



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط

للثقافة التنظيمية

دراسة تطبيقية حسب وجهة نظر الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة 8 ماي 1945 قالمة

إشراف الأستاذ:

- بشيشي وليد

إعداد الطالبة:

- منصورى إلهام

السنة الجامعية 2022/2021



« وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ » سورة النساء : الآية 113

« وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا » سورة طه : الآية 114

« يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ »

سورة المجادلة: الآية 11

« وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلَيْهِ »

سورة يوسف: الآية 76

الإهداء

الحمد لله وكفى والسلاة والسلام على الحبيب المطفى وأهله

ومن وفى، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه المسيرة الأكاديمية بمذكرة تخرج

لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى

أبي و أمي سندي في هذه الحياة و نور دربي أدامهما الله

لكل إخوتي و أخواتي متمنية لهم التوفيق في مشوارهم

إلى أحبتي

أهدي هذا العمل المتواضع

إمام

الشكر والتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعانني وشدّ من عزمي لإكمال هذا البحث، و الذي وهبني الصبر و التحدي و العزم للعمل لأجعل هذا البحث علماً ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لن يشكر الله "

أتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلبه فائض بالمعبة والاحترام

والتقدير إلى الأستاذ: بشيشي وليد

على تقبّله من جهة لقبوله الإشراف على هذا البحث، ومن جهة أخرى على كل التوجيهات والملاحظات التي قدمها لي في كل مرحلة من مراحل إنجاز هذا البحث، وكذا على تشجيعاته المستمرة والمتواصلة، فأعانه الله على تبليغ رسالة العلم وخدمة البحث العلمي.

الشكر والامتنان إلى جميع أساتذتي بجامعة 8 ماي 1945 قالمة الذين ساهموا في هذا البحث المتواضع.

جزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

بارك الله في كل من ساعدني وجزاه الله عنّي كل خير

الباحثة: منصورى إمام

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.....03
- الشكل رقم 2: التطور التاريخي للإدارة.....05
- الشكل رقم 3: عناصر الإدارة الإلكترونية.....13
- الشكل رقم 4: أهداف الإدارة الإلكترونية.....22
- الشكل رقم 5: مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.....25
- الشكل رقم 6: مثلث الأداء.....36
- الشكل رقم 7: أنموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر.....48
- الشكل رقم 8: تقييم أداء العاملين من منظور الإدارة بالأهداف.....50
- الشكل رقم 9: ثقافة المنظمة من الجانب البيئي والاستراتيجي.....72
- الشكل رقم 10: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....75
- الشكل رقم 11: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.....78
- الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لجامعة 8 ماي 1945 قالمة.....92
- الشكل رقم 13: الأنموذج الفرضي للدراسة.....94
- الشكل رقم 14: التحليل العاملي التوكيدي لمحور الإدارة الإلكترونية.....101
- الشكل رقم 15: التحليل العاملي التوكيدي لمحور أداء العاملين.....101
- الشكل رقم 16: التحليل العاملي التوكيدي لمحور الثقافة التنظيمية.....102
- الشكل رقم 17: تحديد الحد الأدنى للعينة $G*POWER$105
- الشكل رقم 18: المدرج التكراري لمحور الإدارة الإلكترونية.....107
- الشكل رقم 19: شكل الانتشار حول محور الإدارة الإلكترونية.....108
- الشكل رقم 20: المدرج التكراري لمحور أداء العاملين.....108
- الشكل رقم 21: شكل الانتشار حول محور أداء العاملين.....109
- الشكل رقم 22: المدرج التكراري لمحور الثقافة التنظيمية.....109
- الشكل رقم 23: شكل الانتشار حول محور الثقافة التنظيمية.....110
- الشكل رقم 24: النموذج البنائي لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.....119

قائمة الجداول

04.....	الجداول رقم 1: مفاهيم الإدارة الإلكترونية.
10.....	الجداول رقم 2: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
40.....	الجداول رقم 3: معايير تقييم الأداء.
63.....	الجداول رقم 4: تعريفات الثقافة التنظيمية وفقا لآراء بعض الباحثين.
73.....	الجداول رقم 5: أنواع الثقافة التنظيمية.
95.....	الجداول رقم 6: أقسام الاستبيان بمحاوره وأبعاده.
99.....	الجداول رقم 7: مؤشرات جودة المطابقة.
100.....	الجداول رقم 8: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور.
103.....	الجداول رقم 9: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة.
106.....	الجداول رقم 10: اختبار <i>KMO</i> لكفاية العينة.
107.....	الجداول رقم 11: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.
111.....	الجداول رقم 12: توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
113.....	الجداول رقم 13: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية.
115.....	الجداول رقم 14: الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول محور أداء العاملين.
117.....	الجداول رقم 15: الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية.
	الجداول رقم 16: الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.
120.....	الجداول رقم 17: الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والتباين المشترك.
121.....	الجداول رقم 18: اختبار سوبل لمعنوية المتغير الوسيط.
123.....	الجداول رقم 19: نتائج اختبار T-Test لمحور الإدارة الإلكترونية.
123.....	الجداول رقم 20: نتائج اختبار T-Test لمحور الثقافة التنظيمية.
124.....	الجداول رقم 21: نتائج اختبار T-Test لمحور أداء العاملين.
125.....	الجداول رقم 22: نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار <i>t</i> .
126.....	الجداول رقم 23: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر.
127.....	الجداول رقم 24: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب الشهادة المحصل عليها.
128.....	الجداول رقم 25: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب الكليات.
129.....	الجداول رقم 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات لسنوات الخدمة.

قائمة المختصرات والرموز

المختصر	معنى المختصر
SPSS	Satistical Package for the Social Science
ANOVA	Analysais Of Variance
AMOS	Analysis of Moment Structures
SNDL	Système National de Documentation en Ligne
ARN	Algerian Research Network

جدول المواد

المكونات	الصفحة
آيات قرآنية.....	أ.....
الإهداء.....	ب.....
التقدير والشكر.....	ج.....
قائمة الأشكال.....	د.....
قائمة الجداول.....	ه.....
قائمة المختصرات والرموز.....	و.....
جدول المواد.....	ز.....
المقدمة العامة.....	ك إلى ر.....

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

تمهيد الفصل الأول.....	1.....
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	2.....
المطلب الأول: الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية كمفاهيم.....	2.....
المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية.....	5.....
المطلب الثالث: أهم الفروقات بين المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة.....	10.....
المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية.....	11.....
المطلب الأول: عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.....	11.....
المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم أنماطها.....	15.....
المطلب الثالث: خصائص أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.....	19.....
المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.....	23.....
المطلب الأول: المشاريع الإلكترونية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في	
التعليم العالي بالجزائر.....	23.....

- المَطْلَبُ الثَّانِي: انعكاس وظائف الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية في الجامعة الجزائرية.....25
- المَطْلَبُ الثَّالِث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية 28
- خُلَاصَةُ الفَصْلِ الأوَّل33

الفصل الثاني: أداء العاملين

- تمهيد الفصل الثاني:34
- المَبْحَثُ الأوَّل: مدخل إلى وظيفة تقييم الأداء35
- المَطْلَبُ الأوَّل: مفهوم الأداء وإدارته.....35
- المَطْلَبُ الثَّانِي: معايير قياس الأداء وأنواعه.....38
- المَطْلَبُ الثَّالِث: العوامل المؤثرة في الأداء41
- المَبْحَثُ الثَّانِي: مدخل إلى تقييم أداء العاملين44
- المَطْلَبُ الأوَّل: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين.....44
- المَطْلَبُ الثَّانِي: طرق تقييم أداء العاملين.....46
- المَطْلَبُ الثَّالِث: أخطاء ومعوقات تقييم أداء العاملين51
- المَبْحَثُ الثَّالِث: أداء العاملين في المنظمة.....54
- المَطْلَبُ الأوَّل: أثر تكنولوجيا المعلومات في إثراء عملية تقييم أداء العاملين54
- المَطْلَبُ الثَّانِي: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بأداء العاملين وأثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.....57
- خُلَاصَةُ الفَصْلِ الثَّانِي:.....59

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

- تمهيد الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية.....60
- المَبْحَثُ الأوَّل: مدخل للثقافة التنظيمية61
- المَطْلَبُ الأوَّل: مفهوم، أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية.....61
- المَطْلَبُ الثَّانِي: نظريات الثقافة التنظيمية.....65
- المَطْلَبُ الثَّالِث: أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية.....67

70.....	المَبَحَثُ الثَّانِي: الثقافة التنظيمية في المنظمة.
70.....	المَطْلَبُ الأوَّل: مكونات الثقافة التنظيمية.
71.....	المَطْلَبُ الثَّانِي: أنواع الثقافة التنظيمية.
74.....	المَطْلَبُ الثَّالِث: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.
76.....	المَبَحَثُ الثَّالِث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.
76.....	المَطْلَبُ الأوَّل: علاقة الثقافة التنظيمية بالعاملين في المنظمة.
78.....	المَطْلَبُ الثَّانِي: تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.
79.....	المَطْلَبُ الثَّالِث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
82.....	خُلَاصَةُ الفَصْلِ الثَّالِث:.....

الفَصْلُ الرَّابِع: أثر الإدارة الالكترونية في ظل وجود متغير الثقافة التنظيمية

كمتغير وسيط حسب وجهة نظر هيئة التدريس لجامعة 8 ماي 1945

قائمة

83.....	تمهيد الفَصْلِ الرَّابِع:.....
84.....	المَبَحَثُ الأوَّل: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
84.....	المَطْلَبُ الأوَّل: نشأة وتعريف جامعة 8 ماي 1945 قائمة.
86.....	المَطْلَبُ الثَّانِي: الوظائف الأساسية لجامعة 8 ماي 1945 قائمة.
86.....	المَطْلَبُ الثَّالِث: الهيكل التنظيمي لجامعة 8 ماي 1945 قائمة.
93.....	المَبَحَثُ الثَّانِي: المنهجية والإجراءات المتبعة.
93.....	المَطْلَبُ الأوَّل: نموذج وأدوات الدراسة.
97.....	المَطْلَبُ الثَّانِي: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية.
99.....	المَطْلَبُ الثَّالِث: صدق وثبات أداة الدراسة.
105.....	المَبَحَثُ الثَّالِث: بيان وتحليل نتائج البحث.
105.....	المَطْلَبُ الأوَّل: حجم العينة المناسب وطبيعة توزيع البيانات.

المَطْلَبُ الثَّانِي: تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية

والمحاور 111

المَطْلَبُ الثَّلَاث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات 118

خُلَاصَةُ الْفَصْلِ الرَّابِع 130

الخَاتِمَةُ الْعَامَّة 131

القَائِمَةُ البَيْبُلْيُوغْرَافِيَّة 134

الملاحق 140

الملخص

المقدمة

العامّة

المقدمة

يعيش العالم اليوم عصر ثورة جديدة هي " ثورة المعلومات "، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور الهائل في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وسرعة نقل البيانات كماً وكيفاً، حيث يمكن وبسهولة تصنيف المجتمعات اليوم على أساس المعرفة وليس الثروة، وبالتالي أصبحت المعرفة أساس التقدم على خلاف معايير " الثورة الصناعية " التي كانت مبنية على الثروة.

وفي ظل هذا التقدم العلمي والتطور التقني كان لابداً للمنظمات في العالم بأسره من الاستفادة من هذه التقنيات في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية، لتتحول الأنشطة الحياتية بالتدرج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، من أجل إعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية والمؤسسية، والنظم المالية والإدارية والسلوكية والتقنية بحيث يتم الارتقاء بفعالية الإدارة بكافة جوانبها وأبعادها الكمية والنوعية ومعايير التكلفة والتوقيت والرضى العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين، أو ما يعرف اختصاراً لكل ما سبق بالتطبيق الفعّال للإدارة الإلكترونية.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية يتطلب إمكانات مادية وبشرية غير تقليدية، ويستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية لطبيعتها وخصوصيتها في التعامل مع الأفراد، وتوفير الظروف المواتية لنجاح هذا التطبيق المعاصر، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين التغيرات وسلوك الأفراد، والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

ومن خلال إتباع ومواكبة أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة تولى منظمات الأعمال المتقدمة إهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات في هذا السياق هو الإهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية، حيث تعتبر الأخيرة من أهم ملامح الإدارة الحديثة، ممثلة عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتعتبر مؤثراً بالغ الأهمية على السلوك التنظيمي، وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة (المحيط بأنواعه) أو في بيئة المنظمة الداخلية

(كتطور الإدارة إلى الإلكترونية) أو في تركيبة وخصائص وأهداف المنظمة (كأساليب الأداء)، فأصبحت الثقافة التنظيمية أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تحتاجها جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص، لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة. وبما أن إدارة الجامعة تهدف دائما إلى تحسين أداء العاملين خاصة الأساتذة، فإنها تسعى دائما إلى الاعتماد على التقنيات الحديثة خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية، وكما هو معلوم فإن أي تغيير سيصطدم في بداية الأمر بثقافة العاملين وذلك لأنه ليس من السهل تقبل هذا التغيير في بداية الأمر، من هنا جاءت فكرة إدخال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين، وبما أن جامعة 8 ماي 1945 قالمة من الجامعات الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية حسب ما تصرح به الإدارة، فقد تم إختيارها للدراسة التطبيقية، وتم تحديد فئة الأساتذة الجامعيين لأنهم هم الركيزة الأساسية للجامعة وهم من يحتاجون بدرجة كبيرة إلى التعامل بالإدارة الإلكترونية.

أولا: إشكالية الدراسة

تمثل الجامعات (الحكومية أو الخاصة) أهم المنظمات التي تعمل على تقديم خدمات التعليم العالي، لتلبية إحتياجات المجتمع من الإطارات والكوادر المختلفة حسب الإختصاصات، ولذلك فإن فهم ومعرفة المتغيرات التنظيمية التي تؤثر عليها بما فيها الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية الحديثة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولَمَّا كانت الجامعة الجزائرية في ولاية قالمة كمنظمة حكومية ذات طابع خدمي، تعمل في مجال تقديم خدمات التعليم العالي وفي نفس البيئة (الخارجية والداخلية) وتشابه الهيكل الإداري الإلكتروني، فإن المتغيرات التنظيمية لهذه الجامعات ليست متشابهة تماما مع بعضها البعض من حيث الأداء، من هنا جاءت فكرت الدراسة: التي تهدف إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية لمختلف كليات جامعة قالمة (كمتغير مستقل)، على الأداء (كمتغير تابع) ، مع التعيين والتركيز على متغير الثقافة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية (كمتغير وسيط بين المتغيرين).

وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية

كمتغير وسيط؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- (1) هل تحرص الجامعة على التوجه نحو الإدارة الإلكترونية؟
- (2) هل تحرص الجامعة نحو إرساء الثقافة التنظيمية؟
- (3) هل تحرص الجامعة على تحسين أداء العاملين؟
- (4) هل توجد فروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، الشهادة المحصل عليها، الكلية، سنوات الخدمة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية: يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:

يعمل المتغير الوسيط المتمثل في الثقافة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة 8 ماي 1945 قلما على زيادة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين؛ أي أن الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين أقل من الأثر في حال إدراج المتغير الوسيط.

2- الفرضيات الفرعية: بناءً على التراكم المعرفي والدراسات السابقة فإنه تم بلورة الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تحرص جامعة 8 ماي 1945 قلما على التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تحرص جامعة 8 ماي 1945 قلما نحو إرساء الثقافة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تسعى جامعة 8 ماي 1945 قلما على تحسين أداء العاملين.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، الشهادة المحصل عليها، الكلية، سنوات الخدمة.

