	المجموع

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن 30 من المبحوثين قد أجابوا بأن البرمجيات المثبتة بالحاسوب ساهمت بطريقة جيدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 60%، و 17 منهم أجابوا بأنها ساهمت في تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة متوسطة بنسبة 34%، أما باقي المبحوثين وعددهم 03 أجابوا بأن البرمجيات المثبتة في الحاسوب لم تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بنسبة 6%.

أكد 60% من المبحوثين أن البرمجيات المثبتة في الحاسوب قد ساهمت في تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة جيدة، في حين ترى ما نسبته 34% من المبحوثين أن مساهمتها متوسطة، وأكدت نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 6% أن البرمجيات المثبتة بالحاسوب لم تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تحتل البرمجيات مكانة وأهمية داخل إدارة أي مؤسسة، لأنها تمكن من المساهمة بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها تساعد العامل الإداري على تسهيل مختلف المعاملات الإدارية خاصة البرمجيات الخاصة بكتابة النصوص والحسابات كالورد والإكسل (word, Exel)، وعرض الأبحاث كالبوار بوانت (Powerpoint) وغيرها من البرامج المهمة التي لا يستغني عنها الإداري اليوم، فهي تعمل على رفع كفاءة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي عند العامل وتحسين العمل المهني.



الشكل رقم (19): دائرة تبين البرمجيات المساهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

جدول رقم (17): يمثل تعزيز تقنيات الاتصال ببعض المفاهيم.

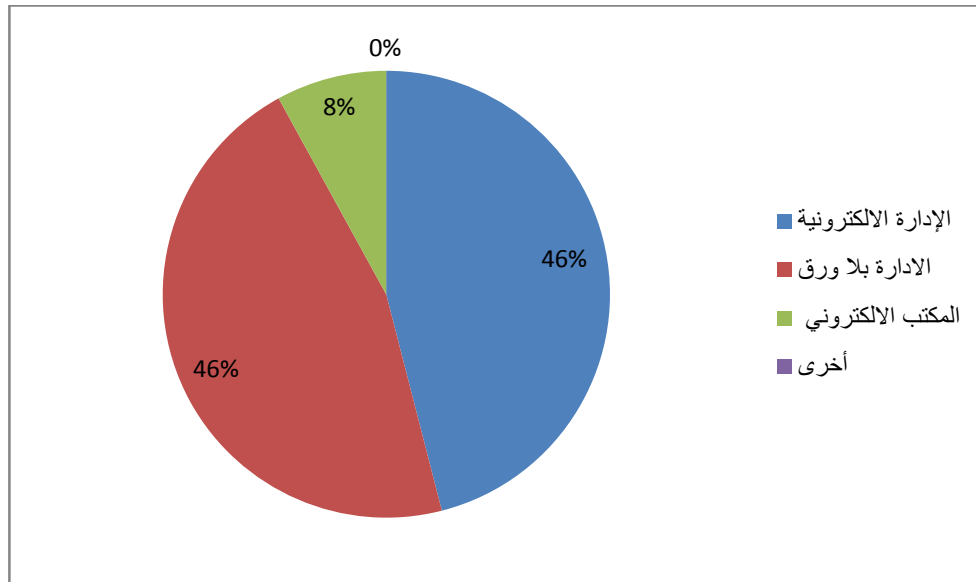
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الإدارة الإلكترونية	23	46
الإدارة بدون أوراق	23	46
المكتب الإلكتروني	04	08
أخرى	00	0
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول أعلاه، نلاحظ أن 23 من المبحوثين قد أجابوا بأن تقنيات الاتصال تعزز الإدارة الإلكترونية بنسبة 46%، و 23 من المبحوثين كذلك أجابوا أن تقنيات الاتصال تعزز مفهوم الإدارة

بدون أوراق، و 04 مبحوثين أجابوا أنها تعزز مفهوم المكتب الالكتروني، وأخرى لم يجب عنها أي مبحوث بنسبة 0%.

ومنه، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه؛ فتقنيات الاتصال تعزز كل من المفاهيم التالية: الإدارة الالكترونية، والإدارة بدون ورق بنسبة متساوية قدرت بـ 46%، وهذا حسب إجابات المبحوثين، في حين يرى ما نسبته 08% أن تقنيات الاتصال تعزز مفهوم المكتب الالكتروني.

وعليه؛ فإن استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة داخل المؤسسة الجامعية والعمل على تحديثها وتوفيرها في جميع المكاتب الإدارية، عزز مفاهيم جديدة لدى العمال الإداريين كالإدارة الالكترونية والمكتب الالكتروني والإدارة بدون أوراق، وربطها بتحسين العمل المهني والأداء الوظيفي في الإدارة الحديثة.



الشكل رقم (20): دائرة تمثل تعزيز تقنيات المعلومات والاتصال لبعض المفاهيم الحديثة.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

المحور الثاني: تقوم الإدارة الإلكترونية برفع جودة أداء العامل.

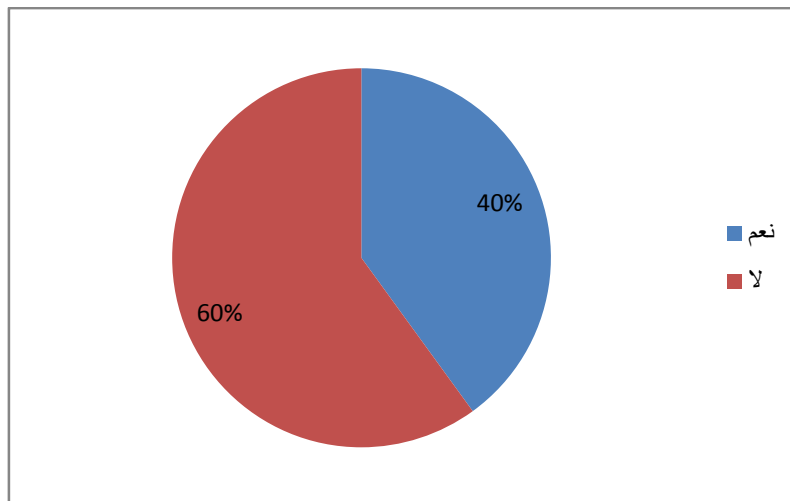
الجدول رقم (18): يبين تلقي العمال لتكوين في تكنولوجيا المعلومات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	44
لا	28	66
المجموع	50	100

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن 22 من المبحوثين بنسبة 44% قد تلقوا تكويناً في تكنولوجيا المعلومات، بينما 28 منهم لم يتلقوا أي تكوين في تكنولوجيا المعلومات بنسبة 66%.

كتعليق على نتائج الجدول رقم 18، نرى بأن أعلى نسبة من المبحوثين، والتي شكلت 66% أكدت أنها لم تتلقى أي تكوين في تكنولوجيا المعلومات، بينما تلقت باقي النسبة (44%) تكويناً في تكنولوجيا المعلومات.

تعمل المؤسسة الجامعية على إكساب عمالها الإداريين منهم خاصة مختلف المهارات التي تمكنهم من تسهيل عملهم الإداري وتحسين أداءهم المهني، ومن بين هذه المهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، خاصة للفئة التي لا تتقن استخدامها ولا تحمل شهادات في ميدان تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية تؤهلها لاستخدام مختلف التقنيات والآليات التكنولوجية، وما يبرر وجود نسبة لم تتلق تكويناً في تكنولوجيا المعلومات هي الفئة التي تملك الخبرة أو الشهادة والتي تجعلها في غنى عن مختلف الدورات التدريبية أو لم يتسنى لها الاشتراك في مختلف الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات.



الشكل رقم (21): دائرة تمثل تلقي العمال التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (19): يمثل تناسب التكوين مع طبيعة العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
42	21	نعم
14	7	لا
100	28	المجموع

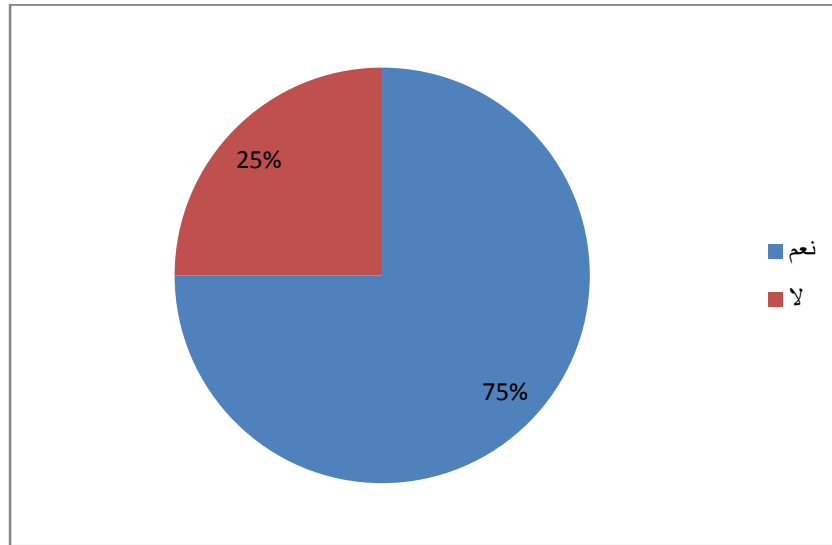
يوضح الجدول أعلاه أن 21 من المبحوثين قد أجابوا أن التكوين يتناسب مع طبيعة عملهم بنسبة 42%، بينما أكد 07 من المبحوثين بنسبة 14% أن التكوين الذي حصلوا عليه لا يتناسب وطبيعة عملهم.

كتعليق على نتائج الجدول رقم 19، والخاص بتناسب التكوين مع طبيعة العمل، أكدت نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ 42% أن طبيعة التكوين الذي تلقوه واستفادوا منه يتناسب مع طبيعة عملهم، في حين يخالف الرأي باقي المبحوثين بنسبة 14% حيث أكدوا العكس.

إن الإدارة الحديثة بالمؤسسة الجامعية غيرها من المؤسسات تسعى إلى تلقي عمالها تكويناً يتناسب مع طبيعة عملهم للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين عملهم المهني، وبذلك تحقق المؤسسة الجامعية أهدافها المسطرة في تحقيق الكفاءة والجودة في العمل المهني للإدارة الحديثة.

ومنه؛ يمكننا استخلاص أنه يجب على المؤسسة الجامعية العمل على وضع العمال في المناصب حسب شهاداتهم، والحرص على إعداد دورات دائمة، كون نتائج المقابلات مع بعض العمال

الإداريين أكدت على أن التكوين داخل المؤسسة الجامعية لا يزال ضعيفا، مقارنة بالأهداف التي تسعى إليها.



الشكل رقم (22): دائرة تمثل تناسب تكوين العمال مع طبيعة العمل.

جدول رقم (20): يبين مدى استغلال الوسائل التكنولوجية المتاحة.

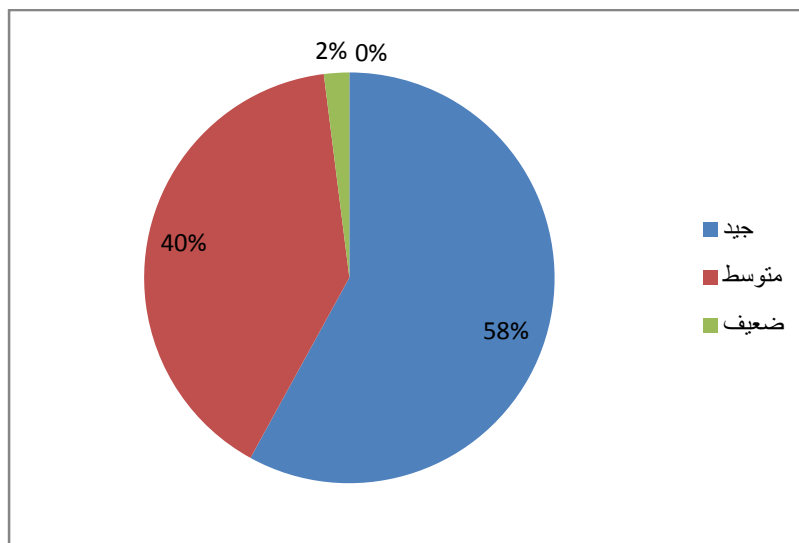
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
جيد	29	58
متوسط	20	40
ضعيف	1	2
المجموع	50	100

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن 29 من المبحوثين قد أجابوا أن استغلال الوسائل المتاحة جيد بنسبة قدرت بـ 58%، و 20 من المبحوثين أجابت بأن استغلال الوسائل المتاحة متوسط بنسبة 40%، بينما أجاب مبحوث واحد (01) بنسبة 2% بأن استغلال الوسائل المتاحة ضعيف.

يتضح من الجدول رقم 20 أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 58% من المبحوثين يقومون باستغلال الوسائل المتاحة أثناء أداء عملهم بشكل جيد، في حين أكدت نسبة معتبرة من المبحوثين قدرت بـ 40%

على أنها تقوم باستغلال الوسائل المتاحة بشكل متوسط. بينما أعرب مبحوث واحد أن استغلال الوسائل المتاحة يتم بشكل ضعيف.