ثالثا: منهج الدراسة

مما لا شك فيه أن كل دراسة لا بد وأن تتبع منهاجا معيناً يحدد على أساس الظاهرة المدروسة، لذلك تم استخدام المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة. وذلك بعرض الأفكار النظرية المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة (متغير مستقل، متغير تابع، متغير وسيط)، كما تم اعتماد الأساليب الإحصائية من أجل تحليل نتائج الاستمارة التي اعتمدت كأداة لجمع البيانات، وذلك بالاستعانة بالبرمجيات التالية: *SPSS / Gpower/AMOS*

رابعا: صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهت الباحثة في هذه الدراسة ضيق الوقت وأيضا البعض من أفراد العينة أجاب بشكل عشوائي مع التحفظ وعدم الإجابة بوضوح.

خامسا: أهداف الدراسة

- التعرف على الإدارة الالكترونية والدور التي تؤديه في جامعة 08 ماي 1945 قلمة؛
- بيان أهمية الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها؛
- دراسة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حديثة من خلال المتغير الوسيط تكون دعما وسندا للباحثين والطلبة في هذا الموضوع.

سادسا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في أن الموضوع الذي تم تناوله جديد مع تطور الإدارة، خاصة وأن الإدارة الإلكترونية أصبحت عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه مشاكل وأزمات في ظل إدارتها الكلاسيكية، حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة في تجاوز هذه الازمة بفعل تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات والتقنيات الحديثة في الإدارة، فضلاً عن النظر إلى أن الإدارة الإلكترونية تسرع من أداء العاملين، لأنها تحتصر الوقت والجهد خاصة في الأعمال اليدوية في ظل الاتصال الداخلي أو تقديم المعلومات وتبادلها بين العاملين داخل المؤسسة، كما أنه الدراسة تهدف إلى تحديد مدى أهمية متغير الثقافة التنظيمية كمتغير يتوسط بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين،

وذلك لأن ثقافة المجتمعات تساعد على تحقيق تقدم في الإدارة الإلكترونية. كما أن هذا الموضوع يعد من المواضيع الحديثة، فكلما تطورت التكنولوجيا تطورت معها الإدارة بصفة عامة لأنها أدخلتها في الجانب التسييري لها وذلك لرفع إنتاجية أداء العاملين وتعمل على ترشيد الاستعمال الورقي، وبالتالي تقليص التكاليف وتحسين الأداء.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار موضوع " أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية" لجملة من الأسباب يمكن ذرها فيما يلي:

- إندراج الموضوع ضمن التخصص المدروس؛
- الرغبة في تناول هذا الموضوع لأنه من المواضيع الحديثة نوعاً ما في علوم التسيير خاصة في ظل التطور التكنولوجي وتطور أنظمة المعلومات؛
- الرغبة في دراسة موضوع فيه متغير وسيط بحكم أنه يساعد على تعلم أساليب جديدة.

ثامناً: حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم التركيز على دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في كل الكليات التابعة للجامعة 8 ماي 1945 قالمه.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين مارس 2022 إلى غاية جوان 2022.

تاسعاً: الدراسات السابقة

من أجل تحديد صورة واضحة للدراسة وتعزيز المعارف القبليه تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، التي إهتمت سواءً بأحد متغيرات الدراسة أو بأكثر من متغير، وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات محلية، أما الدراسات الأجنبية فلم يتسع الوقت لدراستها وذلك لضيق الوقت.

1- الدراسات العربية: نقصد بالدراسات العربية كل الدراسات العربية عدى الجزائرية:

أ - دراسة فهد يوسف العيتاني، 2012: بعنوان: تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز، تمثلت الدراسة في مقال علمي منشور في مجلة جامعة عبد الملك عب العزيز-الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية. حيث كانت الإشكالية بالنسبة للباحث عبارة عن ثلاث تساؤلات فرعية متمثلة في:

- ما هي أهم مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء خبرة الجامعة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما هو العائد على الأداء العام لجامعة الملك عبد العزيز نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- هل توجد دلالات إحصائية بين اتجاهات المستجيبين نحو كل متغيري مزايا الإدارة الإلكترونية والعائد على الأداء العام بجامعة الملك عبد العزيز؟

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد قام الباحث بالإجابة عنها في دراسته التطبيقية من خلال الدراسة التطبيقية المباشرة دون التطرق إلى وضع فرضيات أولية.

وتمثلت أهداف الدراسة: كان الهدف الأساسي للدراسة هو استكشاف اتجاهات وآراء الفئات الأساسية المستفيدة من تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز وهم بصورة خاصة الأكاديميين والموظفين الإداريين والطلاب، والتعرف على مدى تفاوت اتجاهاتهم والتوصل إلى بعض النتائج والحلول من أجل القضاء على المعوقات وزيادة فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء تجربة جامعة الملك عبد العزيز.

وقد حرص الباحث على دراسة صدق محتوى الاستبانات وذلك بعرضها على عينة مصغرة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين، حيث بلغت عدد العينات 10 مفردات لكل فئة للإجابة على الاستبانات، وأيضاً استعمل الباحث أساليب إحصائية للمعالجة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فقد بينت أن هناك موافقة تامة على كافة العبارات الخاصة بالمتغيرات في هذا الموضوع، وفيما يتعلق بمجالات عملهم كما أظهرت اتجاهاتهم نفس درجة الموافقة التامة على عبارات متغير العائد على الأداء العام بجامعة الملك عبد العزيز نتيجة لتطبيق إدارة الإلكترونية.

ب - دراسة رشا وحيد الدايني، 2010: بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة. وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن. حيث تعرضت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة أسئلة فرعية لتطرح من خلالها إشكالياتها تمثلت في:

■ ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية (تكنولوجية، مالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟

■ ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية (تكنولوجية، مالية) على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين؟

■ ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف؟

وكانت الفرضية الرئيسية والعامّة للباحثة هي: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء المصرف عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ متفرعة إلى فرضيات أخرى دالة على أنه لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

كما كان الهدف الرئيسي هو دراسة أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على مصرف الرافدين وتحديد أثر هذه المضامين على تطوير الموارد البشرية.

وقد استخدمت الباحثة طريقة المعالجة الإحصائية وذلك عن طريق تحليل آراء عينة الدراسة وقد

استخدم جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر العينة مرتفعا، و تبين أن هناك تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية عند مستوى دلالة (0.05)، و أيضا من النتائج أن هناك وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (تكنولوجية، مالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

2- الدراسات الجزائرية المحلية

تمثلت الدراسات الجزائرية فيما يلي:

أ - دراسة سليم مجلخ، بشيشي وليد، 2019: بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية. وتمثلت الدراسة في مقال وبحث علمي منشور في مجلة حوليات جامعة الجزائر. وقد انصبَّ إهتمام الباحثين حول تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية الجزائرية، وأيضاً حول مستوى تبني الجامعة الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام المؤسسة المدروسة لإدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقة بين هذه الأخيرة والإدارة الإلكترونية، والتحقق من العلاقة بين هذه إدارة الجودة والإدارة الإلكترونية.

وقد تم في الدراسة توزيع 372 استبانة موزعة ورقياً وإلكترونياً خضعت للتحليل الإحصائي وفق أساليب وبرامج إحصائية متعددة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان ضعيف على مستوى الجامعات، وكذلك بالنسبة لإدارة الجودة كان مستواها ضعيف في الجامعات، وأيضاً وجود ارتباط موجب بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة.

ب- دراسة زرزار العياشي، 2015: بعنوان: الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، وتمثلت في مقال منشور في مجلة الحقيقة، التابعة لجامعة أدرار.

حدد الباحث إشكاليته في تساؤل حول الإدارة الإلكترونية كونها إتجاهاً جديداً في المنظمات وعليه فقد صاغ التساؤل التالي: ماهي متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟ تمثلت فرضيات الباحث في: الأطروحات الفكرية والنظرية تبلور مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها للمنظمات المعاصرة وأيضاً هناك إختلافات جوهرية بين وظائف الإدارة الإلكترونية مقارنة بوظائف الإدارة التقليدية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية كتوجه إداري جديد، والتعرف إلى عناصر ومميزات الإدارة الإلكترونية وأيضا التعرف على أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية وأخيرا التعرف على نقاط القوة والضعف والوصول إلى توصيات.

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي كونه يمكن الباحث من جمع المعلومات الدقيقة لوصف الظاهرة المدروسة والتعريف بمشكلة معينة.

وخلصت الدراسة إلى أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل النظم العمل الإداري للمنظمات التقليدية وتحويلها لوظائف إدارية إلكترونية تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وأيضا توجد متطلبات إدارية مهمة لتفعيل إجراءات وعمليات استخدام الإدارة الإلكترونية.

3- التعليق على الدراسات السابقة: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة كونها تناولت المتغير المهم في الدراسة وهو الإدارة الإلكترونية، إذ إختارت نفس العناصر المدروسة في الجانب النظري تقريبا لضبط فرضياتها، أما في الجانب التطبيقي فهي استفادت من الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسات الإحصائية والأساليب المتبعة في الدراسات السابقة، وقد كانت أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:

- **أوجه التشابه:** هذه الدراسة إتفقت مع الدراسات السابقة في أنها تعالج نفس نقاط الموضوع ونفس الهدف الرئيسي وهو دراسة الإدارة الإلكترونية كونها تَوَجُّه حديث النشأة.
- **أوجه الاختلاف:** هذه الدراسة إختلفت عن الدراسات السابقة كونها إحتوت متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية وأيضا من ضمن أوجه الاختلاف دراسة الأبعاد الخاصة بالمتغيرات فلكل دراسة أبعادها، وأيضا إختلفت الدراسات في المجال الزمني والمكاني، فالدراسة الحالية أجريت سنة 2022 في جامعة 8 ماي 1945 قلمة.

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإحاطة بأغلب جوانبه، قامت الباحثة بتقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة عُرضت فيها التفاصيل السابقة من طرح الاشكالية وتحديد الفرضيات و....، وأربعة فصول مقسمة إلى مباحث ومطالب، وخاتمة توضح أهم النتائج المتوصل إليها.

- الفصل الأول: جاء بعنوان الإدارة الإلكترونية وتم فيه التعرف عليها وعلى تطور الإدارة عبر الزمن، كما تم فيه التعرف على أنماطها ومتطلبات تطبيقها في الواقع، وفي المبحث الثالث تم التعرض إلى الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية وماهي المعوقات التي تواجه الجامعة في التطبيق.

- الفصل الثاني: جاء بعنوان أداء العاملين، والذي تم من خلاله التطرق إلى دراسة الأداء بصورة شاملة مع إدارته ومعايير قياسه، كما تحدد طرق تقييم أداء العاملين، وماهي الأساليب التي يُقيم بها الرئيس رؤوسيه وعلى ماذا يعتمد، وأيضا كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

- الفصل الثالث: كان بعنوان: الثقافة التنظيمية، وقد تناولت فيه الباحثة مفاهيم وخصائص وأهمية الثقافة التنظيمية، وأيضا أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية، كما تم أيضا عرض أنواع الثقافة التنظيمية وكذا الوظائف الأساسية التي تميزها، وخصص المبحث الأخير إلى دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية في المنظمة ككل وأيضا على مستوى الهيكل التنظيمي وأداء العاملين.

- الفصل الرابع: كان بعنوان أثر الإدارة الإلكتروني على أداء العاملين في ظل وجود متغير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط حسب وجهة نظر هيئة التدريس لجامعة 8 ماي 1945 قالمة: حيث تم في هذا الفصل تقديم مجتمع وعينة الدراسة والأساليب المتبعة في هذه الدراسة، كما عرض هذا الفصل النتائج الإحصائية للدراسة الناتجة عن تحليل بيانات الاستبيان، وصولاً إلى إختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

يشهد العالم تسارعاً كبيراً في عجلة التطور التكنولوجي والجانب التقني، حيث أصبحت التكنولوجيا هي المحرك الأساسي في العالم، ولا يمكن الإستغناء عنه خاصة في المنظمات التي تعتمد عليها بشكل أساسي، ذلك لأنها تؤثر بشكل قوي وبارز في الرفع من مستوى إنتاجية العامل، وهذا ما دفع الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لتسهيل عملية التبادلات والوظائف الإدارية التي غلب عليها طابع البيروقراطية وعمّ فيها الفساد، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على تغيير وتطوير عمليات المنظمة.

فالإدارة الإلكترونية كمصطلح جديد إكتسح عالم المنظمات وكان نتاج ثورة تقنية وتطور للإدارة، فهو يساعد على تحسين وتطوير إنتاجية أداء العاملين، وتسريع الوظائف بينهم، حيث أن الجامعة الجزائرية بدأت باستخدام هذه الإدارة وذلك عن طريق عدة وسائل وتقنيات حديثة إلكترونية خاصة في ظل جائحة كوفيد 19 التي مرت على الجزائر، لتطور الجامعة في وظائفها أكثر بسبب الفترة التي مرت بها. ومن هذا فإننا قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث متمثلة في:

❖ المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

❖ المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

في ظل التطور الذي عرفته الإدارة مؤخرًا في مجال التسيير، نجد بأن هناك مصطلح جديد أو بالأحرى نوع متطور عن طريقة التسيير التقليدية وهو " الإدارة الإلكترونية"، حيث حظيت هذه الأخيرة بنجاح كبير في الوسط التكنولوجي للمؤسسات خاصة في الجامعة، باعتبارها الأساس في التسيير المستمر والمتطور خاصة في تسريع تقديم الخدمات، وأيضا رقمنة الإدارة تسهل على الأساتذة التعليم عن بعد وأيضاً الخدمات عن بعد.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

إن التطور في عمليات الإدارة أدى إلى تعدد العاريف الخاصة بها وهذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا المطلب.

أولاً: الإدارة التقليدية

تعتبر الإدارة كمناسة ظهرت منذ خلق الإنسان، وتجددت معالمها في أفكار فريدريك تايلور *F.TAYLOR* والتي أطلق عليها "الإدارة العلمية"، حيث تعددت التعاريف المقدمة للإدارة: (1) فقد عرفها فريدريك تايلور (2) أبو الإدارة العلمية بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من إنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها". أما هنري فايول (3) *Henri Fayol* الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية الصادر سنة 1949م قائلاً: " أن تقومَ بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".

(1) يوسف مسعداوي، 2013: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص122.

(2) فريدريك تايلور (20مارس 1856-21مارس 1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعدّ أباً لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين. كما يعدّ تايلور واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعدّ عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية، وقد اشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية (*The Principles of Scientific Management*).

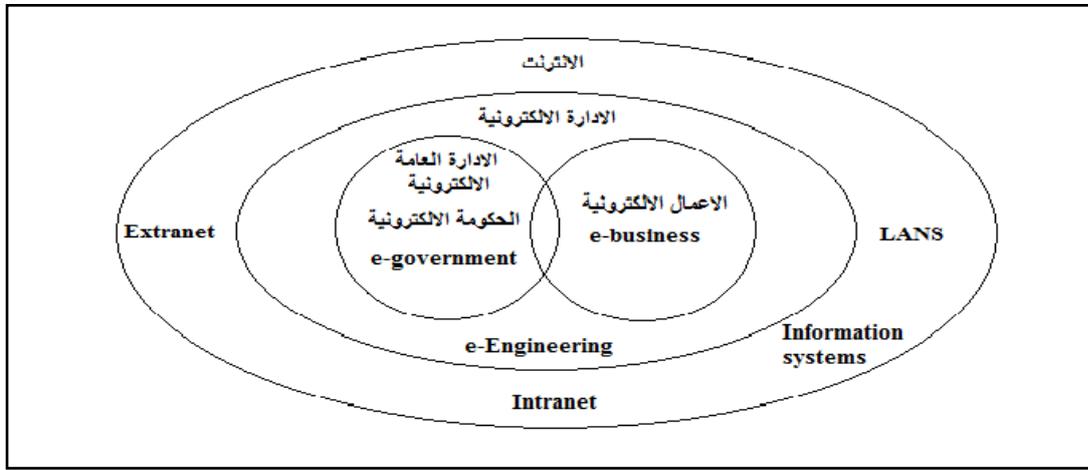
(3) هنري فايول ولد في بإسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م. التحق في مدرسة إنجليزية حيث امضى سنتين ثم التحق بالمدرسة الاهلية وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين من جهة أخرى، وذلك بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر شبكات الإنترنت، مع ضمان سرّية أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وفي أي مكان". (1)

كما تُعرّف بأنها: "تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية، بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الأخرى كالاتصال المباشر". (2)

الشكل رقم (01): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، 2020: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، الأردن، ص 10.

من الشكل أعلاه، نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً، عبر الشبكات، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين فإنه بإمكاننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، ولذلك تعتبر وظيفة الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال، وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، إن الصفة الديناميكية

(1) عبد اللطيف باري وعبد الكريم عشور، 2013: الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 29، الجزائر، ص 173.

(2) غنيم أحمد محمد، 2006: الإدارة الإلكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، ص 30.

المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة لا يُحْدُ تطوره سوى القدرة على الابتكار والخلق للممارسين ممن يستخدمون هذه التكنولوجيا الجديدة.⁽¹⁾

وفي كتاب الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني فإن الباحثين ذكروا عدّة نقاط لتعريف هذه الأخيرة نذكر منها:⁽²⁾

- الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.
- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

والجدول التالي يلخص مفهوم الإدارة الإلكترونية حسب عدة باحثين:

الجدول رقم (01): مفاهيم الإدارة الإلكترونية

التعاريف	الباحث، السنة، الصفحة
أما إدارة مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للزبائن ومؤسسات الأعمال القادرة على الإتصال إلكترونياً عن بعد، وقد أصبح هذا المفهوم قابلاً للتطبيق بفضل التقدم السريع والمذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها وحقت كثيراً من الدول المتقدمة تقدماً كبيراً في هذا الإطار.	قدوي، 2010، 161
أما المنهج الاستراتيجي لإدارة المنظمات الدينامية ومنظمات المستقبل من خلال تنفيذ نظام عالي الأداء والقادم على التكنولوجيا، فهو يركز على الأتمتة والتكامل والذكاء الصناعي باستعمال التنمية السريعة والمنهجية نحو خلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المنظمة.	Yao et Al, 2011, 658
نمط جديد في الإدارة وامتداد لتطور الفكر الإداري نتيجة لتحالف الأخير مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	ناي، 2012، 2
تمثل عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية بالاستفادة من منجزات ومعلومات والاتصالات عن طريق ميكنة النشاطات الإدارية بغية الحصول على المعلومات والبيانات بشكل سهل وسريع لإتخاذ القرارات المناسبة وتقديم الخدمات التعليمية والخدمات الأخرى للمجتمع.	الطحان، 2014، 123

المصدر: دجلة مهدي النجار وزينب كاظم عاصي، 2018: أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، العراق، ص 323.

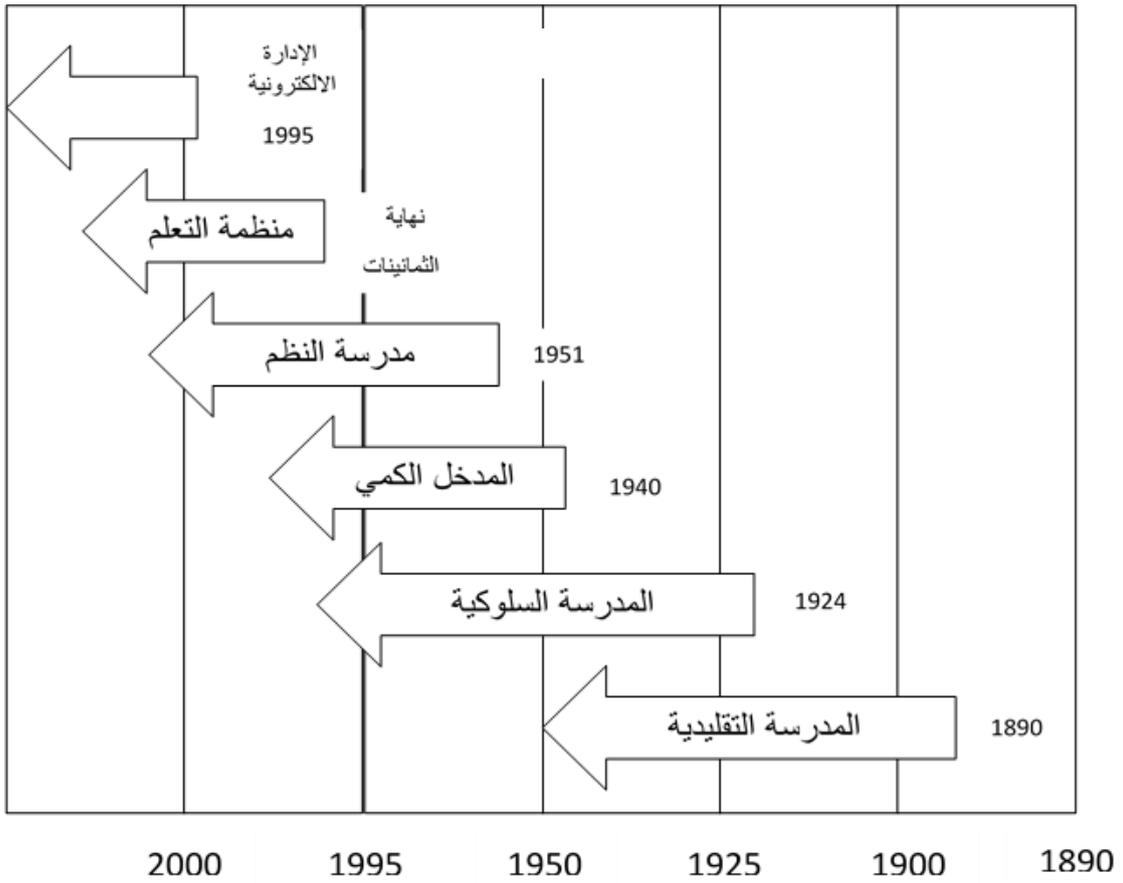
(1) سعد غالب ياسين، 2020: الإدارة الإلكترونية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 10-11.

(2) راكن الزعاير وغسان الطالب، 2020: الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للفكر الإداري، الذي سبق وأن تطرّق له الباحثين من القرن التاسع عشر على أنهم في كل فترة يقومون بتحديث المفاهيم الادارية لمجارات التطورات التقنية والتكنولوجية، لما والشكل التالي يلخص التطور التاريخي للإدارة:

الشكل رقم (02): التطور التاريخي للإدارة



المصدر: عادل حرشوش الفرجي وآخرون، 2007: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية

ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 7.

أولاً: المدرسة التقليدية

تقوم المدرسة التقليدية على أفكار نشأت في نهاية القرن التاسع عشرة، وتعتمد أساساً على العقلانية الاقتصادية، ونشأت عن الفرضية الكلاسيكية للباحث الشهير **لآدم سميث** (1) القائلة بأن الحوافز الاقتصادية تحفز الأفراد على العمل وبالتالي فلا بدّ من توفير فرص الربح الاقتصادي لها لأنها: (2)

(1) تحفز الأفراد وتحثهم على العمل؛

(2) نظراً لأن المؤسسات تسيطر على الحوافز الاقتصادية، فإن الفرد يعدُّ أصلاً مورداً سالباً للمضاربة في الأسواق التجارية؛

(3) يجب ألا تتصادم العواطف اللاعقلانية مع العقلانية الاقتصادية؛

(4) يمكن أن تؤسس المؤسسات بطريقة تمكّنها من السيطرة على العواطف اللاعقلانية وبالتالي الاختلاف الوظيفي والسلوك الغير متوقع للموظفين.

وتنقسم المدرسة الكلاسيكية للإدارة إلى ثلاث فروع بنفس المبادئ الأساسية متمثلة في:

أ. المؤسسة البيروقراطية.

ب. الإدارة العلمية.

ج. المبادئ الإدارية.

ثانياً: المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية قبلت بالمدرسة التقليدية ولكنها أجرت تعديل عليها بالتركيز على أهمية الجماعات الاجتماعية التي يعمل بها الفرد لتحقيق الكفاءة في المنظمة، وقد أكّدت هذه المدرسة على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الصغيرة باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية، هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكّدها المدرسة التقليدية، ومن أبرز رواد هذه المدرسة هو **التون**

(1) آدم سميث (*Adam Smith*) (05 يونيو 1723 - 17 يوليو 1790) فيلسوف أخلاقي وعالم اقتصاد اسكتلندي. يُعدّ مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الاقتصاد السياسي. اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: "نظرية المشاعر الأخلاقية" 1759، وكتاب "بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها" 1776 وهو رائعة آدم سميث ومن أهم آثاره، وهو أول عمل يتناول الاقتصاد الحديث وقد اشتهر اختصاراً، باسم "ثروة الأمم". دعا إلى تعزيز المبادرة الفردية، والمنافسة، وحرية التجارة، بوصفها الوسيلة الفضلى لتحقيق أكبر قدر من الثروة والسعادة، يعدّ سميث هو أب الاقتصاد الحديث، كما لا يزال يعدّ من أكثر المفكرين الاقتصاديين تأثيراً في اقتصاديات اليوم. وفي عام 2009 كان اسم سميث من بين أسماء «أعظم الإسكتلنديين» على مدى كل العصور، وذلك في تصويت تم على قناة تليفزيونية إسكتلندية.

(2) زيد منير عبوي وسامي محمد هشام عزيز، 2005: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن، ص 17.

مايو *HILTON MAYO*⁽¹⁾ حيث أجرى دراسات في مصانع هوثون لمعرفة أثر العوامل المادية والبيئية على زيادة الإنتاجية، بالإضافة للعوامل المادية الأخرى، وهذه المدرسة ركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية للأفراد والتفاعل مع الجماعات لغرض زيادة الإنتاجية.⁽²⁾

ثالثاً: المدخل الكمي

لقد تطورت الأساليب الكمية منذ بداية القرن العشرين حتى الآن بدرجة كبيرة، إلى الحد الذي لم يعد ثمة شك في أن هذه الأساليب بقدر ما تتسم بالأساس العلمي والمنهجي القادر على التعامل مع المشكلات المختلفة والتوصل إلى الحلول الممكنة لها، فإنها تتسم بالتنوع والكثرة التي توفر إمكانات كبيرة من أجل الاستخدام الواسع والفعال في معالجة المشكلات الإدارية في جميع أنواع المنظمات: العسكرية والحكومية ومنظمات الأعمال والمنظمات الغير هادفة إلى الربح. ويمكن تعريف الأساليب الكمية *Quantitative Methods* بأنها: مجموعة من الطرق والصيغ والمعدلات والنماذج التي تساعد في حل المشكلات على أساس عقلائي، كما يمكن تعريفها بأنها الآليات التي من خلالها يتم تنفيذ المدخل الكمي.⁽³⁾

رابعاً: مدرسة النظم

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بيرتلني" *Luiding Von Bertalanffy*⁽⁴⁾ لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيلستر بيرنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م، "و يقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين

(1) جورج التون مايو *Elton Mayo* : هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال

من قبل فايول وتايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، واثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن.

(2) أحمد يوسف دودين، 2020: إدارة الاعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 25.

(3) محمد فاتح محمود المغربي، 2017: الأساليب الكمية في إدارة الاعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، مصر، ص 9.

(4) كارل لودوينج فون بيرتلني (19 سبتمبر 1901- 12 يونيو 1972) عالم أحياء نمساويًا يُعرف باسم أحد مؤسسي نظرية النظم العامة (*GST*) هذه ممارسة متعددة التخصصات تصف الأنظمة ذات المكونات المتفاعلة، والتي تنطبق على علم الأحياء، وعلم التحكم الآلي والمجالات الأخرى. اقترح بيرتلانفي تطبيق القوانين الكلاسيكية للديناميكا الحرارية على الأنظمة المغلقة، ولكن ليس بالضرورة على «النظم المفتوحة» مثل الكائنات الحية. لا يزال نموذج الرياضياتي لنمو الكائن الحي بمرور الوقت، والذي نشر في عام 1934، قيد الاستخدام حتى اليوم.

منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معاً في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر شيستر بيرنارد أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر للمؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعقد أجزاؤه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء المترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم الغير رسمي"، إنطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن عدة مشاكل في التسيير من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير. (1)

خامسا: المدرسة الموقفية

يركز المدخل الموقفى للإدارة على فرضية أنه: لا توجد طريقة واحدة أفضل أو أحسن لإدارة الناس، أو تصلح للعمل في كل الحالات، أو بتعبير آخر أن ما يقوم به المدير من ممارسات تعتمد على الظروف الحالية أو ظروف الموقف، ويتم اشتقاق النظرية الموقفية من دراسة هياكل المنظمات وقياداتها، وقد طوّر علماء النفس تفسيرات حول نمط القيادة التي تعمل جيداً في موقف معين، والمسألة نفسها بالنسبة للهياكل، إذ أن الهياكل تختلف في أفضلية عملها طبقاً للاختلاف في البيئات التي تعمل فيها، وتشدد هذه النظرية الموقفية على العلاقة (إذا.. فإن..)، مثلاً: "إذا ما ظهرت متغيرات في هذا الموقف فإن المدير يحتتمل أن يتخذ مثل هذا الإجراء"، يحاول المدخل الموقفى بصفة عامة تحديد الظروف أو المواقف التي توفر فرص النجاح للطرائق المتنوعة التي يستخدمها في مثل هذه المواقف. (2)

سادسا: منظمة التعلم

يعد "Peter Senge" أول من أشار إلى منظمات التعلم ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها

(1) فاطمة سعدي، 2019: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، الطبعة الأولى، دار النشر *e-Kutublt*، بريطانيا، ص 97.

(2) مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 43.

بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معًا. (1)

فمنظمات التعلم هي التي تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة. (2)

سابعاً: الإدارة الإلكترونية

استُخدمَ مصطلح المكتب اللاورقي (*paperless office*) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة كخطوة باتجاه فكرة التحول إلى العمل الرقمي (*digital*) في عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل المكتب المستقبل، وفي سنة 1996 كانت بداية الإنطلاقة لشركة ميكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينات في القرن العشرين استُخدمَ مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت، واعتمدت كوسيلة لتوفير الخدمات عن بعد، وظهرت ضمن هذا المضمار الكثير من المفاهيم المركبة للقارئ لتشابهها وارتباطها الوثيق بالعصر الإلكتروني الحديث كالإدارة الرقمية والحكومة الإلكترونية، في الواقع الإدارة الرقمية (*digital management*) هي تكوين أشمل وأوسع مكن الأعمال الإلكترونية مثلما أن الأعمال الإلكترونية هي أوسع وأشمل من مضمون التجارة الإلكترونية، فهي إطار يشمل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية في عالم التجارة والأعمال ويشمل أيضاً الحكومة الإلكترونية (*e-gouvernement*) للدلالة على الإدارة الإلكترونية (الحكومة الإلكترونية) الموجهة إلى المؤسسات الحكومية المختلفة، مع الأخذ بنظر الاعتبار العلاقة المشتركة بينهما. (3)

(1) بسام محمد أبوحشيش، 2016: مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 02، فلسطين، ص 399.