وعليه؛ فإن العمال في الإدارة الجامعية يستغلون مختلف الوسائل التكنولوجية الموجودة في مكائهم بصفة جيدة ومتوسطة، فهم يقومون ببذل الجهد وإظهار فعالية عالية في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية مقارنة مع الكفاءة والخبرة المتوسطة التي يمتلكونها، وهو ما يستدعي من المؤسسة الجامعية وضع إستراتيجية مستقبلية ومخططة، تتضمن تدريب الموارد البشرية على استخدام الوسائل التكنولوجية لزيادة كفاءة العمال ورفع أدائهم الوظيفي.



الشكل رقم (23): دائرة تمثل استغلال الوسائل التكنولوجية المتاحة.

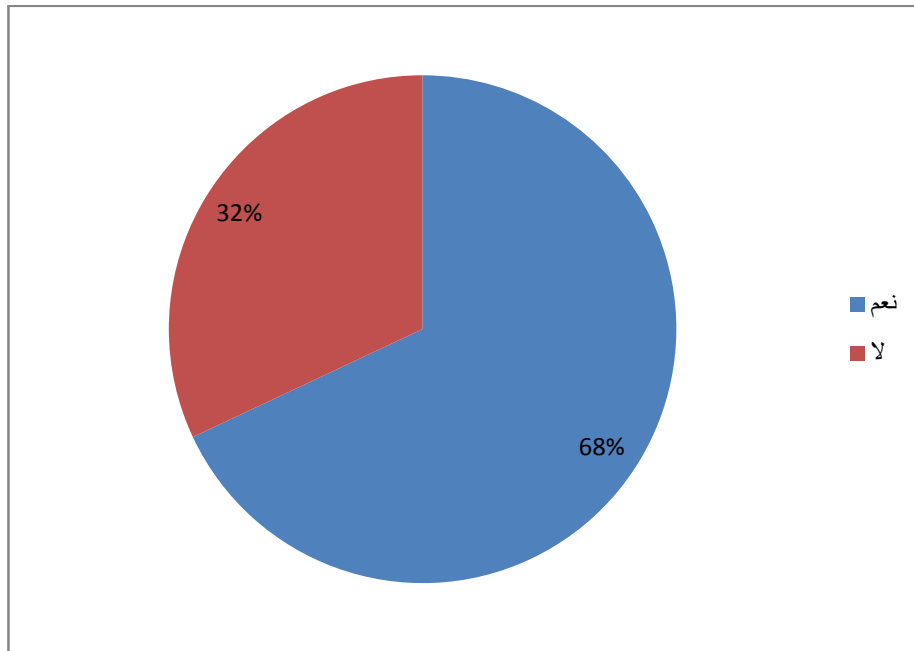
جدول رقم (21): يبين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل الإداري.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	68
لا	16	32
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 34 من المبحوثين قد أجابوا بأن لهم القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل الإداري بنسبة 68%، بينما أجاب 16 منهم بأن لا بنسبة 32%.

يتضح من الجدول رقم 21 أن للعمال الإداريين بالمؤسسة الجامعية بنسبة كبيرة قدرت بـ68% لهم القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل الإداري، في مقابل وجود نسبة قليلة قدرت بـ32% لا ترى بأن لها القدرة على الابتكار وإتيان طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط العمل الإداري.

سبق ووضحت نتائج تفرغ الجداول الخاصة بالفئة العمرية للمبحوثين، والتي تتكون في أغلبها من الشباب، هذه الفئة التي تتمتع بالقدرة على الإبداع والابتكار، والرغبة في البحث عن طرق جديدة تعمل على تحسين عملهم المهني ورفع مستوى كفاءة أدائهم الوظيفي، إذا ما أتيحت لهم الفرصة والمؤسسة الجامعية سطرت من بين أهم أهدافها على إشراك فئة الشباب من المتخرجين الجامعيين في الخطة التنموية، وفي منحهم فرص الإبداع والابتكار.



الشكل رقم (24): دائرة تمثل القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وسرعة انجازه.

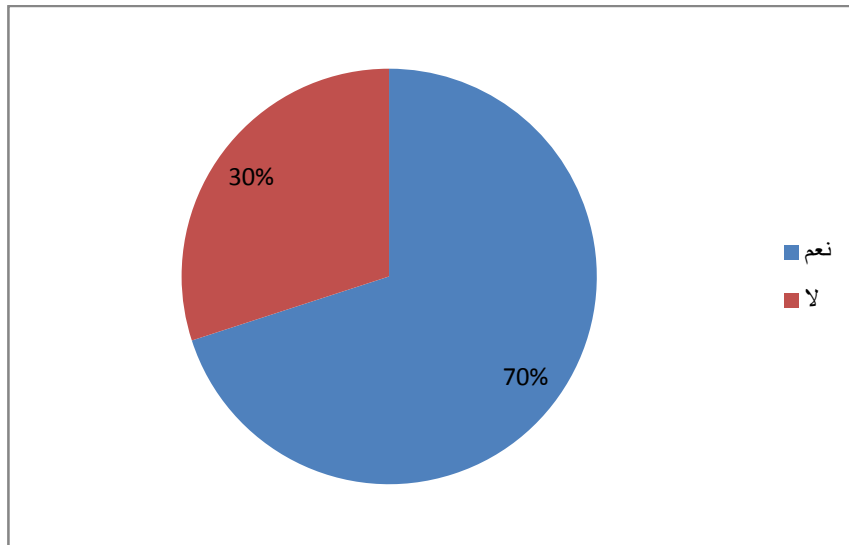
جدول (22): يمثل الجاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمية.

الاحتمالات	العينة	%
نعم	35	70
لا	15	30
المجموع	50	100

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن 35 من المبحوثين قد أجابوا أن لديهم الجاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمي بنسبة 70%، بينما أجاب 15 من المبحوثين بلا بنسبة 30%.

أكدت نسبة كبيرة قدرت بـ70% أنها على استعداد وجاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمي إن اقتضت الحاجة، أو لم يكملوا عملهم خلال أوقات العمل الرسمية، بينما أكدت نسبة 30% منهم أنها ليست على جاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمية.

إن نتائج الجدول رقم 22 تؤكد على تحلي أغلب عمال المؤسسة الجامعية بروح المسؤولية وحبهم لعملهم، وذلك من خلال جاهزيتهم للعمل خارج أوقات العمل الرسمية إذا اقتضت الضرورة وبدون مقابل وبصدر رحب، وهذا راجع للطاقة الايجابية التي يتمتع بها أغلب الإداريين في المؤسسة الجامعية من فئة الشباب والمقبلين على الحياة والعطاء، في حين لا ترى فئة أخرى من العمال أن هناك ضرورة للعمل خارج أوقات العمل حتى وإن دعت الحاجة إلى ذلك.



الشكل رقم (25): دائرة تمثل استعداد العمل خارج أوقات العمل.

جدول(23): يبين تقييم الكفاءة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

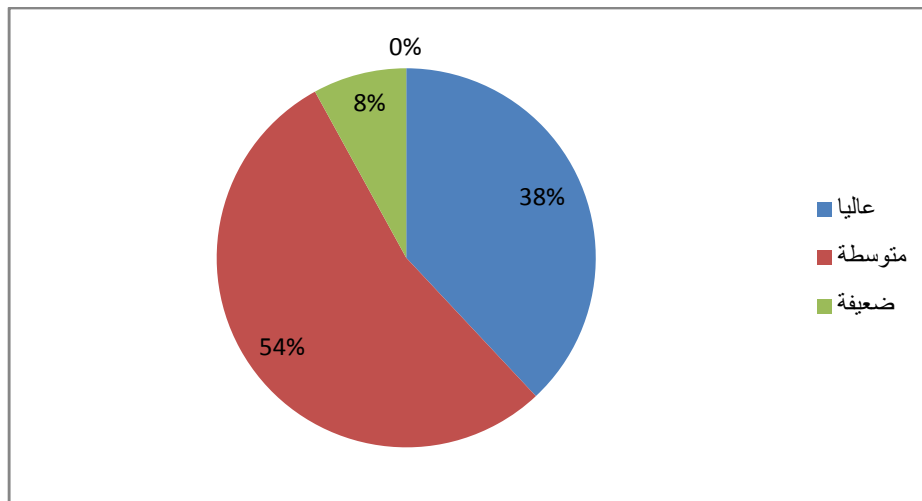
الاحتمالات	التكرار	%
عالية	19	38
متوسطة	27	54
ضعيفة	4	8
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول أعلاه، نلاحظ أن 19 من المبحوثين قد أجابوا أن تقييم الكفاءة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات عالية بنسبة 38%، أما 27 من المبحوثين بنسبة 54% قد أجابوا أن تقييم الكفاءة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات متوسطة، في حين أجاب 04 مبحوثين بنسبة 8% أن تقييم الكفاءة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات ضعيفة.

إن الجدول رقم 23 يوضح لنا من خلال الشواهد الكمية أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 54% من المبحوثين يقيمون كفاءتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمتوسطة، بينما أكدت نسبة معتبرة منهم قدرت بـ 38% أن كفاءتهم في مجال الاستخدام تكنولوجيا المعلومات عالية، مع وجود نسبة قليلة قدرت بـ 8% من المبحوثين أقرت أن فاعليتها في الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات ضعيفة.

فيمكن القول أن؛ الكفاءة المتوسطة للعمال الإداريين راجع لنقص الدورات التدريبية لتأهيلهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات من شبكات وبرامج وتطبيقات معلوماتية، خاصة أن الشهادات التي يحملها أغلب العمال هي شهادات لا صلة لها بمجال تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية، وبالتالي لابد من تكوينهم واستفادتهم في دورات تكوينية، وهذا من عمل المؤسسة الجامعية.

وعلى هذا، وجب على المؤسسة الجامعية تدارك النقائص في المهارة والفاعلية في استخدام تكنولوجيا المعلومات عند عمالهم، من خلال العمل على تكوينهم لرفع كفاءتهم المهنية ورفع أدائهم الوظيفي، كون الكفاءة كشرط ضروري لتطبيق الإدارة الالكترونية وزيادة فعالية النشاط واستغلال المورد البشري أحسن استغلال.



الشكل رقم (26): دائرة تمثل تقييم كفاءة العامل في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

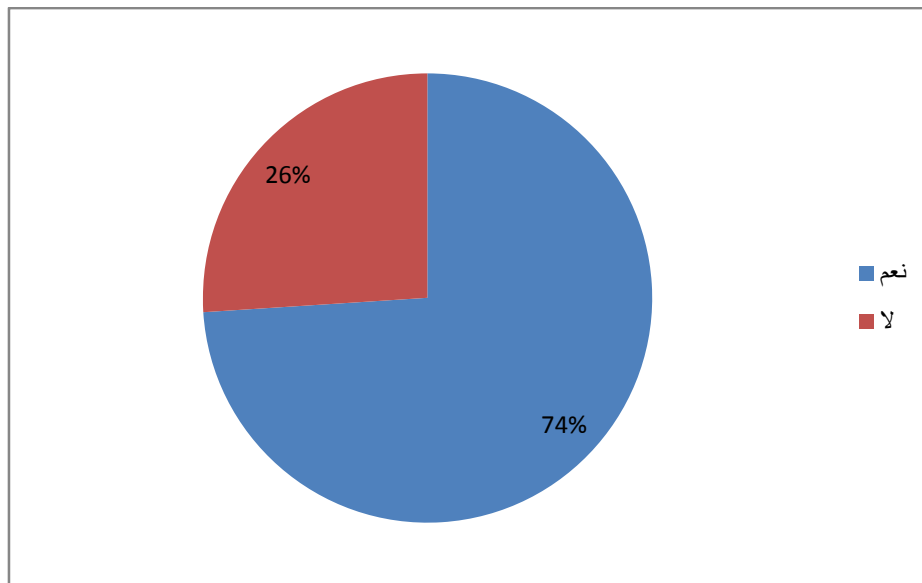
جدول (24): يبين الاهتمام والمتابعة من قبل الرئيس في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	37	74
لا	13	26
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 37 من المبحوثين قد أجابوا بنعم بنسبة 74%، بينما أجاب 13 من المبحوثين بنسبة 26% بلا.

كتعليق للجدول رقم 24، يتضح أن أعلى نسبة من المبحوثين قد أجابت بنعم بأن الرئيس في العمل مهتم ويتابع العمال بنسبة 74%، بينما نفت نسبة 26% اهتمام ومتابعة الرئيس في العمل لهم.

وعليه، فإن معظم إجابات المبحوثين أكدت أن الرئيس في العمل مهتم ويتابع عملهم، عن طريق توجيه الإرشادات والنصائح، ومتابعة غياب وحضور العمال، ومتابعة جدول الأعمال بكل دقة من أجل إتمام وانجاز العمل المطلوب في الوقت المناسب، ومراجعتهم يسهر الرئيس في العمل على متابعة الملفات الموجهة من المصلحة من أجل تقديم أداء وظيفي أفضل، فهو المسئول الأول عن المصلحة والاهتمام والمتابعة تعد من مسؤولياته الأساسية.