(2) كامل محمد يوسف الحواجرة، 2011: الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07 العدد 03، الأردن، ص 2.

(3) مثقال عيسى مقطش، 2013: الإدارة الإلكترونية والتحديات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 21، العدد 04، الأردن، ص 41.

المطلب الثالث: أهم الفروقات بين المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة

بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة الرقمية الكثير من الفروقات التي تتجسّد في تطور المنظمة وتبرز هذه الفروقات في العديد من النقاط متمثلة في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني
الحفظ	المعاملات وأوراق مهمة احتمال ضياع	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي يتم حفظها على الشبكة الإلكترونية.
الإسترجاع	صعوبة الإسترجاع	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحمولة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
المكان	تتأثر بالعامل البشري	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة
الحماية	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي جزء يتم بالساعة والدقيقة والثانية
التوثيق والضبط	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكان الإدارة المخصصة لهذا الغرض
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الرسالة من أحد الطرفين	لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها إستقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة بيسر وسهولة
المهام	لا يوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها

المصدر: العياشي زرزار، 2016: الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، ص ص 157-158

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

بعد أن تم في المبحث الأول تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية والادارة التقليدية سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أساسيات الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد عناصر الادارة الإلكترونية، مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم أنماطها.

المطلب الأول: عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من عدة عناصر، نذكر أهمها: (1)

- (1) الحاسب الآلي: وفيه يتم استقبال البيانات وتخزينها للوصول إلى النتائج المطلوبة؛
- (2) برامج الحاسوب: وهي مجموعة من البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب؛
- (3) شبكات الإتصال: ظهرت شبكات الإتصال كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي مما يعني إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت، وهو ما يعبر عنه بالإتصال عبر الشبكات؛

(4) العنصر البشري: هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، وهم العناصر الأهم ويمثلون القيادات الرقمية والمدبرون والمحللون للموارد المعرفية.

وأيضاً صنفت عناصر الإدارة الإلكترونية إلى ثلاث أصناف حددت في العناصر التالية: (2)

- أ- المعلوماتية: تعد المعلومات عنصر حديثاً ساد مختلف المجالات بقوة فتقاس من وبالنظر إلى المزايا التي أدت إلى ثورة المعلومات ونستطيع أن نوضح خصائص المعلومات في إطار تطبيق الإلكترونيات كما يلي:

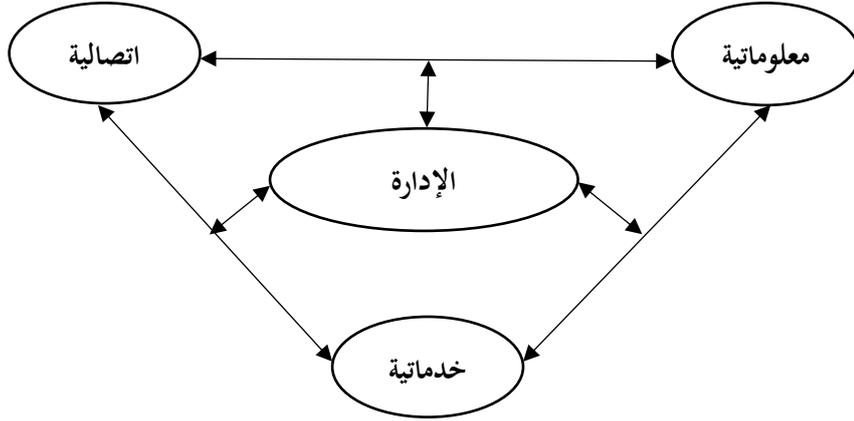
(1) ليلي أبو العلا، 2012: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ص 178.

(2) سليمة بن حسن، 2014: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، الجزائر، ص 212.

- التوقيت: ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير، والمخرجات) للمستخدم من الخدمة، وبغية الوصول إلى التوقيت المناسب للمعلومات يجب تحقيق الوقت اللازم لدورة المعالجة، ولا يتحقق ذلك باستخدام الحاسوب الإلكتروني؛
- الدقة: وتعني تفادي الأخطاء بنوعيتها، الصريحة والضمنية؛
- الملاءمة: وتتعلق بمدى ملاءمة المعلومات لإحتياجات المستخدم بشكل كبير؛
- المرونة: وتتعلق بمدى استخدام المعلومات للعديد من المستخدمين في عدة تطبيقات مختلفة؛
- الوضوح: وتعني خلو المعلومات من الغموض والتناقض؛
- قابلية المراجعة: أي درجة الإتفاق بين مختلف المستخدمين من أجل مراجعة المعلومات؛
- عدم التحيز: وتشير إلى عدم إمكان تغيير المعلومات بحيث تتفق مع أهداف أو رغبات المستخدمين؛
- قابلية القياس: أي مكان القياس الرقمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعالجة، بحيث تكون كاملة أكثر قيمة وفائدة؛
- إمكان الوصول: أي سهولة وسرية الحصول على المعلومات، أي زمن إستجابة النظام للخدمات المتاحة للإستخدام.
- ب- الإتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أية منظمة من جهة، أجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة من جهة أخرى، وتصنف وسائط الإتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين هما:
- الوسائط السلكية: وتستخدم الأسلاك في نقل المعلومات وتتكون من أنواع منها الأسلاك المحورية، الأسلاك المزدوجة، أسلاك الألياف؛
- الوسائط اللاسلكية: وهي التي تستخدم موجات الأثير في نقل المعلومات مثل: المايكرويفز والأقمار الصناعية.

ت- الخدماتية: وهو مفهوم يجد مكانه في نقطة التقاء اتجاهين إستراتيجيين مهمين للغاية، فمثلا في الأول: تحول الإقتصاد بشكل عام من السلع إلى الخدمات، أما في الثاني: فيتجسد في التوسع السريع في إقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية.⁽¹⁾

الشكل رقم(03): عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: سليمة بن حسن، 2014: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد07، الجزائر، ص 214.

ثانيا: متطلبات الإدارة الإلكترونية

هناك عدة متطلبات تحتاجها الإدارة الالكترونية، تتمثل في:⁽²⁾

1) المتطلبات الإدارية: تتمثل المتطلبات الادارية فيما يلي:

- أ. تتطلب الإدارة الإلكترونية قيادة إدارية إلكترونية مؤهلة لدعم التطوير والتغيير، ودعم تطويرها ومعالجتها الفعالة لتكنولوجيا المعلومات، مع القدرة على إبتكار وإعادة تصميم الثقافة التنظيمية وخلق المعرفة؛
- ب. كما يحتاج قسم الإدارة الإلكترونية إلى صياغة وتبسيط إجراءات وخطوات العمل لتقليل العبء الإداري وربط جميع الخدمات لضمان راحة ومرونة المدرسة والجمهور الذي يتعامل معها والإدارة العليا؛

⁽¹⁾سليمة بن حسن، 2014: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 213.

⁽²⁾ <https://mqaall.com/requirements-for-applying-electronic-management-in-education/> Vu le :02 /03/2022

ج. هيكل تنظيمي حديث ومرن، بالإضافة إلى وجود هيكل شبكي قائم على أساس التكنولوجيا والمعلومات المتقدمة، ومنظمة تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع للأداء وكفاءة ثقافة تنمية الأعمال وتثقيف الأفراد حول جدوى تطبيقها في المدارس؛

د. يجب استخدام نظامًا سهل الاستخدام يعتمد على نظام مفتوح لضمان قبول الموظفين والعملاء للنظام الجديد وضمان التطوير المستمر للبرنامج؛

هـ. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري حل المشاكل في واقع الإدارة التقليدية قبل التحول إلى البيئة الإلكترونية، لأنه يجب على الحكومة توفير المعلومات اللازمة عن مواطنيها عبر الإنترنت ووفق هذه السياسة يمكن معالجة جميع المستندات والمعلومات إلكترونيًا عبر الإنترنت.

لذلك يجب أن تكون هناك تشريعات وقواعد قانونية تعزز الإدارة الإلكترونية وتجعلها قانونية وذات مصداقية، وكذلك جميع التبعات القانونية الناشئة عنها.

(2) المتطلبات التقنية: تمثل المتطلبات التقنية في: (1)

أ. أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى الأجهزة المساندة لعمل الحاسوب أو الملحقه به كأجهزة الإدخال والإخراج؛

ب. نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة؛

ج. متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب؛

د. شبكات الحاسوب التي تعدّ العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيًا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها

وتتمثل عناصر البنية الشبكية في: الإنترنت، شبكات المحلية، الأنترانت والاكسترانت؛

هـ. وسائط الإتصال وهي الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتعد عنصرًا رئيسيًا في بناء الشبكات لكونه الوسيلة التي تحقق الإتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة، وتتمثل في الأجهزة السلكية واللاسلكية.

(1) نور الدين حامد وبورغدة نور الهدى، 2017: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، الجزائر، ص ص 186-187.

(3) المتطلبات البشرية: إن كبر حجم المنظمات الإدارية وزيادة مهامها وتوسيع أنشطتها أدّى إلى زيادة إهتمام هذه المنظمات بالحاسب الآلي، وإن هذا التوسع الهائل في حجم المنظمات أدى بدورها إلى زيادة في عدد العاملين بها، والذي حدا بتلك المنظمات إنشاء سياسات وإجراءات إدارية تضمن حسن استغلال المورد البشري الموجود فيها، وإجراءات إدارية تضمن حسن إستغلال المورد البشري الموجود فيها، وإجراء البحث عن كوادر جيدة تستطيع إدارة تلك الموارد الإستفادة منها. (1)

(4) المتطلبات المالية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة إجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الإستعانة بوسائل الإعلام، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصدر تمويل لها وتمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي. (2)

المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم أنماطها

النقلة التي تعرضت لها الإدارة بسبب التطور التكنولوجي لم يكن تحولاً مباشراً بل مر بمجموعة من الخطوات والمراحل، وهذه الأخيرة إتخذت عدة أنماط تمثلها.

أولاً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تمر الإدارة التقليدية بعدة مراحل للتحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في: (3)

(1) قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة: ينبغي على المسؤول في المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية؛

(1) فراس فرحان جدي العبيدي ومصطفى كامل يوسف الكنعاني، 2015: مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 5، العدد2، العراق، ص 93.

(2) براهمي سميحة، 2015: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد و تحسين الخدمة العمومية، المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، ص 12.

(3) ليليا عين سوية وعبد القادر مخلوب، 2020: مساعي الجزائر في تجسيد التجارة الإلكترونية ورقمنة الإدارة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 03، العدد10، الجزائر، ص 312-313.

(2) تدريب وتأهيل الموظفين: هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل؛

(3) توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى إجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق وأن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطور، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات لتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية؛

(4) توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية المحسوس من الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسوب وربط الشبكات الحاسوبية والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة... إلخ؛

(5) البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (*scanner*) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها؛

(6) البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

ثانياً: أنماط الإدارة الإلكترونية

تتمثل أنماط الإدارة الإلكتروني في العناصر التالية:

(1) التعليم الإلكتروني: هو طريقة للتعليم والتدريب باستخدام الوسائط الإلكترونية في عملية نقل وإيصال المعلومات بين المعلم والمتعلم، مثل الحواسيب والشبكات، والوسائط مثل الصوت والصورة ورسومات المكتبات الإلكترونية والإنترنت وغيرها، وقد يكون هذا الاستخدام

بسيطا كاستخدام هذه الوسائل الإلكترونية في عرض ومناقشة المعلومات داخل الفصول أو قاعات التدريب، وقد يتعداه إلى ما يسمى بالفصول الافتراضية التي تتم فيها العملية التدريبية من خلال تقنيات الشبكات والفيديو وغيرها وهو ما يعرف اصطلاحا بالتعليم عن بعد، ففي كل الأحوال، فإن التعليم الإلكتروني لا يلغي دور المعلم أو المدرب أو دور المؤسسة التعليمية، ولكنه يعيد صياغة دور كل منهما، ويشار إلى أن الحاسب الآلي هو عصب التعليم الإلكتروني، إذ يستخدم كوسيلة مساعدة في التعليم وكمصدر المعلومات، فضلا عن استخدامه في التدريب والتحليل والتقييم، وقد بيّنت العديد من الدراسات والتجارب تفوق مستخدمي الحاسب الآلي في العملية التعليمية أو التدريبية على غيرهم من غير المستخدمين له.⁽¹⁾

(2) **الحكومة الإلكترونية:** لقد تعددت التعريفات للحكومة الإلكترونية واختلفت باختلاف التوجهات العلمية للباحثين الذين تناولوا موضوع الحكومة الإلكترونية، حيث يرى الدكتور داوود عبد الرزاق الباز أن الحكومة الإلكترونية هي أسلوب جديد ومتطور لإدارة المرفق العمومي في الدولة بهدف رفع مستوى أداء الإدارات الحكومية. وتقديم الخدمات بصورة مرضية لطالب الانتفاع منها عبر الاستفادة القصوى من الوسائل الإلكترونية وببسر وسهولة وفي إطار من الشفافية والوضوح.⁽²⁾

ومن بين التعاريف المقدمة للحكومة الإلكترونية بأنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص الإنترنت لتقديم معلومات وخدمات الحكومة وما يلزم المواطنين في العملية الديمقراطية وصناعة القرار الحكومي في الوقت الحقيقي لظروف المواطن وبتكلفة فعالة.⁽³⁾

(3) **التجارة الإلكترونية:** التجارة الإلكترونية (*E-commerce*) هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة، ويمتد المفهوم الشائع للتجارة الإلكترونية بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة الأول خدمات ربط أو

(1) محمد مدحت محمد، 2016: الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص ص 123-124.

(2) محمد نجيب بناي وفتيحة ليتيم، 2021: الإدارة الإلكترونية بين إشكالية المفهوم وتحديات التفعيل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، الجزائر، ص 399.

(3) Carbo,toni&williams, james ,2004, **models and metrics for evaluating local electronic government systems and services**, electronic journal of e-government , Vol 02,N 02,p95-104.

دخول الانترنت وما تتضمنه خدمات الربط من خدمات ذات محتوى تقني ومثلها الواضح الخدمات المقدمة من مزودي خدمات الانترنت *Internet Services Providers - ISPs*، والثاني التسليم أو التوريد التقني للخدمات، والثالث استعمال الإنترنت كواسطة أو وسيلة لتوزيع الخدمات وتوزيع البضائع والخدمات المسلمة بطريقة غير تقنية (تسليم مادي عادي).⁽¹⁾

(4) **النشر الإلكتروني:** نشر المعلومات التقليدية الورقية عبر تقنيات جديدة تستخدم الحاسبات وبرامج النشر الإلكتروني في طباعة المعلومات وتوزيعها ونشرها على نطاق واسع يتضمن كل أشكال أوعية المعلومات باستخدام الحاسب الآلي لتسهيل إنتاج المواد التقليدية ونظم الاتصالات لتوزيع المعلومات إلكترونياً عن بعد خلال وسائط تخزين إلكترونية، كما عرف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات - النشر الإلكتروني بأنه المرحلة التي يستطيع فيها كاتب المقال أو المادة العلمية أن يسجل مقاله ونتاجه الفكري باستخدام إحدى وسائل تجهيز الكلمات ثم يقوم ببثه إلى محرر المجلة الإلكترونية، والذي يقوم بالتالي: يجعل هذا النتاج الفكري متاحاً في تلك الصورة الإلكترونية للمشاركين في مجلته، وهذه المقالة لا تنشر وإنما يمكن عمل صور منها مطبوعة إذا طلب أحد المشاركين ذلك.⁽²⁾

(5) **الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في إنتظاره لدى الصيدلي لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.⁽³⁾

(1) باسم أحمد المبيضين، 2010: التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 18-19.