الشكل رقم (27): دائرة تمثل الاهتمام والمتابعة من قبل الرئيس

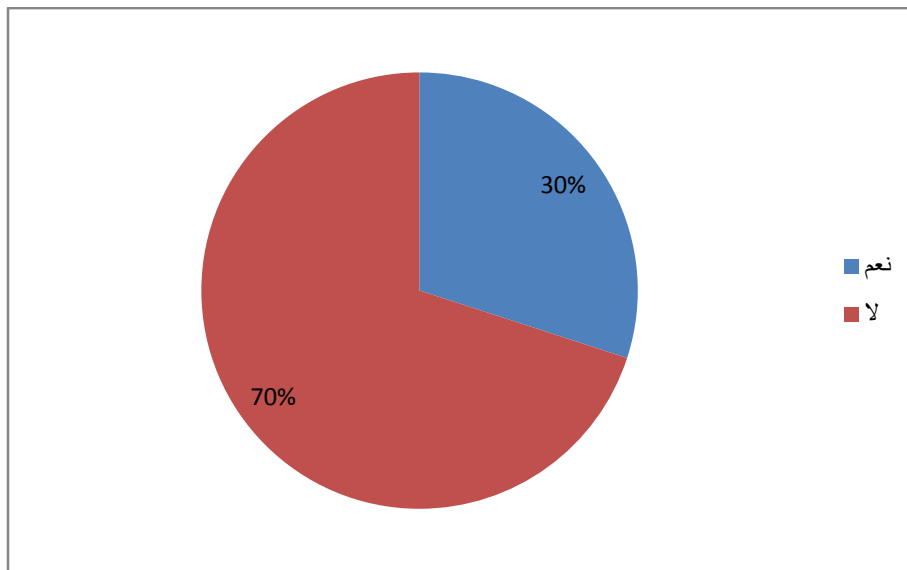
جدول رقم (25): يبين منح المؤسسة الجامعية مجموعة من الحوافز والمكافآت للموظف الكفو.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	12	44
لا	38	56
المجموع	50	100

إن الجدول أعلاه يوضح لنا أن ما نسبته 56% من المبحوثين أجابوا بلا حول المكافآت للموظف لكفو في تفانيه في تطوير أدائه، في حين نجد 38 منهم بنسبة قدرت بـ 44% أجابوا بنعم.

أكدت أعلى نسبة من المبحوثين قدرت بـ 56% أن المؤسسة الجامعية لا تمنح مجموعة من الحوافز والمكافآت للموظف الكفو، بينما أقرت نسبة 44% من المبحوثين أن الجامعة تحرص على مكافأة الموظف الكفاء من خلال مجموعة من الحوافز والمكافأة.

ومنه، نستخلص أنه من الضروري أن تعمل الإدارة بالمؤسسة الجامعية على تعزيز أسلوب الحوافز والمكافآت للموظفين الأكفاء، بشكل دائم وذلك لخلق روح المنافسة بين الموظفين ودعمهم النفسي والمادي وحثهم على الابتكار وروح المبادرة ورفع مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين مستواهم المهني، وبالتالي تنمية الموارد البشرية الهامة التي تزهر بها الإدارة بالمؤسسة الجامعية.



الشكل رقم (28): دائرة تمثل الحوافز الممنوحة للموظف الكفاء.

جدول رقم (26): تمثل امتلاك العمال الإداريين القدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة ودورها في تحسين أدائهم الوظيفي.

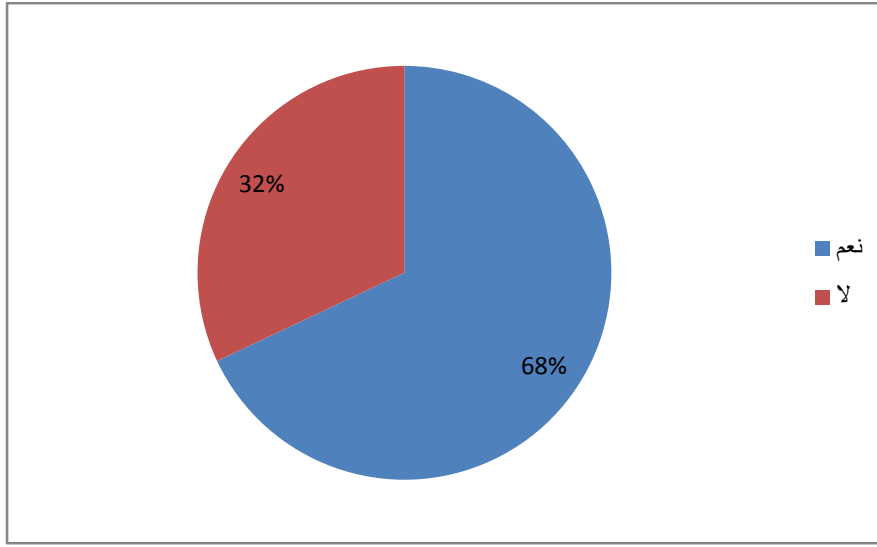
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	68
لا	16	32
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن الإجابات بنعم كانت 34 بنسبة 68%، أما الإجابات بلا فكان عدد الإجابات 16 بنسبة 32%.

أكدت أعلى نسبة من إجابات الباحثين على امتلاك العمال الإداريين القدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية في تحسين أدائهم الوظيفي بنسبة 68%، بينما أجاب باقي الباحثين بلا بنسبة قدرت بـ32%.

أجمع أغلب الباحثين في الجدول رقم 26 أن استعمال الوسائل التكنولوجية تعمل على تحسين أداء العامل الإداري، فالإدارة الالكترونية الحديثة التي تعتمد على الوسائل الالكترونية ومدى معرفة العامل بها والقدرة على استخدامها، تعمل على رفع أداءه الوظيفي وتحسن عمله المهني، ولأن أغلب عمال

الإدارة الجامعية هم من خريجي الجامعة وبالرغم من تخصصاتهم المختلفة، إلا أنهم يتقنون استخدام مختلف الوسائل الالكترونية، سواء تلقوا تدريباً على ذلك أو نتيجة لخبرتهم الشخصية، أو لاجتهادهم في الحصول على شهادات موازية لاستخدام مختلف الوسائل الالكترونية والتطلع دائماً إلى كل ما هو جديد لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهذا ما أكدته نتائج الجداول السابقة.



الشكل رقم (29): دائرة تمثل امتلاك العمال الإداريين القدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة ودورها في تحسين أدائهم الوظيفي.

جدول (27): يمثل الحرص على مواكبة التغيرات ومحاولة توظيفها لخدمة العمل.

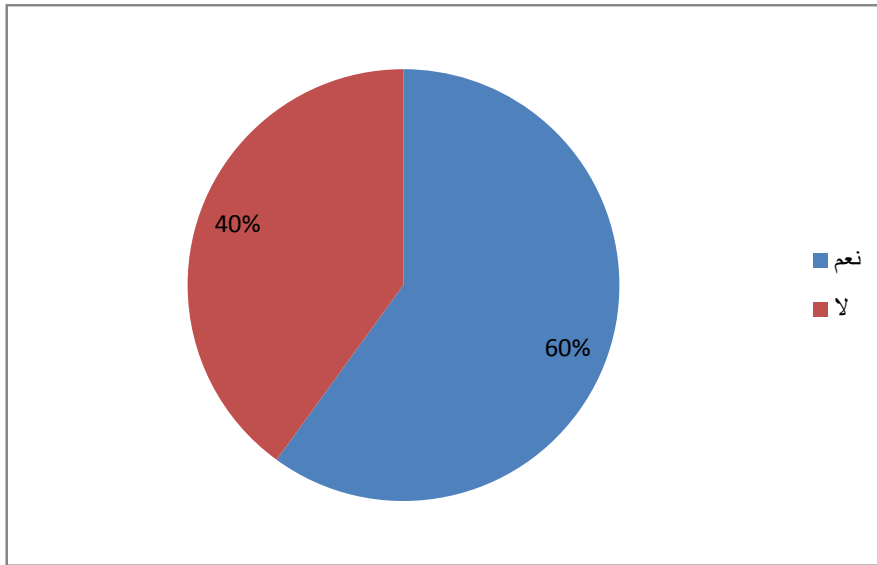
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	60
لا	20	40
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول يوضح لنا أن 30 مبحوث قد أجابوا بنعم بنسبة 60%، و 20 منهم أجابوا بلا بنسبة 40%.

ومنه، فقد أكدت ما نسبته 60% من المبحوثين أنهم حرصين على مواكبة التغيرات ويحاولون جاهدين توظيفها لخدمة عملهم بالإدارة الجامعية، في حين أفرت باقي النسبة والتي قدرت بـ40% أنهم غير مهتمين بالحرص على مواكبة التغيرات ومحاولة توظيفها لخدمة عملهم.

أنحرص مجموعة كبيرة من العمال على مواكبة التغيرات ومحاولتهم توظيف لخدمة عملهم في المؤسسة الجامعية، وذلك بهدف تحقيق أداء فعال في استخدام شتى الوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها الإدارة الالكترونية في أداء مهامها وتحقيق أهدافها من تسريع لمختلف المعاملات الإدارية وتسهيلها بجودة عالية، راجع إلى الطاقة الايجابية التي يمتلكها أغلب الموظفين بالإدارة الجامعية والذين هم من فئة الشباب خريجي الجامعة، لذا يجب على المؤسسة الجامعية العمل على الاهتمام بالقدرات الفردية والإبداعية للعمال وتقديم الحوافز لأجل تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

هذا؛ دون أن نغفل وجود فئة لا يستهان بها شكلت نسبة 40% لا تهتم بالتغيير ولا بتوظيف مختلف الوسائل الحديثة في عملهم، فهم يرون أن عملهم مرتبط بساعات العمل المحددة قانونيا فقط وهم ملزمون باحترامها وإنجاز ما عليهم أثناء أدائهم لعملهم اليومي.



الشكل رقم (30): دائرة توضح الحرص على مواكبة التغيرات ومحاولة توظيفها لخدمة العمل.

3-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

المحور الثالث: لأبعاد الإدارة الإلكترونية اثر على الأداء الوظيفي

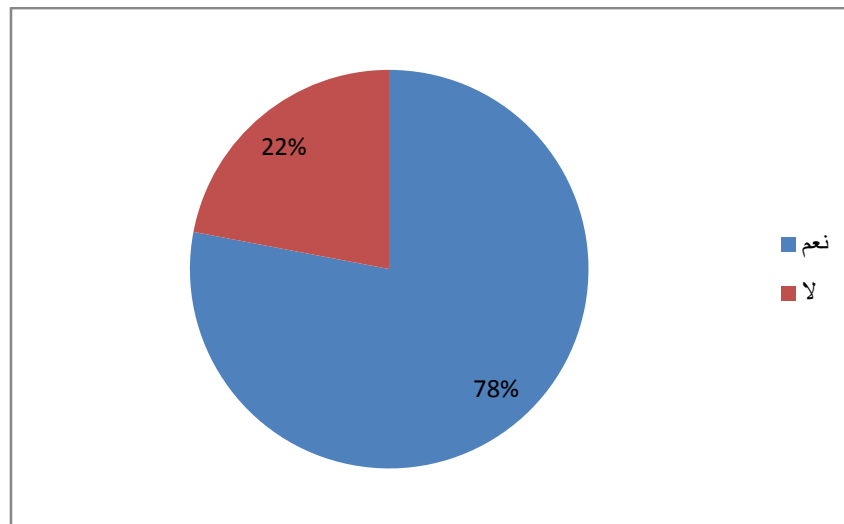
جدول رقم (28): يمثل عمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات.

الاحتمالات	التكرار	%
نعم	39	78
لا	11	22
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 39 من المبحوثين قد أجابوا بنعم بنسبة 78%، و 11 من المبحوثين قد أجابوا بلا بنسبة 22%.

أكدت أعلى نسبة قدرت بـ 78% من العمال الإداريين المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الاتصالات داخل الإدارة بالمؤسسة الجامعية، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بدعم وتقوية الاتصالات بين العمال فيما بينهم، وبين العمال ومرووسيتهم لإيجاد الجو المناسب للعمل، ورفع مستوى الأداء المهني للعمال بها، بينما نفت نسبة قليلة قدرت بـ 22 % هذا الاهتمام، ويمكن أن يرجع ذلك لطبيعة العامل في حد ذاته، بعدم رغبته في تقوية العلاقات مع زملاءه أو في رغبته في اهتمام أكبر للإدارة في المؤسسة الاجتماعية في العمل على دعم الاتصالات والعلاقات داخلها.

إن الإدارة الإلكترونية بالإدارة الجامعية قد سهلت مختلف الاتصالات بين العمال ومرووسيتهم والعمال فيما بينهم عن طريق الانترنت، والهاتف ومختلف البرامج المستعملة، مما يعمل على تسهيل العمل الإداري وتحسين جودته من جهة، وحث العمال على التواصل فيما بينهم وبين مرووسيتهم في العمل في أقل وقت ودون جهد.



الشكل رقم (31): دائرة تمثل دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاتصالات.

جدول رقم (29): يمثل عمل الإدارة الالكترونية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

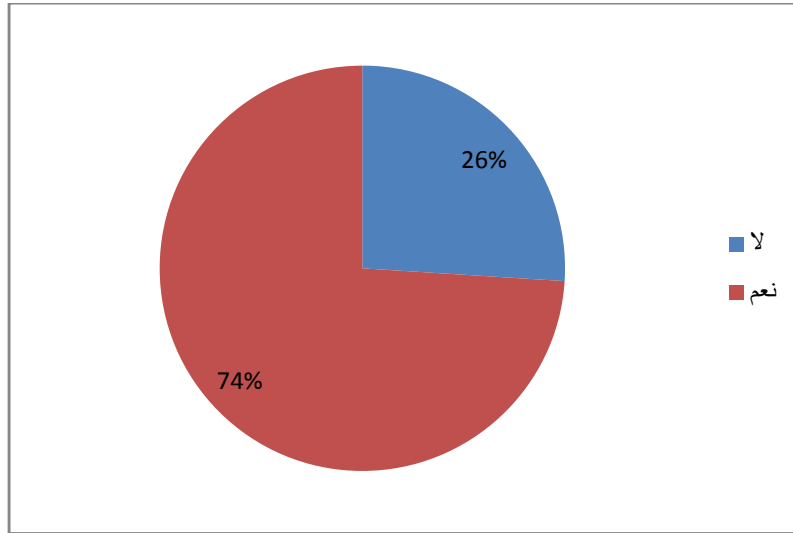
المجموع	في حالة الإجابة بنعم		لا	الاحتمالات
	بدرجة مقبولة	بدرجة عالية		
50	20	17	13	المجموع
100	40	34	26	النسبة المئوية %

كقراءة حرفية للجدول أعلاه، نلاحظ أن 13 من المبحوثين قد أجابوا بلا بنسبة 26%، بينما أجاب 17 من المبحوثين بنعم بدرجة عالية بنسبة 34%، و 20 من المبحوثين بدرجة مقبولة بنسبة 40%.

أكدت ما نسبته 40% أن الإدارة الالكترونية تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل بالإدارة الجامعية بدرجة مقبولة، بينما أقرت نسبة أقل منها قدرت بـ 34% أن الإدارة الالكترونية ترفع مستوى الأداء الوظيفي بدرجة عالية، في حين أجابت نسبة 26% ونفت أن الإدارة الالكترونية تعمل على الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

إن السبب وراء وجود نسبة كبيرة من المبحوثين تؤكد عمل الإدارة الالكترونية على رفع مستوى الأداء الوظيفي -بالرغم من اختلافها بين الدرجة العليا والمتوسطة- هو درجة إدراك العمال الإداريين اليوم

بأهمية ودور الإدارة الالكترونية في الرفع من أداءهم الوظيفية وتحسين عملهم المهني، مقارنة بالإدارة التقليدية التي ترهق العامل بالإدارة ولا تكسبه المهارة والإبداع وحب الاكتشاف لكل ماهر جديد، دون إغفال الوقت المهدور في انجاز مختلف المعاملات الإدارية وصعوبة والتنقل، أما عن تفسير وجود فئة لا تؤمن بدور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل المهني ورفع مستوى الأداء الالكتروني، هو اعتماد هذه الفئة وتشبثها بالإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق وقلة الاتصال.



الشكل رقم (32): يمثل عمل الإدارة الالكترونية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

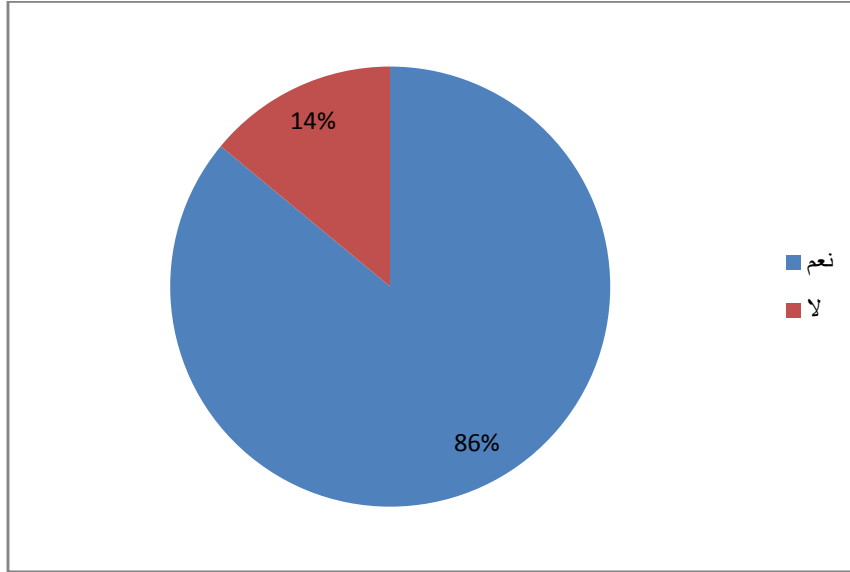
جدول رقم (30): يوضح مساهمة الإدارة الالكترونية في تحديد مسؤوليات العامل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	42	86
لا	8	14
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 42 من المبحوثين قد أجابوا بنعم بنسبة 86%، و 8 مبحوثين قد أجابوا بلا بنسبة 14%.

يبين لنا الجدول رقم 30 مساهمة الإدارة الالكترونية في تحديد المسؤوليات اتجاه العمل، وقد أجابت أعلى نسبة من المبحوثين قدرت بـ 86% بنعم، وهذا بسبب أنهم يدركون أن الإدارة الالكترونية الحديثة ومن خلال اعتمادها على الوسائل التكنولوجية تحدد مهام ومسؤوليات كل عامل، وكل رئيس على حد سواء، فهي تضمن حقوق العمال كما تحدد واجباتهم بدقة متناهية، في حين نفت نسبة قليلة قدرت بـ

14% هذه المساهمة للإدارة الالكترونية، وكما سبق ووضحنا في الجدول رقم (29) وجود عدد من العمال لا يعترفون بأهمية الإدارة الالكترونية ولا بمساهمتها في العمل الإداري ولا في تحديد المسؤوليات.



الشكل رقم (33): دائرة توضح مساهمة الإدارة الالكترونية على تحديد مسؤولياتك تجاه عملك

جدول رقم (31): يبين مدى عمل الإدارة الالكترونية على زيادة ثقة العامل بعمله.

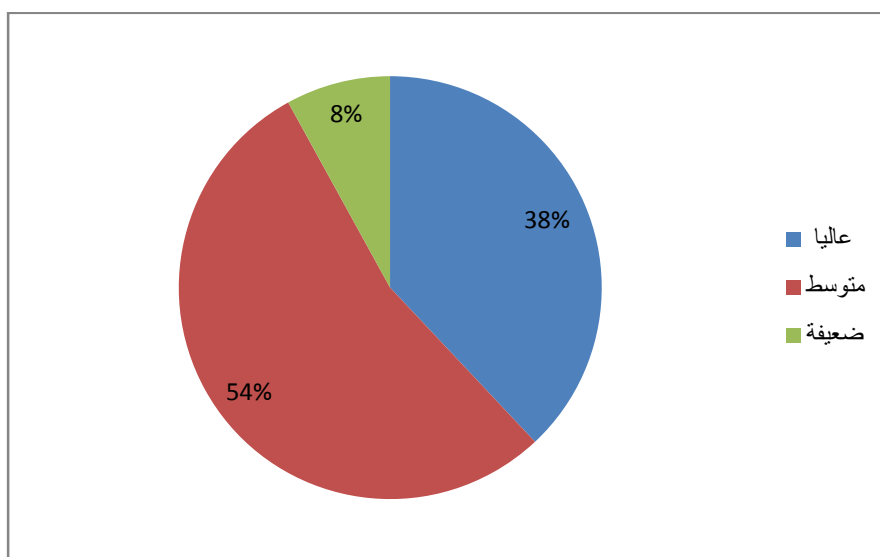
النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
38	19	بدرجة عالية
54	27	بدرجة متوسطة
8	4	بدرجة ضعيفة
100	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 19 من المبحوثين قد أجابوا بدرجة عالية بنسبة 38%، و 27 منهم أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة 54%، و 04 مبحوثين بدرجة ضعيفة بنسبة 8%.

يوضح الجدول رقم 30 أن أعلى نسبة من المبحوثين قد أقرروا أن الإدارة الالكترونية تعمل على زيادة ثقة العامل بعمله بدرجة متوسطة بنسبة قدرت بـ 54%، بينما أكدت نسبة 38% أن الإدارة

الالكترونية تعمل على زيادة ثقة العامل بدرجة عالية، أما نسبة 8% من المبحوثين فأكدت أن الإدارة الالكترونية تعمل على زيادة ثقة العامل بعمله بدرجة ضعيفة.

تفسر نتائج الجدول رقم 30 على أن أغلب المبحوثين قد أكدوا ان الإدارة الالكترونية تعمل على زيادة ثقة العامل بعمله، وبالتالي فهي ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي وتؤثر فيه بشكل مباشر، بدرجات تأرجحت بين المتوسطة والعالية، وهذا راجع لرضا غالبية العمال بالإدارة الجامعية لوظيفتهم وإدراكهم للجهود التي تبذلها الإدارة العليا للجامعة من أجل رفع مستوى أداءهم الوظيفي ومحاولة توفير كل الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة، تماشياً مع التطور الحاصل في العالم وفق الإمكانيات المتاحة، مع وجود نسبة قليلة جدا تنفي هذا الأثر ولا تعترف به (8%).



الشكل رقم (34): دائرة تبين عمل الإدارة الالكترونية على زيادة ثقة العامل بعمله.

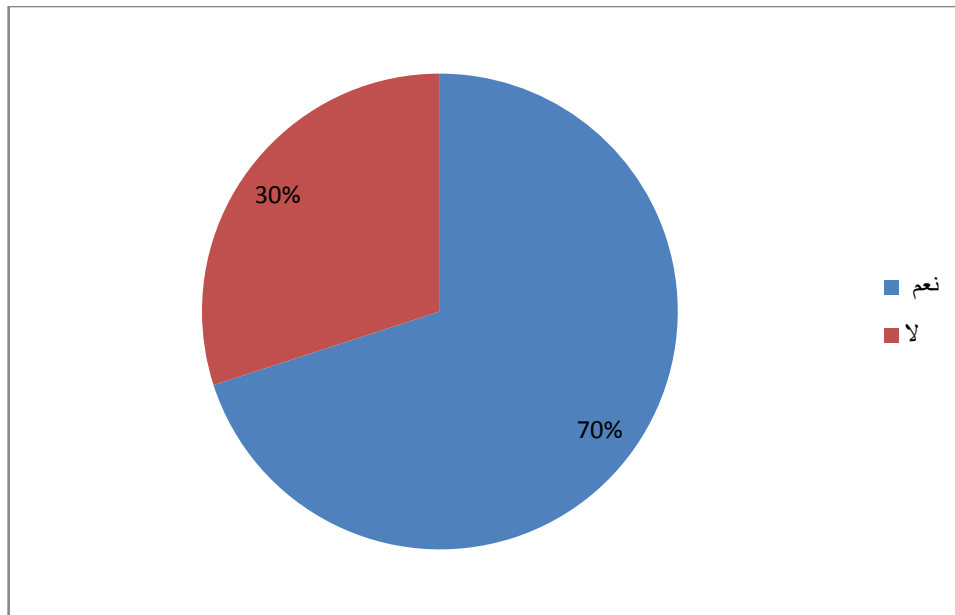
جدول رقم (32): يوضح مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة تقديم الخدمات.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
70	35	نعم
30	15	لا
100	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 35 بنسبة مئوية قدرت بـ70%، و15 من المبحوثين قد أجابوا بلا بنسبة 30%.

كتعليق على الجدول رقم 32، نرى أن أعلى نسبة من المبحوثين بما نسبته 70% أكدوا على مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة تقديم الخدمات، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وعي غالبية العمال بأهمية هذه الأخيرة في الإدارة الالكترونية، وتفضيلهم الإدارة الحديثة التي تعمل على تحسين أداءهم وعملهم المهني في الإدارة على الإدارة التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد في تقديم الخدمات، بينما أعربت باقي النسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 30% على عدم مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة الخدمات، بل يرجعونها إلى أسباب أخرى كخبرة العامل في حد ذاته وطبيعة العمل الموكل وأسباب أخرى.

إن الإدارة الالكترونية ومختلف البرامج التي يحتاجها الموظفون لتسهيل أعمالهم ورفع سرعة تقديم الخدمات أصبحت تعد مطلباً أساسياً من مطالب الإدارة الحديثة، التي لا يمكن الاستغناء عنه.



الشكل رقم (35): دائرة توضح مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة تقديم الخدمات.