(2) أحمد يوسف حافظ أحمد، 2013: النشر الإلكتروني، الطبعة 01، دار نفضة مصر للطباعة والنشر، مصر، ص 28.

(3) عروبة رشيد علي البدران وعبد الرضا ناصر محسن، 2014: واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، المجلد 10، العراق، ص 120.

المطلب الثالث: خصائص، أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تكتسي الإدارة الإلكترونية العديد من الخصائص، حيث هذه الأخيرة تمنحها أهمية كبيرة وهذا ما يجعل أهداف الإدارة الإلكترونية واسعة ومتفرعة بشكل كبير.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

من بين أهم الخصائص التي تتسم بها هذه الإدارة الحديثة النشأة كما ذكرها عبد الفتاح في كتابه الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ما يلي: (1)

(1) إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية؛

(2) إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التلفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية؛

(3) إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية؛

(4) تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛

(5) إدارة الملفات الوثائق بدلا من الحفظ والكتابة؛

(6) استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد؛

(7) تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛

(8) تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية...؛

(9) تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها؛

(10) التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

(1) رضوان محمود عبد الفتاح، 2012: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص ص 20-21.

ومن بين الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية وتم تصنيفها إلى ست أصناف عن سابقاتها هي: (1)

- (1) السرعة والوضوح:** وذلك من خلال تخطي حواجز الإدارة البيروقراطية والابتعاد عن عقباتها ومعوقات الإدارة والتخلص منها بشكل كلي في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها إلى جانب ضمان سرعة إنجاز المعاملات في سرعة فائقة وإرسالها واستقبالها؛
 - (2) عدم التقيد بالزمان والمكان:** حيث تتيح إمكانية المراجعة خلال 24 ساعة، فمواقع الإدارة المتوفرة عبر الإنترنت، ومن خلال أجهزتها المنتشرة في الشوارع (البنوك)، حيث يتكفل الحاسوب بالإجابة عن كافة الاستفسارات والمراجع ويستقبل منه معاملاته بيسر عبر جولة من الخيارات والأوامر التي يقدمها للمراجع؛
 - (3) إدارة المعلومات والاحتفاظ بها:** وذلك عن طريق العمل على توفير برامج للمراجع تساعد على إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية؛
 - (4) المرونة:** ويرجع ذلك للاستجابة السريعة للأحداث والتفاعل معها، مخترقة بذلك حدود الزمان والمكان وتعثر الاتصال مما يساعد الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متوفرة في السابق بسبب حواجز الإدارة التقليدية؛
 - (5) الرقابة المباشرة الصادقة:** وذلك من خلال مراقبة مواقع عملها المختلفة في كافة المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور؛
 - (6) السرية والخصوصية:** وذلك مما تقتنيه الإدارة من برامج تمكنها حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم توفرها إلا لذوي الصلاحية الذي يعرفون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات بسهولة.
- ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (2)

- (1) تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛**

(1) مرزوقة محمود البلوي، 2020: واقع الإدارة الإلكترونية للإداريين والأكاديميين بجامعة تبوك (السعودية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 01، فلسطين، ص 79.

(2) فهد يوسف العيتاني، 2012: تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز، دراسة استكشافية لاتجاهات الأكاديميين والطلاب والإداريين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 26، العدد 02، المملكة العربية السعودية، ص 19-20.

(2) المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية في أي مكان قد يتواجد فيه القيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليست له حدود (يمكن ان يكون من البيت، الشارع، المطار... إلخ)؛

(3) سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (*Video Conferencing*) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
 (4) لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحة هذه الخزائن وكذلك توفير نفقات لموظف المخصص للعناية بهذه الملفات؛

(5) سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك؛
 (6) سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة)؛

(7) سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من الأهداف للإدارة الإلكترونية منقسمة إلى قسمين يتمثلان: (1)

(1) أهداف مباشرة: يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- أ. إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- ب. تقليل ساعات العمل داخل المؤسسات الحكومية، وإمكانية أداء العمل عن بعد.
- ج. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

(2) أهداف عامة غير مباشرة: يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- أ. التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- ب. التوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة، وزيادة تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن ذكر مايلي: (2)

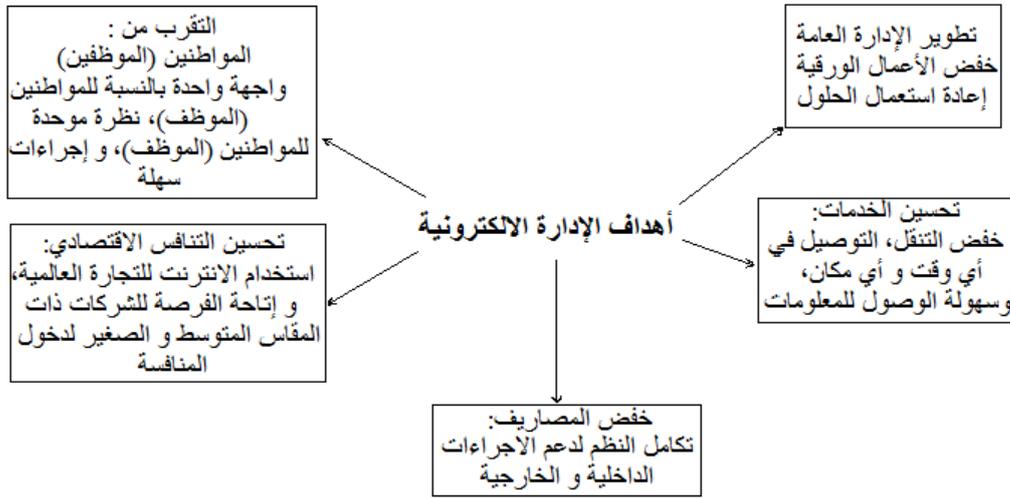
(1) حجازي عبد الفتاح البيومي، 2003: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الطبعة 01، دار الفكر الجامعي، مصر، ص30.

(2) زروقي نسرين، 2016: الإدارة الإلكترونية كأحد افرازات عالم التكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد

15، الجزائر، ص241.

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

الشكل رقم(04): أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، 2012: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا،

بدون صفحة

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية. ويُنظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيله، الأمر الذي دفع الجامعة الجزائرية إلى التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: المشاريع الإلكترونية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في التعليم العالي بالجزائر

عملت الجامعة الجزائرية على تفعيل الإدارة الإلكترونية والدخول في عالم التكنولوجيا وذلك لمساعدة محابر البحث العلمي ومركز البحث وذلك قصد التطوير النوعي من الجانب التقني للجامعة.

تتمثل هذه المشاريع في:¹

أولاً: بوابة الالتحاق بالدكتوراه

حيث قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في بداية سنة الدراسية الجامعية 2018/2017 بإقامة بوابة إلكترونية خاصة بالطلبة الراغبين بالتسجيل في الدكتوراه الطور الثالث، والمتصفح للبوابة يجد: تعليمية تتعلق بكيفيات تنظيم مسابقة الالتحاق بالتكوين في الطور الثالث، القرار 834 المتضمن تأهيل المؤسسات الجامعية للتكوين في الدكتوراه، والذي يحدد عدد المناصب المفتوحة للسنة الدراسية 2018/2017، دفتر طالب الدكتوراه، ومجال خاص للبحث عن ميدان المشاركة والتخصص العلمي المطلوب.

¹ منصف شرقي وحسان بوزيان، 2019: الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ص ص، 244-245.

ثانيا: البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات *PNST*

هي وسيلة شاملة للوصول إلى الإنتاج العلمي للباحثين فيما يخص الأطروحات، تشمل البوابة كل مراحل إعداد الأطروحة منذ اقتراح موضوع الأطروحة، إشعاره وإلى غاية نشر الأطروحة، تسعى البوابة أن تكون مخزن شامل للبحوث الجارية والأطروحات المناقشة في الجزائر ومن أهدافها الرئيسية تسريع عملية المصادقة على المواضيع، تسهيل عملية إيداع أطروحات المناقشة، إنشاء شبكات للبحث والباحثين، يستخدم كقاعدة لرسم خرائط البحث وشبكات الباحثين، تتيح أعمال البحث والباحثين في جيل من المعلومات ذات قيمة مضافة، توفير الوصول إلى النص الكامل، لضمان أرشفة دائمة لأعمال البحث.

ثالثا: الموقع الوطني للتوثيق *SNDL*

النظام الوطني للتوثيق على الأنترنت يسمح بتصفّح الوثائق الإلكترونية الوطنية والدولية الغنية والمتنوعة، والتي تشمل جميع ميادين التعليم والبحث العلمي، تصنّف هذه الوثائق إلى فئتين، الفئة الأولى يمكن الوصول إليها بصفة مباشرة بالنسبة للطلبة، الأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين بالجامعات ومراكز البحث. أما الفئة الثانية، فتخص جانب البحث وهي موجهة إلى الأساتذة الباحثين، الباحثين الدائمين، إلى طلبة ما بعد التدرج (طلبة الدكتوراه والماجستير)، الطلبة المهندسين في نهاية التخرج ماستر، تصفّح هذا النوع من الوثائق يكون بصفة مباشرة أيضا لكن بالحصول على حساب شخصي¹.

رابعا: شبكة البحث الجزائرية *ARN*

توفر شبكة البحث الجزائرية شبكة ربط وطنية ودولية وتتطور تدريجيا مع تطور التكنولوجيات وقدرات الهياكل المتوفرة. هذه الشبكة تضمن من خلال خدمات المنتجات المقدمة من قبل المركز، دعم الاحتياجات المرتبطة بالبنية التحتية لشبكة الإعلام المتخصصة، وتضم الشبكة "ARN" جميع المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، حيث تكون شبكة البحث القطاعية الوطنية، مرتبطة بشبكات البحث الدولية والإنترنت.²

¹ <http://www.cerist.dz/index.php/ar/portails-3/813-sndl> VU LE 12-06-2022

² <http://www.cerist.dz/index.php/ar/portails-3/308-arn> VU LE 12-06-2022

من بين هذه البوابات بوابات إلكترونية أخرى التي تعتمد عليها الجامعات الجزائرية مثل: بوابة حاملي البكالوريا، أرضية التسجيلات للطلبة الأجانب، بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية... إلخ

المطلب الثاني: انعكاس وظائف الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية في الجامعة الجزائرية

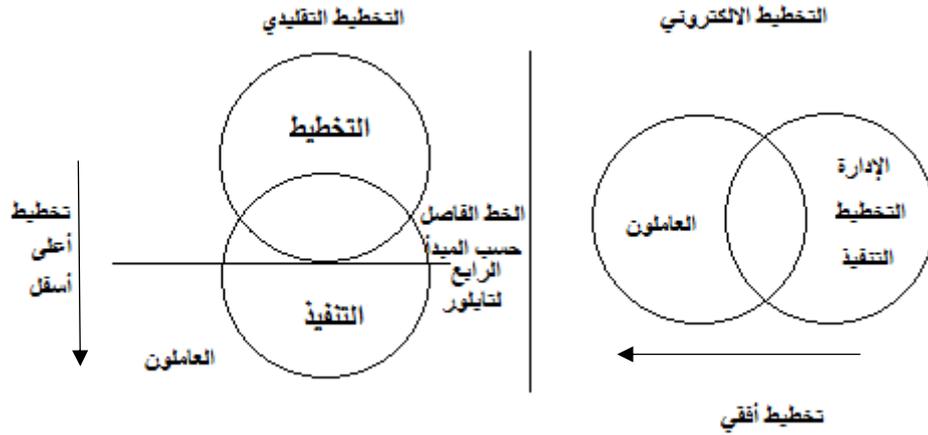
انعكست وظائف الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية كما يلي:

أولاً: التخطيط الإلكتروني

يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على: (1)

إستخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على إستخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على إستخدام شبكات الإتصال الإلكترونية، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز على التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل منها زيادة تدفق المعلومات للجامعات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط، وأيضاً سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعداد كتابتها إلكترونياً في كل مرة.

شكل رقم (05): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: أحمد محمد سمير، 2009: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 298.

(1) علا عبد الغني عمر علي، 2016: الإدارة الإلكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وامتنياز في السودان، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 37.

ثانيا: التنظيم الالكتروني

إن التنظيم الالكتروني هو ترتيب الأنشطة لتسهم في تحقيق الأهداف، وهو الذي يعطيها شخصيتها ومميزاتها الإدارية، ويعزز من وزنها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. ويرى كل من (Robbin) وكولتر (Coulter) أن للإدارة الالكترونية مكونات تنظيم أساسية تتمثل فيما يلي: (1)

- (1) الانتقال من التنظيم العمومي إلى التنظيم المصنوعي أو المشروع؛
- (2) الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعي؛
- (3) الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات مصغرة؛
- (4) الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي؛
- (5) الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل الغير محدد.

ثالثا: القيادة الالكترونية

القيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة، وبالتالي تكسب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا وذلك في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها، وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأوسع وأفضل والقيادة القائمة على هذا البعد التكنولوجي تتسم بحس تكنولوجي وحس الوقت وحس الطوارئ والقائد في القيادة الإلكترونية يتم بأنه قائد أعمال ومهني المعرفة، قائد تنافسي، صاحب قيادة تنافسية. (2)

وتنقسم إلى ثلاث أنواع تتمثل في: (3)

- (1) 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

(1) علا عبد الغني عمر علي، المرجع السابق، ص ص، 37-38.

(2) ابتسام عبد القادر فتح الدين، 2019: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 7، فلسطين، ص 8.

(3) عبد القادر عبان، 2016: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

الإحساس بالثقة والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات؛

(2) 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، بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين؛

(3) القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تخفيض النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية هي اعتماد نظام الرقابة الإداري على تقنيات الحاسوب وبرامج خاصة لمراقبة العاملين، هناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:⁽¹⁾

- 1) أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية؛
- 2) تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة (بلمسة زر) والتي توضح عدد المعاملات المنجزة لدى الموظف بدلاً من الرقابة بالتقارير؛
- 3) الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أو لا هذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية؛
- 4) إن لرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛

⁽¹⁾ نايف بن محمد القاسم، 2016: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص ص، 29-30.

- (5) إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛
- (6) إن الرقابة الإلكترونية تساعد على إخراج الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

خامسا: التوجيه الإلكتروني

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الافراد الاخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم، لإنجاز الاعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الانترنت بحيث يتم إنجازها وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها. (1)

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية

مع التطبيق الحديث للرقمنة في الإدارة k خاصة الجامعة فإنها تتعرض لمعوقات تحد من استخدامها، تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

أولا: المعوقات الإدارية

وتتمثل في: (2)

- (1) غموض المفهوم، فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية؛
- (2) غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات على النفوذ؛

(1) عويد عطية العقابي وخلود هادي عبود الربيعي، 2018: تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS، المجلد 13، العدد 45، العراق، ص69.

(2) نعموني سمير وبدواوي سميرة، 2017: تطبيقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2017، العدد 09 - الجزء الثاني، الجزائر، ص26.