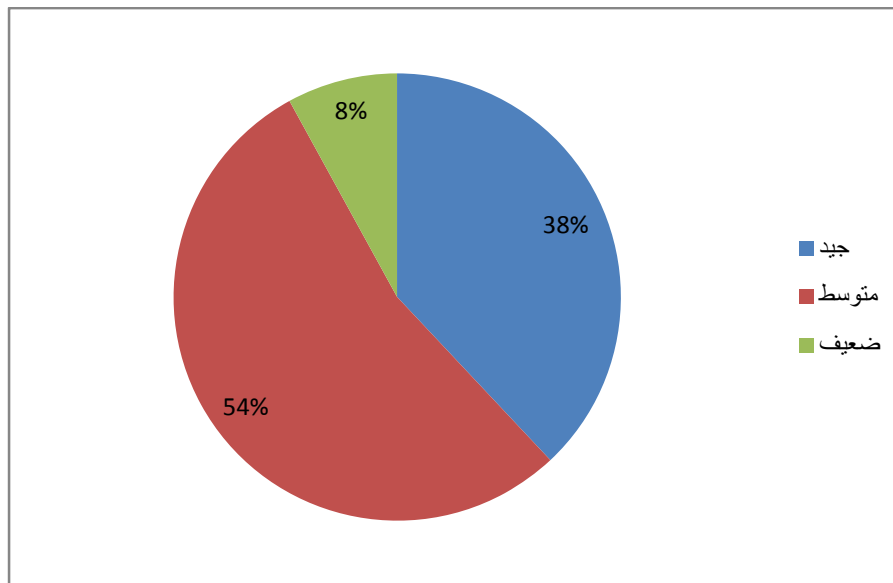
جدول رقم (33): يوضح مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فعالية النشاط المهني للعامل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
جيد	19	38
متوسط	27	54
ضعيف	4	8
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول السابق أن 19 من المبحوثين قد أجابوا بجيد بنسبة 38%، أما 27 منهم فأجابوا بمستوى متوسط بنسبة 54%، و 04 منهم قد أجابوا بضعيف بنسبة 8%.

يمثل الجدول رقم 33 مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فعالية النشاط المهني للعامل، فنجد أن أعلى نسبة من العمال والتي قدرت بـ 54% أقرت بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فاعلية النشاط المهني للعامل بشكل متوسط، بينما أقرت ما نسبته 38% من العاملين على أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل جيد في الرفع من فعالية النشاط المهني للعمال، أما نسبة قليلة من العاملين قدرت بـ 8% ترى بأن مساهمة تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فاعلية النشاط المهني للعامل هي مساهمة ضعيفة.

لا ينكر العمال بالإدارة الجامعية فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في المساهمة بالرفع من مستوى فعالية نشاطهم المهني، إلا أن غالبيتهم لا يرون أن هذه المساهمة جيدة بل متوسطة، وهذا راجع لضعف اهتمام الإدارة بتدريب العمال على مختلف المهارات التي يحتاجونها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقلة الأجهزة الحديثة بالرغم من وجودها في جميع المكاتب الإدارية وضعف تدفق الشبكة كذلك من بين الأسباب التي تجعل العامل لا يستفيد من فوائد تكنولوجيا المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية الحديثة.



الشكل رقم (36): دائرة توضح مساهمة استخدام العامل لتكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فعالية نشاطه المهني.

جدول رقم (34): يمثل مساهمة الإدارة الالكترونية في تحفيز العامل نحو الإبداع والتطوير الذاتي.

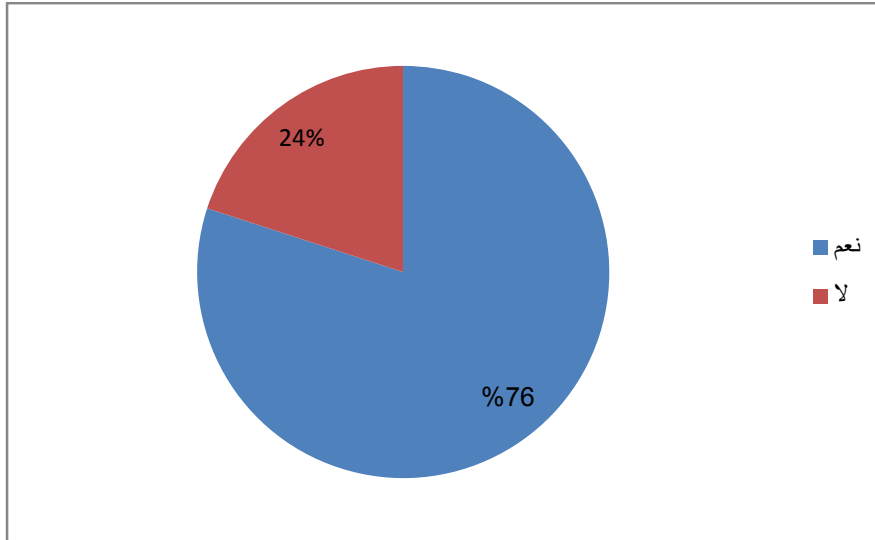
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	38	76
لا	18	24
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول أعلاه نلاحظ أن 38 من العمال قد أجابوا بنعم بنسبة 76%، و 18 من الباحثين بنسبة 24% قد أجابوا بلا بنسبة 24%.

أكدت نسبة عالية من الباحثين قدرت بـ 76% أن الإدارة الالكترونية تساهم في التحفيز نحو الإبداع والتطوير الذاتي، وهذا راجع لكون التكنولوجيا دائما تحمل كل ما هو جديد، فمن خلال وسائل الاتصال المختلفة يتعرف العامل على كل ما يجري في العالم وعالم الإدارة وتخصصه خاصة، فيمكنه الاتصال بغيره ممن يملكون الخبرة والتدريب والتعلم منهم، وحتى الإجابة عن كل التساؤلات التي يمكن أن تشكل له عائقا في عمله، في حين أنكرت نسبة قليلة هذه المساهمة بنسبة 24% كونهم لا يفضلون

التغيير التي أفرزته التكنولوجيا التي غيرت الإدارة من إدارة تقليدية ورقية إلا إدارة إلكترونية تكنولوجية حديثة.

إن الإدارة الإلكترونية ساهمت في منح الفرص للإبداع والتطوير الذاتي للعاملين، وبالتالي الخروج من الإجراءات الروتينية للإدارة التقليدية، وتوفير الجهد والوقت وزيادة الاندماج في العمل ومحاولة الوصول إلى حلول للمشكلات اليومية في العمل بشكل أسرع يعزز مستوى الفعالية أثناء تقديم الخدمات.



الشكل رقم (37): دائرة تمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحفيزك نحو الإبداع والتطوير الذاتي.

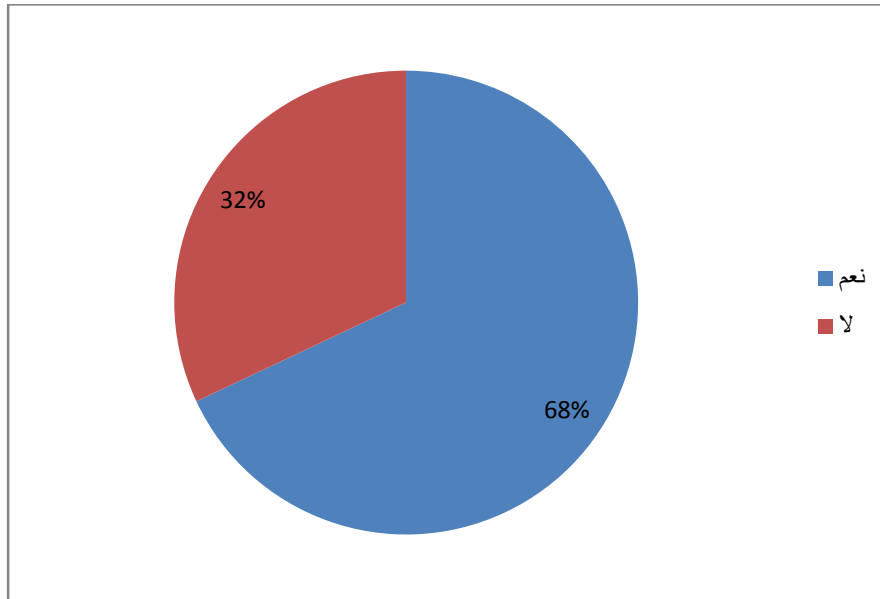
جدول رقم (35): يوضح حرص الإدارة العليا للجامعة على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين أداء العامل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	68
لا	16	32
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 34 من المبحوثين قد أجابوا بنعم بنسبة 68%، أما 16 منهم قد أجابوا بلا بنسبة 32%.

أكد غالبية المبحوثين في الجدول رقم 35 بنسبة قدرت بـ 68% أن الإدارة العليا بالجامعة تحرص على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء عمالها، بينما نفت نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 32% ذلك.

إن تفسير إجابات أغلبية المبحوثين بتأكيد حرص الإدارة العليا بالجامعة على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء عمالها لنابع من حقيقة مفادها أن الإدارة الحديثة لا يمكن أن تكون إدارة الكترونية، إدارة تعتمد في معاملاتها على مختلف الوسائل التكنولوجية وبالتالي لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة لابد من الاهتمام بكيفية رفع وتحسين مستوى نشاط وأداء عمالها، والحرص على تطبيق مختلف الاستراتيجيات والخطط لإنجاح ذلك. أما النسبة القليلة التي نفت حرص الإدارة العليا بالجامعة على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء عمالها راجع لمستوى توفير مختلف الوسائل الالكترونية الحديثة والتوصيل بالشبكة لكل المكاتب بالإدارة الجامعية، الذي تراه هذه الفئة ضعيفا ودون المتوسط (كما سبق ووضحنا في جداول سابقة)، إلا أنه لا يمكن أن جامعة بسكرة من بين الجامعات التي سعت على توفير جميع المعدات المادية ومختلف الوسائل التكنولوجية للعمل على رفع مستوى نشاط عمالها المهني وتحقيق الرفاهية لهم، وهذا لدليل على حرصها على تطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة في مختلف إدارتها.



الشكل رقم (38): دائرة توضح حرص الإدارة العليا للجامعة على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء العامل.

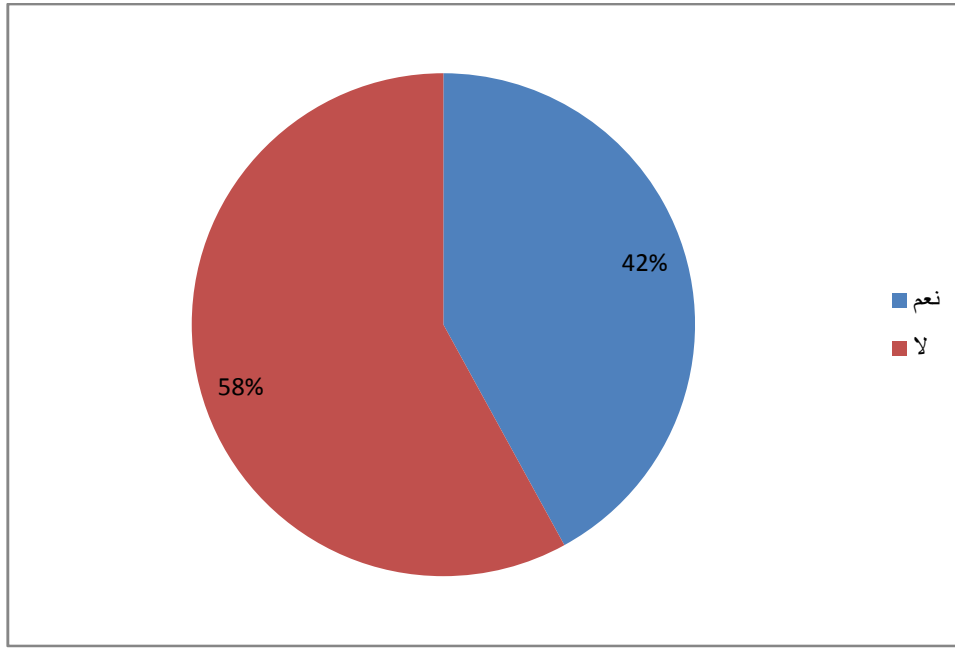
جدول رقم (36): يمثل التوظيف في المؤسسة مرتبط بإتقان استخدام العامل للوسائل التكنولوجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	21	42
لا	29	58
المجموع	50	100

كقراءة حرفية للجدول أعلاه نلاحظ أن 21 من المبحوثين قد أجابوا بنعم بنسبة قدرت بـ42% و29 من المبحوثين قد أجابوا بلا بنسبة 58%.

أكدت أعلى نسبة من المبحوثين قدرت بـ 58% على أن التوظيف في الجامعة لا يتم وفق إتقان المرشح لاستخدام الوسائل التكنولوجية، بينما أكدت نسبة 42% من المبحوثين أن التوظيف في الجامعة مرتبط بإتقان استخدام العامل للوسائل التكنولوجية.

إن تفسير وجود اختلاف في الإجابات حول كون التوظيف في الجامعة يتم وفق إتقان العامل أو المترشح لمنصب إداري لمدى إتقانه لاستخدام الوسائل التكنولوجية حول اختلاف المناصب الإدارية في حد ذاتها، فمنصب مهندس في الإعلام الآلي مثلا يستحي حصول المترشح على شهادة مهندس في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها، ومنصب محاسب تتطلب شهادة تخصص، وهكذا، لكن بعض المناصب الأخرى يمكن أن تكتفي الإدارة بشهادة جامعية مع وجود شهادة أولية في مبادئ الإعلام الآلي مثلا أو حتى تدريب العامل فيما بعد على استخدام مختلف الأجهزة الحديثة التي تزود بها المكاتب الإدارية، وهذا للعمل على تحسين عمل الإداريين ورفع كفاءتهم.



الشكل رقم (39): دائرة تمثل التوظيف في الجامعة مرتبط بإتقان استخدام الوسائل التكنولوجية.

3 - 1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية والفرضية العامة:

نص الفرضية العامة: للإدارة الالكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

- أثبتت الدراسة الحالية أن نسبة الإناث اللواتي يعملن داخل المؤسسة الجامعية من عينتنا هي 54% وهي نسبة أكبر من نسبة الذكور، والذين بلغت نسبتهم 46%، وتفسير ذلك هو أن فئة الإناث هي الفئة الطاغية في مجال العمل بالمؤسسة الجامعية بالإدارة، وهي خاصية تتصف بها معظم الإدارات الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة.

- أكدت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية الطاغية هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40-49 بنسبة 40% وهي فئة العمال الذين تولوا مناصبهم الإدارة منذ سنوات ويعملون بها بشكل دائم، كما شكلت نسبة الشباب المتراوحة أعمارهم ما بين 30-39 بنسبة قريبة جدا قدرت بـ 38% نسبة عالية من العمال الإداريين، والتي تشكل خرجي الجامعة في مختلف التخصصات.

- شكلت نسبة الإداريين الذين مستواهم جامعي أكبر نسبة بـ 70%، تليها ما نسبته 28% مستواهم ثانوي، وفئة قليلة جدا بنسبة 2% لديهم شهادة دراسات عليا.

- أكدت ما نسبته 78% من العاملين على تناسب تخصصهم مع طبيعة العمل الموكل إليهم، في حين نفت نسبة 28% منهم، أن العمل الموكل إليهم ليتناسب مع تخصصهم.

- أقرت نتائج الدراسة أن تخصصات الباحثين كانت: اقتصاد ومالية بنسبة 12%، وتخصص قانون إداري بأعلى نسبة قدرت بـ 38%، بينما تخصص علم اجتماع التنظيم بنسبة 26%، وتخصص مكاتبات بنسبة 6%، وبعض التخصصات كاتصال وعلاقات عامة وتسير عمومي بنسبة 4%.

- شكلت أعلى فئة من 05-10 سنوات خبرة بعدد 23 بنسبة مئوية 46% وأقل فئة؛ فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بـ 07 عمال بنسبة 14%.

أ- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها: تقوم الإدارة الجامعية بتطبيق الإدارة الالكترونية.

- أكدت نتائج دراستنا أن توفر الحواسيب والهاتف والطابعات موجود بنسبة كبيرة مقارنة بالوسائل الالكترونية ووسائل الاتصال الأخرى، حيث أن نسبة وجود الحواسيب والهاتف متساوية بمكاتب الإدارة الجامعية 21.73%، في حين توفر جهاز الفاكس بنسبة 14.78، أما الطابعة فبنسبة 21.73%، والمساح الضوئي بنسبة 10.43، في حين كانت الكاميرات الرقمية بنسبة 1.30 فقط، أما عن استخدام البريد الالكتروني فقد شكل نسبة 7.39%، ووسائل أخرى بنسبة 0.86%.

- أقرت أعلى نسبة من إجابات الباحثين على تأكيد تزويد مكاتبهم وحواسيبهم بالشبكة بنسبة 72% مقابل نسبة قليلة من المكاتب غير مزودة بالشبكة بنسبة 28%. فالإنترنت أصبحت ضرورة من ضروريات العمل الإداري، ولا غنى لأي إدارة من استخدامها والاستفادة من خدماتها، حيث تسهل المعاملات الإدارية والاتصال في أقرب وقت وبأقل الجهود، سواء داخل المؤسسة الجامعية (مابين المكاتب ومختلف الكليات) وخارجها.

- أكدت الدراسة أن غالبية الباحثين وبنسبة عالية قدرت بـ 68% يؤكدون على أنهم يستخدمون البرمجيات في عملهم، في حين 32% منهم أقر بأنهم لا يستخدمونها، وقد أرجعوا ذلك لمجموعة من التفسيرات، حيث أكد 2% من الباحثين على أنها غير موجودة بالأساس، في حين أرجعت نسبة 26% بأنهم لم يتلقوا تدريب عليها، ونسبة 4% يرون أنها غير ضرورية في عملهم. إن سبب وجود نسبة كبيرة من الباحثين يستخدمون البرمجيات هو كون المستخدمين من الشباب أصحاب الشهادات الجامعية، وأغلبهم يتقنون استخدام البرامج، خلال مشوارهم الدراسي أو من خلال دورات تكوينية خاصة، وهذا يعد مطلباً أساسياً من مطالب الإدارة الالكترونية.

- أقرت نتائج الدراسة الميدانية أن أعلى نسبة من العمال الإداريين يستخدمون الأسلوب الإلكتروني والأسلوب التقليدي في عملهم بنسبة 60%، بينما تستخدم نسبة 36% الأسلوب الإلكتروني فقط، ونسبة قليلة فقط تعتمد في عملها على الأسلوب التقليدي. إن وجود نسبة عالية من المبحوثين تستخدم الأسلوب الإلكتروني راجع إلى الضرورة التي تقتضيها الإدارة الإلكترونية اليوم في معاملاتها، إلا أنها لا يمكن أن تستغني عن الأسلوب التقليدي والمتمثل في المعاملات الورقية خاصة في البلدان التي لا تنتج التكنولوجيا، فهي بحاجة ماسة دائما إلى الأرشيف الورقي، بالإضافة إلى الخوف من الفيروسات ومختلف الاختراقات الإلكترونية. ويفسر وجود نسبة قليلة تستخدم فقط الأسلوب التقليدي هو عدم اتصال حواسيبهم بالشبكة، وهذا ما سبق وأكدته الجدول رقم (09) بنسبة 28%.

- أسفرت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من المبحوثين 48% أكدت أن الأجهزة التي يستعملونها ذات جودة متوسطة، وتلتها نسبة قريبة منها بـ 44% أكدت أنها أجهزة متطورة، في حين نسبة قليلة قدرت بـ 8% يرون أنها دون المستوى المطلوب في الإدارة الحديثة. إن البنية التحتية المتكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد الركيزة الأساسية لمشروع الإدارة الإلكترونية الحديثة داخل المؤسسات على اختلافها، سواء كانت عمومية أم خاصة، والمؤسسة الجامعية باعتبارها مؤسسة عمومية حرصت على تلبية متطلبات الإدارة الإلكترونية العديدة من خلال توفير أجهزة ومعدات حديثة مزودة بالشبكة لمختلف مكاتب الإداريين من أجل أداء وظائفهم الإدارية بدقة وكفاءة عالية.

- أجابت أعلى نسبة من المبحوثين قدرت بـ 46% بأنها البنية التحتية متوسطة، وتلتها نسبة 44% من المبحوثين أكدوا أن البنية التحتية جيدة، في حين أقرت نسبة قليلة قدرت بـ 10% أن البنية التحتية هي بنية رديئة. إن البنية التحتية للاتصالات في إدارتنا العمومية بالجزائر عامة متوسطة، فما زالت تعاني من العديد من النقائص، على الرغم من أن الحكومة الجزائرية بذلت جهودا كبيرة في مجال الاتصالات من أجل تمهيد الطريق نحو إصلاحها وتحديثها.

- أكدت نتائج الدراسة أن معرفة العمال بالإدارة الإلكترونية بشكل متوسط شكلت أعلى نسبة قدرت بـ 64%، بينما المبحوثين الذين أقروا أنهم على معرفة بها بشكل جيد نسبة أقل قدرت بـ 34%، ونسبة قليلة جدا شكلت 2% أكدوا أنهم على معرفة ضعيفة بالإدارة الإلكترونية. إن الإدارة الإلكترونية ووجود الأجهزة الإلكترونية المختلفة وتوفرها في كل مكاتب الإدارات العمومية، والإدارة الجامعية خاصة، تجعل من مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح متعارف عليه، خاصة بعد التطورات التكنولوجية التي فرضت التعامل بالحواسيب ومختلف الأجهزة التكنولوجية في مختلف التعاملات الإدارية، حتى وإن قلت إلا أنه لا غنى عنها في وقتنا الحالي.

- أقرت نتائج دراستنا على وجود نسبة كبيرة من المبحوثين شكلت %58 تؤكد على أن الإدارة الالكترونية تطبق بطريقة أفضل كون هؤلاء المبحوثين من فئة الشباب خريجي الجامعة، ذوي الشهادات الذين يعيشون بالتكنولوجيا ويفضلون العمل بها، وينتقون مختلف البرامج والآليات التي تستخدمها الإدارة الالكترونية، في حين تبقى نسبة معتبرة منهم تشكل %36 تفضل أن تطبق الإدارة الالكترونية بالجامعة بشكل أفضل مما هي عليه، وهذا من خلال تجهيز المكاتب بأحدث الحواسيب وتزويدها بالشبكة، لتسهيل عملهم المكتبي وتحسين عملهم المهني. ويبقى دائما وجود عمال لا يزالون يعتمدون على الإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية ولا يمكنها الاستغناء عنها.

- أكدت نسبة %60 من المبحوثين أن البرمجيات المثبتة في الحاسوب قد ساهمت في تطبيق الإدارة الالكترونية بطريقة جيدة، في حين ترى ما نسبته %34 من المبحوثين أن مساهمتها متوسطة، وأكدت نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ %6 أن البرمجيات المثبتة بالحاسوب لم تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية. تحلل البرمجيات مكانة وأهمية داخل إدارة أي مؤسسة، لأنها تمكن من المساهمة بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها تساعد العامل الإداري على تسهيل مختلف المعاملات الإدارية، خاصة البرمجيات الخاصة بكتابة النصوص والحسابات كالورد والإكسل (word, Exel)، وعرض الأبحاث كالبوار بوانت (Powerpoint) وغيرها من البرامج المهمة التي لا يستغني عنها الإداري اليوم، فهي تعمل على رفع كفاءة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي عند العامل وتحسين العمل المهني.

- أكدت نسبة عالية من المبحوثين قدرت بـ %46 أن تقنيات الاتصال تعزز كل من المفاهيم التالية: الإدارة الالكترونية، والإدارة بدون ورق بنسبة متساوية، في حين ترى ما نسبته %08 أن تقنيات الاتصال تعزز مفهوم المكتب الالكتروني. إن استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة داخل المؤسسة الجامعية والعمل على تحديثها وتوفيرها في جميع المكاتب الإدارية، عزز مفاهيم جديدة لدى العمال الإداريين كالإدارة الالكترونية والمكتب الالكتروني والإدارة بدون أوراق، وربطها بتحسين العمل المهني والأداء الوظيفي في الإدارة الحديثة.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها: "تقوم الإدارة الالكترونية برفع جودة أداء العامل".

- أقرت أعلى نسبة من المبحوثين، والتي شكلت %66 أنها لم تتلق أي تكوين في تكنولوجيا المعلومات، بينما تلقت باقي النسبة (%44) تكويناً في تكنولوجيا المعلومات. تعمل المؤسسة الجامعية على إكساب عمالها الإداريين منهم خاصة مختلف المهارات التي تمكنهم من تسهيل عملهم الإداري وتحسين أداءهم المهني، ومن بين هذه المهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- أكدت نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ 42% أن طبيعة التكوين الذي تلقوه واستفادوا منه يتناسب مع طبيعة عملهم، في حين يخالف الرأي باقي المبحوثين بنسبة 14% حيث أكدوا العكس. إن الإدارة الحديثة بالمؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تلقي عمالها تكويناً يتناسب مع طبيعة عملهم للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين عملهم المهني، وبذلك تحقق المؤسسة الجامعية أهدافها المسطرة في تحقيق الكفاءة والجودة في العمل المهني للإدارة الحديثة.