- (3) إمكانية بروز مقاومة للتسيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات حجم الأعمال، والخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة؛
- (4) الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي؛
- (5) إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل في القسم.

ثانياً: المعوقات البشرية

- تتمثل المعوقات البشرية في نقص الموارد البشرية ونقص في الكفاءات، تتمثل هذه المعوقات في: (1)
- (1) الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
- (2) غياب الدورات التكوينية؛ والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية؛
- (3) الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛
- (4) إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، مما يؤدي بالإنسان لمقاومة هذا التحول خوفاً عن إمتيازاته ومنصبه.

ثالثاً: المعوقات المالية

- إن نقص مصادر التمويل يشكل مشكلة رئيسية أمام عمل الإدارة الإلكترونية فهي بحاجة لانفاق وميزانية خاصة بها خاصة وأن التقنيات باهضة الثمن، ومن أهم المعوقات المالية ما يلي: (2)
- (1) قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج والتطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- (2) محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛
- (3) ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال.

(1) خالد خليل الطيرة، 2019: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، ليبيا، ص 44.

(2) نبيل سعد خليل، 2014: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات اللفية الثالثة، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص 134.

رابعاً: معوقات تنظيمية

يمكن تلخيص المعوقات في ما يلي: (1)

- 1) انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية؛
- 2) غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- 3) ضعف إقناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- 4) قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة؛
- 5) ندرة توفير الترتيب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة؛
- 6) ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات؛
- 7) ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في البيئات التعليمية.

خامساً: ضعف الانترنت

حسب تقرير المؤشر العالمي لسرعة الانترنت نسخية يونيو (تموز) 2018- تقرير عالمي يقيس سرعة الانترنت في بعض دول العالم بناء على متوسط سرعة التحميل في الثانية الواحدة-، فإن الجزائر احتلت المركز 133 عالمياً من بين 133 دولة، بمتوسط سرعة بلغت 3,68 ميجابايت في الثانية، متراجعة بذلك عن العام 2017 الذي احتلت فيه المركز 130 عالمياً بمتوسط سرعة تحميل 4,54 ميجابايت في الثانية (*speedtest*)، أما سرعة الانترنت على الهاتف النقال، فقد تضمن التقرير ترتيب 124 دولة، فقد تصدرت قطر الترتيب بمتوسط سرعة تحميل بلغت 62,63 ميجابايت في الثانية، في حين احتلت الجزائر المركز 120، بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7,08 ميجابايت في الثانية (*speedtest*)، متراجعةً عن مركزها في عام 2017، الذي احتلت فيه المركز 117 بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7,19 ميجابايت في الثانية. (2)

سادساً: معوقات تشريعية

(1) نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، 2011: إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية، دار الكتب المصرية دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، ص 109.

(2) سامية منزر وزرقة بولقواس، 2020: الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، ص 41.

تتمثل المعوقات التشريعية والقانونية التي تواجه الإدارة الإلكترونية فيما يلي:⁽¹⁾

- (1) عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها؛
- (2) عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛
- (3) تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني؛
- (4) التعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيراً من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة الموجودة منها؛
- (5) غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

سابعاً: المعوقات الأمنية

هناك العديد من المعوقات الخاصة بالجانب الأمني، وتتمثل في:⁽²⁾

- (1) يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لإختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عنها من فقدان خصوصية المستخدمين وسريتهم، كما أن إنعدام الثقة للزبائن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، تعدُّ من أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع إنتشار الفيروسات وبرامج التجسس التي تهاجم أنظمة الكمبيوتر؛
- (2) كما أن عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة، تعد من أهم معوقات الإدارة الإلكترونية؛

(1) مكيد علي وبوركري جيلالي، 2008: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 19، العدد 02، الجزائر، ص 230.

(2) سليمة بن حسين، مرجع سابق، ص 229-230.

3) عدم وجود حماية تقنية تنتج للمستخدم التعامل مع الإدارة الرقمية بأمان وثقة وكذا غياب البعد التوعوي للحماية وعدم تعريف الأفراد بأهم الوسائل اللازمة لحماية معلوماتهم، مع نقص التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية من بينها:

- أ. جدار الحماية: وهو يتمثل في بناء أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت، كما يقوم بتسجيل كل استخدام ويحدد من تعرض الشبكة للاختراقات والقرصنة؛
- ب. التشفير: وهو من أهم النظم الأمنية لحماية الشبكات الإدارية الإلكترونية، ودوره هو عدم السماح بمحاولات تعديل البيانات المنقولة للشبكة أو إلغاء أو تأخير وصول الرسائل إليها، وكذا عدم السماح بتغيير كلمات السر الخاصة بالمستخدمين من خدمات الإدارة؛
- ج. التوقيع الإلكتروني: وهو مجموعة بيانات تأخذ شكل حروف وأرقام أو رموز مدرجة بشكل رقمي وله طابع منفرد يَدُلُّ على شخصية الموقع دون غيره، مما يوفر درجة عالية من التأمين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل الأول

تم في الفصل أول التطرق إلى ثلاث مباحث تطرق المبحث الاول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية بصفة شملت المفاهيم التقليدية والحديثة وأيضا نشأة الإدارة الإلكترونية وأهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإلكترونية، فيما جاء في المبحث الثاني ذكر عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، ثم مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية وفيما تتمثل أهم أعماطها كمطلب ثاني، وبالنسبة للمطلب الثالث فقد احتوى خصائص، أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية، ثم تم في المبحث الثالث تحديد عام للإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، حيث عرض المطلب الأول المشاريع المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وثاني مطلب تمثل في انعكاس وظائف الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية التقليدية والمطلب الثالث والأخير تمثل في أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية. وقد تم استخلاص أن الإدارة الإلكترونية إدارة حديثة النشأة كونها تُسرّع من الوظائف الإدارية وتبادل المعلومات، حيث أن النظام الرقمي أصبح يُعرف بمجتمع المعلومات لأنه وببساطة هذه الإدارة غيرت من شكل المجتمعات لتصبح في أعلى مستويات التطور، ونرى أن الإدارة الإلكترونية بمكوناتها وخصائصها تلعب دورًا كبيرًا في حياة المنظمة خاصة والمجتمع عامة.

الفصل الثاني:

أداء العاملين

تمهيد

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف الممارسة من قبل الموارد البشرية عن طريق مختصين ومراقبين وخبراء في قياس الأداء، فهذا التقييم يكون عن قصد أو عن غير قصد -بالقياس-، فالأول يقوم على عفوية الملاحظة كما في حياتنا اليومية نلاحظ أن هناك إتقان في تصميم المنزل من طرف المهندسين، أو نتيجة طبيب الأسنان النهائية لمرض المريض هل هي مرضية أم لا، فتلك النتيجة هي ناتج أداء إتقان المورد لعمله، وهكذا في المنظمات بملاحظة عفوية من الرئيس للمرؤوسين، وأيضا طريق القياس للأداء من خلال أدوات القياس، ففي هذا السياق قال الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته" صحيح البخاري، حديث رقم 2409، ص1053، ففي هذا الصدد وبمطابقتنا للحديث عن المنظمة نجد أن كل رئيس مسؤول عما ينتجه الآخرون -مرؤوسيه-، فكلما كان الأداء حسن كلما كانت الإنتاجية ونتيجة الأداء أحسن، وفي هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاث مباحث خاصة بتقييم أداء العاملين متمثلة في:

❖ المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة تقييم الأداء.

❖ المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين.

❖ المبحث الثالث: أداء العاملين في المنظمة.

المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة تقييم الأداء

تم في هذا المبحث التطرق إلى تقييم الأداء ومعايير قياس الأداء وأداء المورد البشري بصورة توضح لنا أساسيات كل منها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وإدارته

تعد وظيفة تقييم الاعمال للموارد البشرية وظيفة أساسية بالنسبة للمنظمة، لأنه كل ما كان الأداء حسن، كل ما كان الناتج أحسن.

أولا تعريف الأداء

أخذ الأداء عدة تعاريف لكل باحث وجه نظر حيث:

عرّفه **Lorino P.** الأداء بأنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".⁽¹⁾

وعرّفه **Bousquet** بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".⁽²⁾ وأيضا "ينحدر الأداء وينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيقدم الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".⁽³⁾

عبارة عن نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الافراد ويحلل الأداء من خلال النتيجة المحصلة من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة، قسم، أو وحدة بأكملها.⁽⁴⁾ وحسب توماس جلبرت (1927-1985) وهو الذي وضع الفرق بين السلوك والأداء والإنجاز (**Accomplishment-Behavior-Performance**)، فالإنجازات هي المخرجات الإيجابية التي

(1) P, Lorino, 1991: *L'économiste et le manager*, édition ENAG, Algerie, p56.

(2) R, Bousquet, 1989 : *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, France, p11.

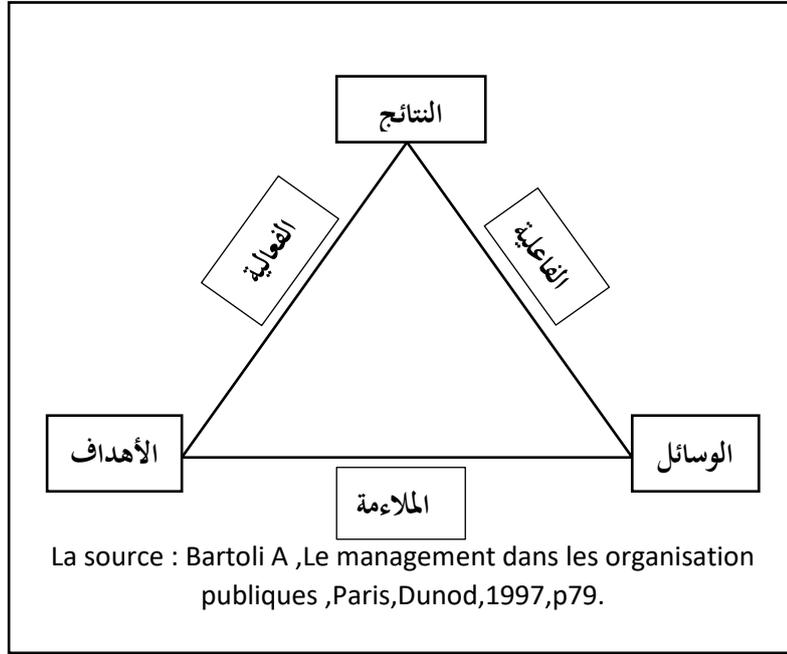
(3) Chevalier et autres, 1993: *Gestion des ressources humaines*, édition Deback, Canada, p333.

(4) B, Martory et D, Crozet, 1988 : *Gestion des ressources humaines*, 3 ème édition, Nathan, France, p142.

يريد مدير أي مؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك العاملين معه، والتفاعل بين "السلوك" و"الإنجاز" هو ما يسميه جلبرت بالأداء.⁽¹⁾

وينتج الأداء في أبسط مفهوم له عن تفاعل ثلاث عناصر: الأهداف المحددة، الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، نأخذ شكل مثل (06) للتوازن بين الفاعلية والملاءمة، حيث تعتبر الفاعلية (*Efficiencie*) عن الاستخدام العقلاني للوسائل لتحقيق النتائج، أما الفعالية (*Efficacité*) فهي تعبر عن قياس النسبة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة، ويمثل التوازن بين الوسائل المستخدمة والأهداف المحددة بالملاءمة (*Pertinence*).⁽²⁾

الشكل رقم (06): مثلث الأداء



يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام حيث يُرى: أنّ أداء الفرد هو نتاج قدراته ودوافعه والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، ويشير إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.⁽³⁾

(1) أمال بن سمشة، 2019: الأداء البشري في الإدارة المحلية، الطبعة 01، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص56.

(2) Bartoli A, 1997: **Le management dans les organisations publique**, Dunod ,France,p79.

(3) Pattanayak, Biswajeet, 2009: **Human Resource Management**, Troisième Edition, Edition Asokr K Ghosh ,L'inde ,p 116.

ثانياً المفاهيم المرتبطة بالأداء

مصطلح الأداء واسع جداً مرتبط بكثير من المصطلحات الأخرى منها: (1)

(1) الكفاءة: وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة، وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وبتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة كُفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي :

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

(2) الفاعلية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، فإن الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.

ثالثاً: إدارة الأداء

مصطلح إدارة الأداء مصطلح واسع جداً ابتدعه أوبري دانيلز في أواخر 1970م، لتوظيف التكنولوجيا والعلوم في المجالات التطبيقية بهدف إدارة السلوك والنتائج يعتبرا العنصرين الحاسمين فيما يعرف بالأداء. (2)

إذ تعتبر هذه الإدارة مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات، التي تسهل حدوث التواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً، إنها تتعلق بأفراد يعملون مع آخرين ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر، في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير، ولو أمكن تحقيق ذلك للمنظمة ككل، فلا شك أنه سيجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً كذلك. (3)

(1) مجيد الكرخي، 2015: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، ص31.

(2) مجيد الكرخي، 2015: موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص144.

(3) مدحت محمد أبو النصر، 2009: الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص84.

يستخدم مصطلح إدارة الأداء *Performance management* بطرق مختلفة لدى الأفراد المختلفين، ويشير مصطلح إدارة الأداء عموماً إلى تلك المحاولات المتنوعة التي تصمم للتأكد من أن المنظمات والوحدات والأفراد يعملون بكفاءة وفعالية.⁽¹⁾

وهي أيضاً عملية نظامية تعمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الفرد والحصول على أفضل نتائج للمنظمة ضمن الأهداف المخطط لها.⁽²⁾

من مكونات هذه الإدارة:⁽³⁾

(1) **عملية مستمرة:** إدارة الأداء مستمرة لأنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف وملاحظة الأداء، وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة مستمرة.

(2) **وصف الأهداف الاستراتيجية:** تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدبرون أن أنشطة الموظفين

ومخرجاتهم متفقتة مع أهداف المنظمة، وبالتالي تساعد المنظمة على إكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام الموظفين للمنظمة ثابت.

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء وأنواعه

تعدُّ معايير قياس الأداء الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يستطيع الرئيس تقييم عمل الموارد البشرية في المنظمة ذلك لتعدد أنواعه.

أولاً: معايير قياس الأداء

هناك عدة معايير لقياس الأداء في المنظمة، فمن بين هذه المعايير نذكر أهمها:⁽⁴⁾

(1) **الجودة في الأداء:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني إلتزام المنظمات بإستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم إستخدام معايير وإلتزام المنظمات

(1) ياسر فتحي الهنداوي، 2012: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص266.

(2) Armstrong Michael, 2005: Performance Management Key strategies and paractical guidelness ,Troisième Edition, KOGAN , p 06.

(3) هرمان اجويني، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، 2011: إدارة الأداء، الطبعة 01، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ص22.

(4) محمد جمال وأكرم عمار، 2009: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص84.

بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أمّا المعنى الحسيّ للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس الخدمة والمستفيد منها، بمعنى إقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

(2) حجم الأداء/ الكمية في الأداء: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو وفي معدل الأداء بما يناسب ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

(3) الدقة في الأداء: يعكس هذا المعيار مدى دقة نظام إدارة الأداء في قياس كل الجوانب الأساسية للأداء المبذول من قبل الموظف، ويقصد بالدقة هنا أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تصميم أو إختيار أدوات قياس وتقييم الأداء الأكثر صلة وملائمة لطبيعة وحجم الأداء المطلوب أو المبذول بما يجعل عملية تقييم الأداء عملية واقعية ودقيقة.⁽¹⁾

(4) الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة.⁽²⁾

الأداء لا يقتصر فقط على هذه المعايير الأربعة فهي الأهم والتي تستخدمها المنظمات بصفة عامة وشاملة، فهناك العديد من المعايير الأخرى التي يقيم على أساسها الأداء نلخصها في الجدول التالي:

⁽¹⁾ <https://www.hrinsider.info/2021/10/Performance-management-and-the-most-important-evaluation-criteria> . Vu le : 03-03-2022

⁽²⁾ محمد جمال وأكرم عمار، 2009: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الجدول رقم (03): معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	- كمية الإنتاج الفعلي - جودة الإنتاج الفعلي - مدة الإنتاج الفعلي - كلفة الإنتاج الفعلي	- الانضباط في العمل - المواظبة على العمل - العلاقات في العمل - التعاون في العمل	- الابتكار - الاقناع - الادراك - المبادرة ...
معدلات التقييم	- المقادير الكمية المحددة - المقادير النوعية المحددة - الفترات الزمنية المعينة - قيمة التكاليف المسموح بها	- درجة الانضباط - درجة المواظبة - درجة العلاقات - درجة التعاون	- القدرة على الابتكار - القدرة على الاقناع - القدرة على الادراك - القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى انجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	الفترة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر: خالد رجم وآخرون، 2018: تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة

الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، ص 12.

ثانيا: أنواع الأداء

هناك عدة تصنيفات لأنواع الأداء حسب عدة معايير نذكر منها: (1)

1) حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

أ. الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً 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: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة

(1) بالشرش كمال، 2017: استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزائر، ص 292-293.

عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل 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 بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

(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 إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية 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 أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر في الأداء نذكر منها: (1)

- (1) نقص أو قصور التكوين العضلي للفرد العامل؛
- (2) نقص أو قصور أو خلل في التكوين النفسي للفرد العام أو اتجاهاته؛
- (3) انخفاض مستوى المعارف أو المهارات لدى الفرد العامل كما هو مطلوب لأداء العمل؛
- (4) افتقاد الفرد العام للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط بسبب قصور الإشراف أو افتقاد العدالة، أو شيوع المحسوبية، أو افتقاد الصورة الكاملة للعمل (علاقات المدخلات والمخرجات) بينه وبين زملائه في خط الإنتاج ودورة العمل ونظام العمل؛

(1) محمد كمال مصطفى، 2014: تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، الطبعة 01، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك"، مصر، ص 31-32.

(5) وجود خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية وجعل مكان العمل أو القسم مكانًا طاردًا وليس جاذبًا؛

(6) الإحساس بعدم أو قصور عدالة الأجور والمكافآت والحوافز؛

(7) خلل في أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة- الحرارة- التهوية- اتساع المكان) وصعوبة الأداء الفعّال في إطارها؛

(8) عدم وضوح التعليمات الصادرة من الرؤساء بشأن العمل وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين؛

(9) عدم أو قصور نظام المتابعة والتقييم المستمر في أثناء تنفيذ الافراد لأعمالهم وتوجيههم المباشر لهم؛

(10) قصور المواصفات، أو عدم وجود مواصفات محددة للعمل المطلوب، حيث يكون الاعتماد على الخبرة السابقة للأفراد أو للرئيس أو على إنجاز معتاد إنجاز.

ومن بين أيضا العوامل المصنفة للعوامل المؤثرة على الأداء: (1)

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

- **إختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف

⁽¹⁾<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124103#:~:text=Vu+le%3A25-02-2022>

بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

- **التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلب على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

من بين أهم الأساليب التي تقوم بها المنظمة هو تقييم أداء مواردها البشرية حفاظاً على السير الحسن في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين يعتبر من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الأداء

أولاً: مفهوم تقييم العاملين

توجد عدة تعريفات مهمة لتقييم أداء العاملين، نذكر منها تعريف:

يُقيم الأداء الوظيفي *Job Performance Evaluation*: هو تحديد الإجراءات الصادرة عن فرد داخل بيئة العمل، ومن ثمّ دراسة نتائجها في حالة معينة، ويُساعد تقييم الأداء الوظيفي على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة للمؤسسة أو العملاء، ويُعرّف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص، من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى إستعداده للتطور، من التعريفات الأخرى لتقييم الأداء الوظيفي أنه وسيلة تساهم في إصدار الأحكام الموضوعية على الموظفين، بهدف التأكد من قدرتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، والتحقق من طبيعة تصرفاتهم وسلوكهم في العمل، ومدى التحسن الظاهر على أسلوبهم في أداء مسؤولياتهم الوظيفية.⁽¹⁾

كما أن هناك تقييم دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلوكه المهمات والواجبات الوظيفية المنوطة به، وهو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، ويعرف أيضاً بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين، ويعرف بأنه نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.⁽²⁾

ويعتبر تقييم أداء العاملين عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً، ولذا فإن تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الافراد العاملين في المنظمة، سيما وأن جميع المنظمات

⁽¹⁾ <https://mawdoo3.com> Vu le 08/03 /2022

⁽²⁾ مصطفى يوسف، 2016: إدارة الأداء، الطبعة 01، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 99-100.

تسعى لمعرفة وتحديد نوعية وكمية الأداء المتحقق للعاملين لديها، مستهدفين من ذلك التأكد من المهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها الفرد العامل ومدى الاحتياجات المستهدفة للقوى البشرية مستقبلاً.⁽¹⁾

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

تقوم عملية تقييم الأداء بتقوية الصلات داخل المنظمة عن طريق التواصل بين المسؤولين والعاملين لمناقشة المشاكل التي قد تواجه عملية الأداء قبل حدوثها، وهذا يمنع حدوث المفاجئات من قبل العاملين أو المديرين، كذلك تسهم عملية التقييم في المشاركة في الإدارة، عن طريق إنصات المديرين للمقترحات وجهات نظر العاملين من أجل رسم سياسات وأهداف العمل، ويؤدي ذلك أيضاً إلى تنمية واكتشاف المواهب والخبرات.⁽²⁾

يقوم العاملين بتنفيذ واجباتهم بدقة أفضل صورة لأن ذلك سوف يترتب عليه مبدأ الثواب والعقاب وعادة يحاول العاملين الإبداع وإنجاز ما لديهم من أعمال مؤكّلة لهم حتى يظفر بالمكافآت، وأيضاً يرفع ويعزز الروح المعنوية للعاملين كونهم كسبوا رضا المسؤولين ويصبحوا محل تقدير عندهم وسوف يحظوا بفرص الترقية حال توفرها.⁽³⁾

وأيضاً تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في الآتي: ⁽⁴⁾

- 1) من أجل معرفة الإدارة بما وصل إليه مستوى العاملين بها، وذلك حتى يتسنى للإدارة إتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق هدف المؤسسة؛
- 2) من أجل الوصول إلى التخطيط المهني الجيد لكل عامل؛
- 3) معرفة ما يشعر به كل عامل من تدمير أو اضطهاد، لمعالجة هذه المشكلة؛
- 4) قياس مدى مستوى كل عامل ومدى أحقيته للوصول إلى ترقية أو نقل؛
- 5) بالإضافة إلى معرفة العاملين بأدائهم وما وصلوا إليه؛ ليعرفوا هل هم مقبولون للاستمرار في العمل أم لا؛
- 6) تحسين معدل الإنتاج وإنجاز المهام لكل قسم من أقسام المؤسسة؛

(1) رعد يوسف كيرو وآخرون، 2020: الأساليب المعاصرة في تقييم أداء العاملين، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية لجامعة الوسط، المجلد 12، العدد 37، العراق، ص398.

(2) أيمن محمود سامح المرجوشي، 2008: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة 01، دار النشر للجامعات، مصر، ص89.

(3) أديب خلف الملكاوي، 2020: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات واثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الاردن، ص72.

(4) <https://www.almaal.org/evaluation-of-the-performance-of-human-resource-management-personnel>

- (7) كما تكمن أهمية هذا التقييم من أجل معرفة أي عامل منهم يستحق مكافأة أو زيادة في الراتب؛
- (8) في حالة ضعف الأداء يتم التقييم بذلك؛ من أجل تحسين مستوى الأداء ومحاولة إنجاز المهام بشكل أكثر وأفضل.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين منها الطرق الكلاسيكية وأيضا هناك عدة طرق حديثة منها:

أولا: التقييم على أساس النتائج

قد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة، فيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة: (1)

- 1) على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى إتفاق بشأن العناصر التي يتم إستخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس؛
- 2) على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس، أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة من المرؤوس، والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها؛
- 3) على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية؛
- 4) على الرئيس، بالتعاون والتفاهم مع الأفراد أن يصل إلى إتفاق مع المرؤوس على المعايير (*Criteria*) التي سيتم إستخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس؛
- 5) في خلال المدة المتفق عليها وعلى قياس الأداء عند إنتهائها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، والعقوبات التي تعترض على تحقيق الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة، أو القضاء على أية مشكلة؛
- 6) عند إنتهاء المدة المتفق عليها وحلول ميعاد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته، في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل، لإحرازه النتائج

(1) مصطفى نجيب شاويش، 2005: إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، الطبعة 03، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 96-97.

المطلوبة، ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

و استخدام هذه الطريقة، من شأنها خلق جواً مناسباً من التعاون في الأداء والمشاركة بالمسؤولية، وتحريك كل دافع إنساني إلى مجالات إيجابية مثمرة، ومن ناحية أخرى، تبعث هذه الطريقة روح الأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

ثانياً: الإختبار الإجباري

هي عبارة عن إستمارة للتقييم، تتكون من: (1)

مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل إثنان متمثلان في الصفات المرغوبة، وإثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل بإختيار جملتين فقط: واحدة تقيس في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة فيها في أداء هذا المرؤوس، الغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً وبالتالي يتوهم – المشرف – أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتان تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسن أو سيء حسب تفضيله الشخصي لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف سلوك الشخص في الوظيفة، وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات الغير مرغوبة هي التي تعبر عن هذه الصفات ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أي منها سيحسب في صالح الموظف وأي منها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد، وإليك الجمل الأربعة الآتية لنوضح ما نقول:

(1) يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل؛

(2) ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً؛

(1) راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، 2014: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص ص 295-260.

3) لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها؛

4) لا يعد قادرًا على إتخاذ القرار.

تمثل العبارتان 1 و2 الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتين 3 و4 الصفات غير مرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منها وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي، أو انحيازه في التقييم.

ثالثا: طريقة المواقف الحرجة

يقيم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقييم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي، إن هذه الوظيفة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال على الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها، وغير المرغوب فيها.⁽¹⁾ والأتمودج التالي يوضح هذه الطريقة:

الشكل رقم (07): أتمودج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل إيجابا او سلبا على الأداء			
اسم العامل.....	القسم.....		
اسم المقوم.....	تاريخ التقييم.....		
معييار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الايجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بأن أحد السلام غير صالحة للاستعمال	10/11	يترك أحد الشبائيك في مختبر المواد الكيماوية مفتوحا
12/2	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية

المصدر: سهيلة محمد عباس، 2003: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص151.

(1) سهيلة محمد عباس، 2003: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص150-151.

رابعاً: الإدارة بالأهداف

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم أداء العاملين بشكل واسع النطاق من خلال

الإداريين فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية: (1)

- 1) يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤيدها الفرد وغالباً ما يتم تحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء؛
- 2) وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية؛
- 3) تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة؛
- 4) متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دورياً؛
- 5) إتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية؛
- 6) تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

وحتى يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب الصحيح لابد من توافر جملة من المتطلبات

لتحقيق ذلك وهي: (2)

- 1) أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كمياً ينبغي استبعادها قدر المستطاع، وإذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع أوزان نوعية (معيارية) لها، وبشكل موضوعي؛
- 2) أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثاً أو حافزاً كبيراً في إنجازها؛
- 3) ألا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة؛
- 4) أن تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولا تحتل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة؛
- 5) أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل، سنة... إلخ؛

(1) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، 2007: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 162.

(2) نفس المرجع، ص ص 162-163.

(6) أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له، إذ أن

مشاركة الأفراد العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه؛

(7) أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة لتعديل كل ما يتطلب الأمر ذلك، ولكن قبل

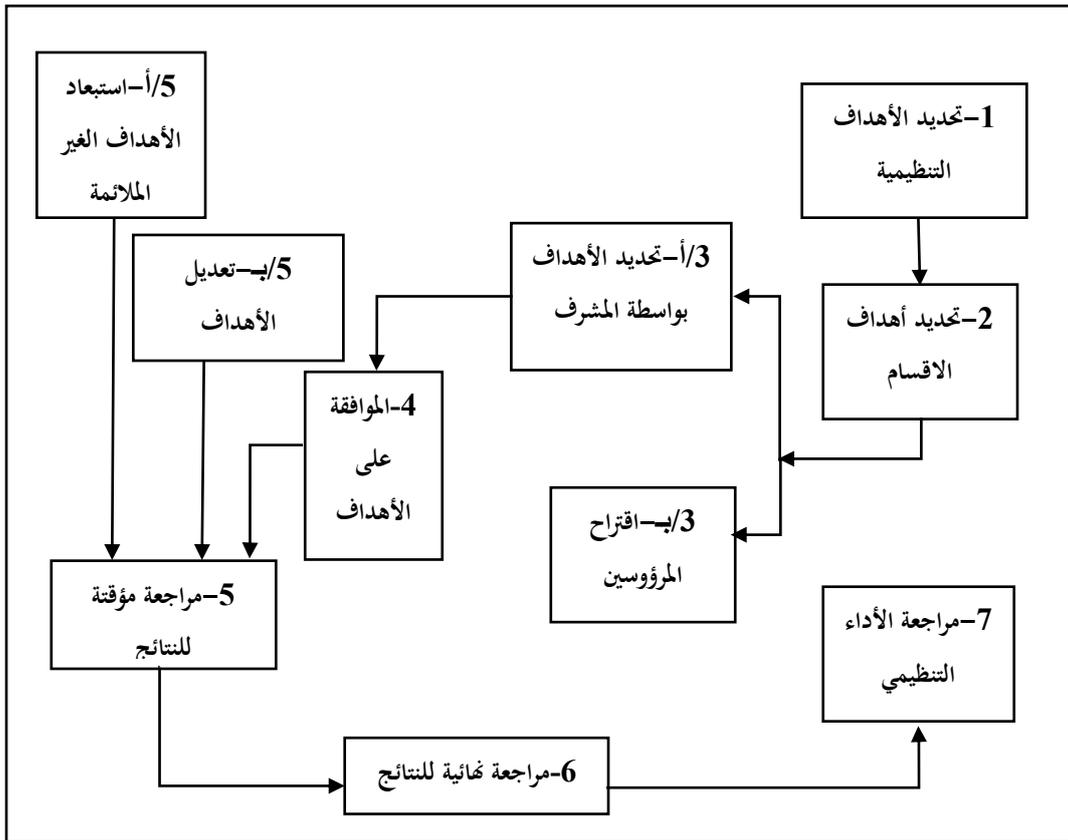
الشروع بعمل التنفيذ حتماً؛

(8) أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك، سيما عند

القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة لتنفيذ المسار المستقبلي للمنظمة.

والشكل التالي يوضح تقييم أداء العاملين بالنسبة للإدارة بالأهداف:

الشكل رقم (08): تقييم أداء العاملين من منظور الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي، 2008: قياس وتقييم أداء العاملين، طبعة 01، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،

مصر، ص151.