- أقرت أعلى نسبة قدرت بـ 58% من المبحوثين أنهم يقومون باستغلال الوسائل المتاحة أثناء أداء عملهم بشكل جيد، في حين أكدت نسبة معتبرة من المبحوثين قدرت بـ 40% على أنها تقوم باستغلال الوسائل المتاحة بشكل متوسط. بينما أعرب مبحوث واحد أن استغلال الوسائل المتاحة يتم بشكل ضعيف. إن العمال في الإدارة الجامعية يستغلون مختلف الوسائل التكنولوجية الموجودة في مكاتبهم بصفة جيدة ومتوسطة، فهم يقومون ببذل الجهد وإظهار فعالية عالية في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية مقارنة مع الكفاءة والخبرة المتوسطة التي يمتلكونها، وهو ما يستدعي من المؤسسة الجامعية وضع إستراتيجية مستقبلية ومخططة، تتضمن تدريب الموارد البشرية على استخدام الوسائل التكنولوجية لزيادة كفاءة العمال ورفع أدائهم الوظيفي.

- أقرت نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 68% أن لهم القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل الإداري، في مقابل وجود نسبة قليلة قدرت بـ 32% لا ترى بأن لها القدرة على الابتكار وإتيان طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط العمل الإداري. إن أغلب المبحوثين من فئة الشباب هذه الفئة التي تتمتع بالقدرة على الإبداع والابتكار، والرغبة في البحث عن طرق جديدة تعمل على تحسين عملهم المهني ورفع مستوى كفاءة أدائهم الوظيفي، إذا ما أتيحت لهم الفرصة، والمؤسسة الجامعية سطرت من بين أهم أهدافها على إشراك فئة الشباب من المتخرجين الجامعيين في الخطة التنموية، وفي منحهم فرص الإبداع والابتكار.

- أكدت نسبة كبيرة قدرت بـ 70% أنها على استعداد وجاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمي إن اقتضت الحاجة، أو لم يكملوا عملهم خلال أوقات العمل الرسمية، بينما أكدت نسبة 30% منهم أنها ليست على جاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمية. يتحلى أغلب عمال المؤسسة الجامعية بروح المسؤولية وحبهم لعملهم، وذلك من خلال جاهزيتهم للعمل خارج أوقات العمل الرسمية إذا اقتضت الضرورة وبدون مقابل، وبصدر رحب، وهذا راجع للطاقة الإيجابية التي يتمتع بها أغلب الإداريين في المؤسسة الجامعية من فئة الشباب والمقبلين على الحياة والعبء، في حين لا ترى فئة أخرى من العمال أن هناك ضرورة للعمل خارج أوقات العمل حتى وإن دعت الحاجة إلى ذلك.

- أكدت أعلى نسبة قدرت بـ 54% من المبحوثين أنهم يقيمون كفاءتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمتوسطة، بينما أكدت نسبة معتبرة منهم قدرت بـ 38% أن كفاءتهم في مجال الاستخدام تكنولوجيا المعلومات عالية، مع وجود نسبة قليلة قدرت بـ 08% من المبحوثين أقرت أن فاعليتها في الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات ضعيفة. إن الكفاءة المتوسطة للعمال الإداريين راجع لنقص الدورات التدريبية لتأهيلهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات من شبكات وبرامج وتطبيقات معلوماتية، خاصة أن الشهادات التي يحملها أغلب العمال هي شهادات لا صلة لها بمجال تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية وبالتالي لا بد من تكوينهم واستفادتهم في دورات تكوينية، وهذا من عمل المؤسسة الجامعية.

- أقرت أعلى نسبة من المبحوثين بأن الرئيس في العمل مهتم ويتابعهم بنسبة 74%، بينما نفت نسبة 26% اهتمام ومتابعة الرئيس في العمل لهم. إن الرئيس في الإدارة الجامعية مهتم ويتابع عمل الموظفين ويسهر على توفير الجو المناسب للعمل، عن طريق توجيه الإرشادات والنصائح، ومتابعة العيادات وحضور العمال، ومتابعة جدول الأعمال بكل دقة من أجل إتمام وانجاز العمل المطلوب في الوقت المناسب كونه المسؤول الأول عن المصلحة، والاهتمام والمتابعة تعد من مسؤولياته الأساسية.

- أكدت أعلى نسبة من المبحوثين قدرت بـ 56% أن المؤسسة الجامعية لا تمنح مجموعة من الحوافز والمكافآت للموظف الكفو، بينما أقرت نسبة 44% من المبحوثين أن الجامعة تحرص على مكافأة الموظف الكفاء من خلال مجموعة من الحوافز والمكافآت. فمن الضروري أن تعمل الإدارة بالمؤسسة الجامعية على تعزيز أسلوب الحوافز والمكافآت للموظفين الأكفاء، بشكل دائم وذلك لخلق روح المنافسة بين الموظفين ودعمهم النفسي والمادي وحثهم على الابتكار وروح المبادرة ورفع مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين مستواهم المهني، وبالتالي تنمية الموارد البشرية الهامة التي تزهر بها الإدارة بالمؤسسة الجامعية.

- أكدت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين على امتلاك العمال الإداريين القدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية في تحسين أدائهم الوظيفي بنسبة 68%، بينما كانت باقي الإجابات بلا بنسبة قدرت بـ 32%. إن استعمال الوسائل التكنولوجية تعمل على تحسين أداء العامل الإداري، فالإدارة الالكترونية الحديثة التي تعتمد على الوسائل الالكترونية ومدى معرفة العامل بها والقدرة على استخدامها، تعمل على رفع أداءه الوظيفي وتحسن عمله المهني.

- أكدت ما نسبته 60% من المبحوثين أنهم حريصين على مواكبة التغيرات ويحاولون جاهدين توظيفها لخدمة عملهم بالإدارة الجامعية، في حين أقرت باقي النسبة والتي قدرت بـ 40% أنهم غير مهتمين بالحرص على مواكبة التغيرات ومحاولة توظيفها لخدمة عملهم. تحرص مجموعة كبيرة من العمال على مواكبة التغيرات ومحاولتهم توظيفها لخدمة عملهم في المؤسسة الجامعية، وذلك بهدف تحقيق أداء فعال في استخدام شتى الوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها الإدارة الالكترونية في أداء مهامها وتحقيق

أهدافها من تسريع لمختلف المعاملات الإدارية وتسهيلها بجودة عالية، راجع إلى الطاقة الايجابية التي يمتلكها أغلب الموظفين بالإدارة الجامعية والذين هم من فئة الشباب خريجي الجامعة، لذا يجب على المؤسسة الجامعية العمل على الاهتمام بالقدرة الفردية والإبداعية للعمال وتقديم الحوافز لأجل تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

وبناء على النتائج السابقة، فقد تحققت الفرضية الثانية: تقوم الإدارة الالكترونية برفع جودة أداء العامل.

ج - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها: "للإدارة الالكترونية أثر على الأداء الوظيفي للعامل".

- أكدت أعلى نسبة قدرت بـ 78% من العمال الإداريين المبحوثين أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الاتصالات داخل الإدارة بالمؤسسة الجامعية، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بدعم وتقوية الاتصالات بين العمال فيما بينهم، وبين العمال ومروسيهم لإيجاد الجو المناسب للعمل، ورفع مستوى الأداء المهني للعمال بها، بينما نفت نسبة قليلة قدرت بـ 22% هذا الاهتمام، ويمكن أن يرجع ذلك لطبيعة العامل في حد ذاته، بعدم رغبته في تقوية العلاقات مع زملاءه أو في رغبته في اهتمام أكبر للإدارة في المؤسسة الاجتماعية في العمل على دعم الاتصالات والعلاقات داخلها. إن الإدارة الالكترونية بالإدارة الجامعية قد سهلت مختلف الاتصالات بين العمال ومروسيهم، والعمال فيما بينهم عن طريق الانترنت، والهاتف ومختلف البرامج المستعملة، مما يعمل على تسهيل العمل الإداري وتحسين جودته من جهة، وحث العمال على التواصل فيما بينهم وبين مروسيهم في العمل في أقل وقت ودون جهد.

- أكدت ما نسبته 40% أن الإدارة الالكترونية تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل بالإدارة الجامعية بدرجة مقبولة، بينما أقرت نسبة أقل منها قدرت بـ 34% أن الإدارة الالكترونية ترفع مستوى الأداء الوظيفي بدرجة عالية، في حين أجابت نسبة 26% ونفت أن الإدارة الالكترونية تعمل على الرفع من مستوى الأداء الوظيفي. إن السبب وراء وجود نسبة كبيرة من المبحوثين تؤكد عمل الإدارة الالكترونية على رفع مستوى الأداء الوظيفي - بالرغم من اختلافها بين الدرجة العليا والمتوسطة - هو درجة إدراك العمال الإداريين اليوم بأهمية ودور الإدارة الالكترونية في الرفع من أداءهم الوظيفية وتحسين عملهم المهني.

- أقرت أعلى نسبة من المبحوثين قدرت بـ 86% بأنهم يدركون أن الإدارة الالكترونية الحديثة ومن خلال اعتمادها على الوسائل التكنولوجية تحدد مهام ومسؤوليات كل عامل وكل رئيس على حد سواء، فهي تضمن حقوق العمال كما تحدد واجباتهم بدقة متناهية، في حين نفت نسبة قليلة قدرت بـ 14% هذه المساهمة للإدارة الالكترونية.

- أكدت أعلى نسبة من المبحوثين أن الإدارة الالكترونية تعمل على زيادة ثقة العامل بعمله بدرجة متوسطة بنسبة قدرت بـ54%، بينما أكدت نسبة 38% أن الإدارة الالكترونية تعمل على زيادة ثقة العامل بدرجة عالية، أما نسبة 8% من المبحوثين فأكدت أن الإدارة الالكترونية تعمل على زيادة ثقة العامل بعمله بدرجة ضعيفة. وهذا راجع لرضا غالبية العمال بالإدارة الجامعية لوظيفتهم ولإدراكهم للجهود التي تبذلها الإدارة العليا للجامعة من أجل رفع مستوى أداءهم الوظيفي ومحاولة توفير كل الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة، تماشياً مع التطور الحاصل في العالم وفق الإمكانيات المتاحة.
- أقرت أعلى نسبة من المبحوثين بما نسبته 70% على مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة تقديم الخدمات، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وعي غالبية العمال بأهمية هذه الأخيرة في الإدارة الالكترونية، وتفضيلهم الإدارة الحديثة التي تعمل على تحسين أداءهم وعملهم المهني في الإدارة على الإدارة التقليدية التي تتطلب الوقت والجهد في تقديم الخدمات، بينما أعربت باقي النسبة من المبحوثين والمقدرة بـ30% على عدم مساهمة نظم المعلومات والبرامج المستخدمة في زيادة سرعة الخدمات، بل يرجعونها إلى أسباب أخرى كخبرة العامل في حد ذاته وطبيعة العمل الموكل وأسباب أخرى.
- أقرت أعلى نسبة من العمال والتي قدرت بـ54% بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فاعلية النشاط المهني للعامل بشكل متوسط، بينما أقرت ما نسبته 38% من العاملين على أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل جيد في الرفع من فاعلية النشاط المهني للعمال، أما نسبة قليلة من العاملين قدرت بـ8% ترى بأن مساهمة تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى فاعلية النشاط المهني للعامل هي مساهمة ضعيفة. لا ينكر العمال بالإدارة الجامعية فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في المساهمة بالرفع من مستوى فاعلية نشاطهم المهني، إلا أن غالبيتهم لا يرون أن هذه المساهمة جيدة بل متوسطة، وهذا راجع لضعف اهتمام الإدارة بتدريب العمال على مختلف المهارات التي يحتاجونها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقلة الأجهزة الحديثة بالرغم من وجودها في جميع المكاتب الإدارية وضعف تدفق الشبكة كذلك من بين الأسباب التي تجعل العامل لا يستفيد من فوائد تكنولوجيا المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية الحديثة.
- أكدت نسبة عالية من المبحوثين قدرت بـ76% أن الإدارة الالكترونية تساهم في التحفيز نحو الإبداع والتطوير الذاتي، وهذا راجع لكون التكنولوجيا دائماً تحمل كل ما هو جديد، فمن خلال وسائل الاتصال المختلفة يتعرف العامل على كل ما يجري في العالم وعالم الإدارة وتخصصه خاصة، فيمكنه الاتصال بغيره ممن يملكون الخبرة والتدريب والتعلم منهم، وحتى الإجابة عن كل التساؤلات التي يمكن أن تشكل له عائقاً في عمله، في حين أنكرت نسبة قليلة هذه المساهمة بنسبة 24% كونهم لا يفضلون التغيير التي أفرزته التكنولوجيا التي غيرت الإدارة من إدارة تقليدية ورقية إلى إدارة الكترونية تكنولوجية

حديثاً. إن الإدارة الالكترونية ساهمت في منح الفرص للإبداع والتطوير الذاتي للعاملين، وبالتالي الخروج من الإجراءات الروتينية للإدارة التقليدية، وتوفير الجهد والوقت وزيادة الاندماج في العمل ومحاولة الوصول إلى حلول للمشكلات اليومية في العمل بشكل أسرع يعزز مستوى الفعالية أثناء تقديم الخدمات.

- أكد غالبية الباحثين بنسبة قدرت بـ 68% أن الإدارة العليا بالجامعة تحرص على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء عمالها، بينما نفت نسبة قليلة من الباحثين قدرت بـ 32% ذلك. إن حرص الإدارة العليا بالجامعة على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين أداء عمالها لنابع من حقيقة مفادها أن الإدارة الحديثة لا يمكن أن تكون إدارة الكترونية، إدارة تعتمد في معاملاتها على مختلف الوسائل التكنولوجية وبالتالي لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة لابد من الاهتمام بكيفية رفع وتحسين مستوى نشاط وأداء عمالها، والحرص على تطبيق مختلف الاستراتيجيات والخطط لإنجاح ذلك.

- أكدت أعلى نسبة من الباحثين قدرت بـ 58% على أن التوظيف في الجامعة لا يتم وفق إتقان المرشح لاستخدام الوسائل التكنولوجية، بينما أكدت نسبة 42% من الباحثين أن التوظيف في الجامعة مرتبط بإتقان استخدام العامل للوسائل التكنولوجية. إن وجود اختلاف في الإجابات حول كون التوظيف في الجامعة يتم وفق إتقان العامل أو المرشح لمنصب إداري لمدى إتقانه لاستخدام الوسائل التكنولوجية حول اختلاف المناصب الإدارية في حد ذاتها، فمنصب مهندس في الإعلام الآلي مثلاً يستحي حصول المترشح على شهادة مهندس في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها، ومنصب محاسب تتطلب شهادة تخصص، وهكذا، لكن بعض المناصب الأخرى يمكن أن تكتفي الإدارة بشهادة جامعية مع وجود شهادة أولية في مبادئ الإعلام الآلي مثلاً أو حتى تدريب العامل فيما بعد على استخدام مختلف الأجهزة الحديثة التي تزود بها المكاتب الإدارية، وهذا للعمل على تحسين عمل الإداريين ورفع كفاءتهم.

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية، فقد تحققت الفرضية الثالثة: "للإدارة الالكترونية أثر على الأداء الوظيفي للعامل".

ثالثاً: الاستنتاج العام.

نص الفرضية العامة: للإدارة الالكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات الثلاثة، توصلنا إلى أن: "للإدارة الالكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي".

وذلك من خلال تحقق الفرضيات الثلاثة التي مفادها:

الفرضية الأولى: الإدارة الجامعية تقوم بتطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرضية الثانية: تقوم الإدارة الإلكترونية برفع جودة أداء العامل.

الفرضية الثالثة: للإدارة الالكترونية أثر على الأداء الوظيفي للعامل.

أهم التوصيات:

- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الاليكترونية لجميع العاملين بالكلية محل الدراسة.
- تطوير نظم العمل والبرامج ومختلف الأساليب في المعاملات الإدارية.
- الاهتمام بالبنية التحتية للتقنيات والشبكات داخل جامعة بسكرة بصفة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة خاصة.
- تحقيق التمييز في مجال الإدارة الاليكترونية يساهم بالرفع من مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.
- جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء تطوير البرامج والشبكات ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.
- توطيد العلاقات بين رؤساء العمل والعمال، لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال إجراء هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع حساس ألا وهو موضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يعد استخدام الإدارة الاليكترونية سمة من سمات التقدم ومعيار من المعايير التي يعتمد عليها في تقييم المؤسسات عامة والمؤسسات الجامعية خاصة ويتطلب ذلك توفير بنية تحتية قوية ومتطورة ومورد بشري فعال ومدرب، وذو مهارات عالية في استخدام الإدارة الالكترونية وكل الوسائل المساهمة في تطبيق هذا النوع من الإدارة، فلقد كان للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة سرعة الإنجاز والإتقان والدقة في العمل الإداري، وتسهيل عملية الاتصال بين العاملين وإدارتهم، وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم، وهذا للقضاء على أسلوب الخدمات التقليدية المبنية على البيروقراطية وكثرة المعاملات الورقية، لمواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية، وفي الأخير نستخلص أن على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق أهداف المؤسسات، وتحقيق مهام العاملين بتلك المؤسسات والمستفيدين من خدماتها على حد سواء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع المعتمدة في الدراسة:

- عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء. مداخل جديدة... لعالم جديد. دب: دار الفكر العربي.
- المحاسنة إبراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. البحرين: دار جرير.
- جمال الدين محمد مرسى. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مصر. الإبراهيمية: الدار الجامعية.
- حمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الالكترونية. الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حنفي علي، (2008). الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة. مصر: دار الكتاب الحديث.
- عبد الباقي صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. دط. القاهرة: الدار الجامعية.
- عبد الرزاق السالمي. (2008). الإدارة الالكترونية. عمان. الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
- فداء حامد. (2015). الإدارة الالكترونية. الأسس النظرية والتطبيقية. الأردن. عمان: دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح رضوان. (2012). الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. مصر. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- مصطفى يوسف الكافي. (2011). الإدارة الالكترونية. دمشق. سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- تارقيونوس. (2016/ 2017). دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية. دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بادرار. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- بعجي سعاد. (2007/2006). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP - منطقة سطيف - المسيلة: جامعة محمد بوضياف. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

- بن إعراب محمد.(2014).تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي.مجلة العلوم الاجتماعية.العدد 19.
- بن عواطة محمد الصالح.(2014/2013).أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غيرا لمجمعة) .ورقلة:جامعة قاصدي مرباح.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- بوالعيش ابتسام.(2014/ 2013).التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية-جيجل.جيجل.الجزائر:كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- بوديرة ياسمينه ؛بوزردوم مريم.(2017/2016).الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية-جيجل.جامعة محمد الصديق:كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بوعيط جلال الدين.(2009/ 2008).الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة).قسنطينة.جامعة منتوري محمود:كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- جهرة حمزة.(2019/2018).دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال.مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير.جامعة محمد خيضر .بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- خملول خضرة و قمرى فطيمة الزهرة.(2015- 2016).دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيبة.جامعة عمار تليجي.الأغواط.كلية العموم الإنسانية.
- ساسي مريم.(2016/2015).الإدارة الالكترونية - دراسة مقارنة -مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام.البويرة.جامعة ألكلي محند أولحاج:كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- عبان عبد القادر.(2016/2015).تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر. دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة.أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع.جامعة محمد خيضر .بسكرة.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- عكاشة أسعد أحمد محمد.(2008).أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel" في فلسطين.الجامعة الإسلامية.غزة:كلية التجارة.
- مسكين خيرة.(2016-2015).تحسين ظروف العمل والأداء الوظيفي دراسة ميدانية مديرية الصناعة والمناجم بالاغواط.جامعة عمار تليجي.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- المطارنه شرين محمد(2005-2006).ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن.الأردن.جامعة مؤتة.عمادة الدراسات العليا.
- موساوي حليلة.(2015).دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية تاشته زواعة. كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجيلاي بونعامة. خميس مليانة.
- هروم عز الدين.(2008/2007).واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)- قسنطينة.جامعة:كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- يقطوف محمد.(2014).تكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.بسكرة:كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر.
- عبد الناصر موسي.(2011).مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة.عدد09.بسكرة.الجزائر:مجلة الباحث.

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-القطب الجامعي شتمة-

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



استمارة بحث حول

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

إعداد الطالب: إشراف الأستاذة الدكتورة:

حنان مالكي

دنفر عمار عبد الحكيم

في إطار تحضير مذكرة ماستر: ل. م. د. في علم اجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، نضع بين ايديكم هذه الاستمارة للإجابة عليها بنعم أو لا بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة، مع العلم أن لدينا أسئلة لا يمكن أن يضع عليها المبحوث (X) ونؤكد لكم أن معلوماتها سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي. وشكرا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2021/2020

أولاً: المعلومات الشخصية.

1-الجنس : ذكر أنثى

2 - السن : 20- 30

30- 40

40- 50

50 سنة فأكثر

3 - المستوى الدراسي : متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4 - ما هو التخصص الذي درستة؟.....

5 - هل التخصص يتناسب مع طبيعة عملك ؟ نعم لا

6 -سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10سنوات

-المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة الجامعية.

7 -تستخدم في عملك مجموعة من وسائل الاتصال جهاز الكمبيوتر الهاتف الفاكس

الطابعة الماسح الضوئي (scanner) كاميرات المراقبة

البريد الالكتروني أخرى ...

8- إذا كنت تملك جهاز كمبيوتر هل هو مزود بشبكة الانترنت نعم لا

9-أستخدم برمجيات logiciels في عملك نعم لا

- إذا كان الجواب بنعم هل لك أن تذكر لنا بعضها

.....

لأنها غير متوفرة بالأساس لأنني لم أتلق تدريباً عليها لأنني لا أحتاجها في عملي

إذا كان الجواب بـ لا لماذا ؟

أخرى تذكر

10-أنتعامل مع البيانات بـ :الأسلوب اليدوي الأسلوب الالكتروني كلاهما معا

11-تقييمك للأجهزة والمعدات التي تستخدمها في عملك متطورة

متوسطة

دون المستوى

12- البنية التحتية للتكنولوجيا داخل مؤسستك الجامعية

رديئة متوسطة جيدة

13-مدى معرفتك بالإدارة الالكترونية

بشكل جيد بشكل متوسط بشكل ضعيف

14-أتعتقد أن تجهيزات تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في مكتبك مكنت من تطبيق الإدارة الالكترونية .

بطريقة أفضل نوعا ما لم يحدث ذلك

15-البرمجيات المثبتة في حاسوبك ساهمت في تطبيق الإدارة الالكترونية بي :

بطريقة جيدة متوسطة لم تمكن ذلك

16-عززت تقنيات المعلومات والاتصال المتوفرة لديك من مفهوم : الإدارة الالكترونية

المكتب الالكتروني الإدارة بلا ورق أخرى

المحور الثاني:مساهمة الإدارة الالكترونية برفع جودة أداء العامل

17-تلقيت تكوينا في مجال تكنولوجيا المعلومات نعم لا

18- إذا كان الجواب بنعم هل هذا التكوين يتناسب مع طبيعة عملك نعم لا

19-تقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك أثناء أداءك

عملك بشكل: جيد متوسط ضعيف

20-تتوافر لديك القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في انجازه

نعم لا

21-تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد في العمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل انجاز عملك المكتبي

نعم

22-تقيم كفاءتك في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على انها

عالية متوسط ضعيف

23-يوجد اهتمام ومتابعة من قبل رئيسك في العمل لانجاز عملك بما يتلاءم مع قانون العمل بالمؤسسة

نعم لا

- إذا كان الجواب بنعم كيف ذلك ؟

.....

.....

24- تمنحك المؤسسة الجامعية مجموعة من الحوافز والمكافآت كموظف كفاء يتفانى في تطوير أداء عمله؟ نعم لا

25- أعتقد أن امتلاكك للقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحسين أدائك الوظيفي؟ نعم لا

26- أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك و تحاول توظيفها لخدمة العمل؟ نعم لا

المحور الثالث: أبعاد الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي.

27- هل تعمل الإدارة الالكترونية على تحسين اتصالاتك مع زملائك؟ نعم لا

في حالة نعم، هل لك أن توضح

ذلك.....
.....

28- هل تساعدك الإدارة الالكترونية على الرفع من مستوى أدائك الوظيفي؟ نعم لا

في حالة نعم درجة كبير بدرجة مقبولة

29- هل ساهمت الإدارة الاليكترونية على تحديد مسؤولياتك تجاه عملك؟ نعم لا

30- أدى استخدامك الإدارة الاليكترونية إلى زيادة الثقة في عملك بدرجة عاليا متوسطة ضعيفة

31- ساهمت نظم المعلومات المستخدمة و البرامج في زيادة سرعة تقديمك للخدمات؟

نعم لا

32- ساهم استخدامك لي تكنولوجيا المعلومات بالرفع من مستوى فعالية نشاطك المهني بشكل

جيد متوسط ضعيف

33- هل ساهمت الإدارة الاليكترونية في تحفيزك نحو الإبداع و التطوير الذاتي ؟

نعم لا

في حالة لا،هل لك أن توضح

ذلك.....

34- هل تحرص الإدارة العليا للجامعة على تطبيق الإدارة الاليكترونية من اجل تحسين أداءك كعامل؟

نعم لا

35- هل توظيف في المؤسسة مرتبط بإتقان استخدامك للوسائل التكنولوجية ؟

نعم لا

في حالة لا: عدد أهم الأسباب:

.....

.....

36- حسب رأيك ماذا يجب أن توفر المؤسسة الجامعية للموظف بها لتحسين أداءه لوظيفته؟

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	مكان الوظيفة
01	زرقة بولقواس	أستاذ محاضر صنف - أ -	قسم العلوم الاجتماعية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيدر - بسكرة
02	شايب ذراع ميدني	أستاذ محاضر صنف - أ -	قسم العلوم الاجتماعية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيدر - بسكرة
03	حليلو نبيل	أستاذ محاضر صنف - أ -	قسم العلوم الاجتماعية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيدر - بسكرة