المطلب الثالث: أخطاء ومعوقات تقييم أداء العاملين

إن لكل وظيفة إدارية أخطاء يرتكبها إما الرئيس وإما المرؤوسين وكذلك لكل وظيفة معيقات عند تطبيقها.

أولاً: أخطاء تقييم أداء العاملين

من ضمن المشاكل التي يتلقاها الرئيس عند تقييم مرؤوسيه قصد قياس أعمالهم وإنجازاتهم ما يلي:

- (1) **التحيز:** هنا يكون الرئيس متحيزاً للعامل، حيث أنه وبمجرد أن يأخذ عنه إنطباعاً شخصياً حسن مع الأول فإنه لا يهتم بالأخطاء التي يرتكبها أثناء إنجازه للعمل، وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في: (1)

أ. عدم توافر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين؛

ب. الإنطباع الشخصي عن العاملين: حيث يكون لدى الرؤساء إنطباع شخصي عن العاملين، فإن كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بهذا العامل، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة، ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصير في العمل فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر؛

ج. المحسوبية (2): إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالمقربين إليه.

- (2) **تأثير الهالة *Halo Effect*:** يقصد بالهالة (الإشعاع النوراني الذي يحيط بالفرد موضوع تقييم الأداء) وتأثير

المقيم عند تحديد مستوى أداء الفرد العامل، مما يدفعه إلى التمسك بمقياس واحد للتقييم وتجاهل المعايير

(1) عادل رزق، 2010: إدارة الازمات المالية العالمية، الطبعة 01، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص491.

(2) المحسوبية أو المحاباة أو الوساطة *nepotism*: تعني تفضيل الأقارب أو الأصدقاء الشخصيين بسبب قرابتهم وليس كفاءتهم، والكلمة تستخدم للدلالة على الازدراء، فمثلاً إذا قام أحد المدراء بتوظيف أو ترقية أحد أقاربه الموظفين بسبب علاقة القرى بدلاً من موظف آخر أكفأ ولكن لا تربطه علاقة بالمدير فيكون المدير حينها متهماً بالمحاباة. وقد ألمح بعض علماء الأحياء بأن الميل نحو المحسوبية أمر غريزي وشكل من أشكال انتقاء الأقارب.

الأخرى، فإذا وجدت نقطة قوة لدى الفرد العامل فإنه يعمّمها على جميع الجوانب التي يقيّمها، والعكس صحيح. (1)

وأيضاً من بين الأخطاء التي تُرتكب اثناء تقييم أداء العاملين: (2)

(1) أخطاء تقدير الوسيط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيّم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما اختلفت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبالتأثر بمثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأساء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.

(2) أخطاء الانطباعات المسبقة: يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب ان يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة ام سيئة بالتأثير على التقييم الحالي؛

(3) التأثير بآخر تقييم: قد يركّز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبعاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى ولو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق؛

(4) أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعدّ لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تكون تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا

(1) شوقي ناجي جواد الساعاتي وصلاح إبراهيم سليمان العواسا، 2021: إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص169.

(2) عمار بن عيشي، 2010: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 46-47.

يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثاليًا في هذا الوقت أو قبله بقليل؛

(5) المبالغة في التقييم: يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي من البعض الآخر منخفضا، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة.

ثانيا: معوقات تقييم أداء العاملين

فُسمت معوقات تقييم أداء العاملين إلى ثلاثة أنواع، تتمثل فيما يلي: (1)

(1) معوقات مرتبطة بالأفراد محل التقييم:

أ. توقع زيادة معدلات الشكاوى من نتائج التقييم؛

ب. قد يكون الشخص الذي تم تقييمه خصما وحكما في آن واحد؛

ج. إتجاه البعض إلى الجوانب والاعتبارات الشخصية والابتعاد عن الأسس الموضوعية.

(2) معوقات مرتبطة بطبيعة العمل أو نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد ومنها:

أ. عدم فهم طبيعة العمل؛

ب. صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به؛

ج. إتجاه المقيم نحو تقييم الصفات الشخصية للفرد العامل وليس على الأداء الفعلي المتحقق.

(3) معوقات مرتبطة بمسؤولي عملية التقييم ومنها:

أ. بسبب قيم الأفراد الشخصية؛

ب. بتأثر حالة الرضا الوظيفي؛

ج. بتدخل جانب السلوكيات.

(1) <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-pdf> Vu le : 03 /04/2022

المبحث الثالث: أداء العاملين في المنظمة

يعتبر أداء العاملين في المنظمة من أهم الامور التي تهتم بها المؤسسة، ويكون ذلك من خلال التقييم المستمر للعاملين وتحسين ظروف العاملين ومحاول تحسين ظروف العاملين.

المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات في إثراء عملية تقييم أداء العاملين

مع تطور الإدارة فإن وظيفة تقييم أداء العاملين تتأثر بتكنولوجيا المعلومات كثيراً.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات

إن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تساعد على جعل كل المعلومات مسموعة أو رمزية أو مرئية،

تقرأ على حاسوب أو كتب أو مذكرات تخزن في الذاكرات الإلكترونية.⁽¹⁾

من بين أهم الثورات التي يتعرض لها العالم حالياً جراء هذه التكنولوجيا هناك ثلاث ثورات تتمثل

في:⁽²⁾

- 1) ثورة المعلومات: أو الانفجار المعرفي الضخم والمتمثلة في هذا الكم الهائل من المعرفة والمعلومات في أشكالها وتخصصاتها ولغاتها المختلفة.
- 2) ثورة وسائل الاتصال: هي تكنولوجيا الاتصالات الحديثة التي بدأت بالاتصالات السلكية واللاسلكية كالهاتف النقال، التلفاز، الأقمار الصناعية والألياف البصرية.
- 3) ثورة الحاسبات الإلكترونية: التي توغلت في مختلف نواحي الحياة وتفاعلت مع وسائل الاتصال واندجت معها وأنتجت شبكة المعلومات وعلى رأسها شبكة الانترنت.

(1) إبراهيم عمر يحيوي، 2019: تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص28.

(2) العليان ربحي مصطفى، 2008: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص300.

ثانيا: أثر تكنولوجيا المعلومات في عملية تقييم أداء العاملين

شهدت إدارة الموارد البشرية العديد من التطورات التكنولوجية شهدتها خلال هذا القرن خاصة أن الإدارة أصبحت إدارة إلكترونية تعتمد على التقنية، حيث تظهر آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير العاملين في: (1)

(1) زيادة الفعالية الإدارية لوظيفة الموارد البشرية من خلال أتمتة² المهام المتكررة بما يسمح بالتركيز على الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة المضافة، وسهولة الوصول إلى بيانات المستخدمين وإدماج إجراءات الموارد البشرية في نظم معلومات المنظمة، المراقبة الفورية لتطور بعض المؤشرات (الغيابات، دوران العمل، الأجر...)، تحسين جودة العلاقات بين المسير والعمال من خلال التنوع في طريقة الاتصال، التقليل من عدد مستويات الهرمية وتكاليف العمل؛

(2) أثرت تكنولوجيا المعلومات على تطوير مجمل النظم المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية حيث أدت إلى إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت أن تعمل في ظلها ومساعدتها في التخلص منها، أين ساعدت على تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف نتيجة إحلال التقنيات الجديدة التي تتطلب خبرة ومهارة لازمة للتعامل معها بكفاءة، كما ساهمت في تغييرات جوهرية في أنماط التدريب، تصميم وتقييم الأداء، أسس تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات، تطوير أساليب الإستقطاب والاختبار للحصول على الأفراد ذوي المعرفة الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تسعى للتعلم وتطوير الأساليب والأنشطة بما يتناسب مع الأوضاع المعاصرة لمواكبة حركة التطور والتحديث.

ثالثا: فوائد أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء

إن من أبرز الفوائد التي ظهرت في تأثير التكنولوجيا على أداء المنظمات النقاط التالية: (3)

(1) معروف جيلالي ولبلى بن كعكع، 2020: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 10، الجزائر، ص 435.

² أتمتة (مصطلح مُعَرَّب) أو تَشْغِيلٌ آليٌّ أو تَلْفَنَةٌ (بالإنجليزية: **Automation**) هو مصطلح مستحدث يطلق على كل شيء يعمل ذاتياً بدون تدخل بشري فيمكن تسمية الصناعة الآلية بالأتمتة الصناعية مثلاً. وهي تعني حتى في أتمتة الأعمال الإدارية.

(3) [https://batdacademy.com/en/post/553#:~:text=Vu le 04/04/2022](https://batdacademy.com/en/post/553#:~:text=Vu%20le%2004/04/2022)

(1) زيادة الإنتاجية: إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ساهمت بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية عند اللواتي تعملن بها، فاستعمال برامج المعالجة الخاصة بالعمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى أتمتة الأعمال المكتبية، كذلك إيجاد الحلول التكنولوجية والعملية لتسيير المخزون ومراقبة الإنتاج، كل ذلك ساهم إلى حد بعيد في تخفيض التكلفة الإجمالية للإنتاج، إلى جانب تقليل الوقت اللازم للقيام بالمهام الإدارية، والمحصلة كانت زيادة الإنتاجية في المنظمة؛

(2) تحسين إدارة الجودة الشاملة: وهي مرتبطة نوعاً ما بزيادة الإنتاجية، لكن ما يميز المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا والأجهزة والبرمجيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، وهي المعرفة التامة في تحقيق عملية توازن ما بين الجودة ومتطلب العملاء والموظفين على حد سواء، ببساطة لأن عمليات جمع المعلومات سواء عن العملاء أو عن الموظفين (البحث عن المواهب) وتحليل تلك المعلومات وإصدارها ضمن مفهوم تكنولوجي بحت، سيساهم ذلك حتماً في تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة في زمن قياسي؛

(3) تحسين إدارة المعرفة والمعلومات: إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات برز أيضاً في إدارة المعرفة، حيث ساهم ذلك في خلق جو من المنافسة ما بين المنظمات، وأكثر ما يتم المنافسة عليه هو تطوير المعرفة والعلوم، بحيث ينعكس ذلك على أداء المنظمة بصفة عامة، وعلى أداء موظفيها على الصعيد الشخصي، ومن المعروف أن وجود أجهزة وبرامج تسمح بتخزين عدد هائل من المعلومات، بالإضافة إلى القدرة على إسترجاعها وقت الحاجة، أدّى إلى نوع من الإقبال على تطوير المعرفة على كافة الأصعدة؛

(4) تحسين إدارة التغيير: إن البيروقراطية والتكنولوجيا عبارة عن خطان متوازيان لا يمكن أن يلتقيان، وقد فرضت التكنولوجيا الحديثة على المنظمات أن تتطور في طرق تعاملها مع العملاء، والموظفين، والمنافسين أيضاً، مما ساهم في خلق جو من الابتكار والإبداع من أجل التغيير، وفي النتيجة زادت فعالية وكفاءة وأداء المنظمة.

المطلب الثاني: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بأداء العاملين وأثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية

كما سبق وتحدثنا عن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إثراء عملية تقييم العاملين فإننا في هذا العنصر سيتم التطرق إلى:

أولاً: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بأداء العاملين في الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص العلاقة التي تربط تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين من ناحية الأعمال الإلكترونية في النقاط التالية:⁽¹⁾

- (1) تسببت إلى حدٍ كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛
- (2) تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم إستغلال هذا الوقت في التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسة العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛
- (3) تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفر من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- (4) إن إهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرر زيادة الإهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يسهم في بناء تنمية القدرات الفردية؛

(1) أحمد سمير نايف نعمان الثابت وأحمد محمد جاسم الجميلي، 2017: إستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، الفصل الأول لسنة 2017، العراق، ص ص 252-253.

- (5) إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعل وتطور العملية الإدارية برؤيتها؛
- (6) تسببت في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة؛
- (7) تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في إستغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتماداً على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات؛
- (8) تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في ظل الإدارة الالكترونية

وجود ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة يؤثر وبدرجة كبيرة على الأداء، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجراها *Wasterman et Peters* حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء، أن المنظمات تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقتهم ويعملون على تحسينها، كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجيتها وأن أي تغيير في هذه الاستراتيجية يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية الفشل.⁽¹⁾

(1) بن البار موسى وسبعة كتر، 2020: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، ص115.

خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل التعرض إلى ثلاثة مباحث، أولها مدخل إلى الأداء حيث في المطلب الأول الذي تم فيه تعريف الأداء وإدارته أما المطلب الثاني فتمثل أهم معايير قياس الأداء والمطلب الثالث العوامل المؤثرة في الأداء بشكل عام، بالنسبة للمبحث الثاني وهو مدخل لتقييم أداء العاملين حيث تطرقنا إلى: مفهوم وأهمية تقييم العاملين وأهم طرق التقييم وأخيرا تم دراسة أخطاء ومعوقات تقييم الأداء، في حين تعرضنا في المبحث الثالث أداء العاملين في المنظمة حيث من خلاله أشرنا إلى: أثر تكنولوجيا المعلومات في إثراء عملية تقييم أداء العاملين وأيضا علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بأداء العاملين في الإدارة الإلكترونية وأثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر تقييم الأداء وسيلة ناجعة في تقييم أداء المورد البشري لإنجازاته لتأمينها أو إعادة النظر في أدائه للعمل.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية

تمهيد

تعرف منظمات الأعمال مشكلات معقدة ومتشابكة نظرا لكون البيئة الخارجية المحيطة بها لم تعد مستقرة وذات ثبات ملحوظ كما كانت من قبل، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، وهو ما حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، غير أن ابتكار تلك الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج.

ولأن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة وتفرض على القادة والمديرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

إن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الفرد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله في بيئة العمل، ونظراً لما لها من تأثير على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية، لذا أصبح الاهتمام بهذا الإبداع ضرورة لنجاح منظمات الأعمال، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحق، وحتى تضمن منظمات الأعمال نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها تشكيل نسيج من ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار لا أن تكون مقيدة لروح المبادرة والتنوع والثراء الفكري والمعرفي بحجة الحفاظ على شخصية المنظمة وثقافتها التنظيمية، ومن كل هذا تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.
- ❖ المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- ❖ المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة ككل.

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية للمنظمة حيث تؤثر على سلوك العاملين وإنجاز الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق بصفة شاملة إلى مفهوم أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية وباختصار.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لمفهوم الثقافة التنظيمية عدة اختلافات وذلك بحسب كل باحث ووجهة نظره، وأيضاً طبيعة

دراسته لهذا المفهوم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

أستعمل مصطلح ثقافة المنظمة أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكذلك من

طرف المجلة الأمريكية *Business Week* في 1980/10/27، إلى أن جاء الباحثان كندي ودابل (A

Deal, Kennedy & A سنة 1982 في كتاب تحت عنوان: *Corporate Culture* واضعين

بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (1)

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي تشترك

بها الأعضاء، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلها جماعة

معينة وذلك بهدف التعود على حلّ بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والإنسجام

والتكامل الداخلي، إذا تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات

الأخرى، وتتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل في الإطار الذي يوجه سلوك

الأفراد أثناء العمل كتنبي المنظمة قيمًا معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والإهتمام بالعملاء وتحسين الفعالية

والكفاءة. (2)

(1) Maurice Thevent, 2003 :*La culture d'entreprise*, France, p04.

(2) بلال خلف السكارنة، 2009: التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص ص 358-359.

كما تعرف بأنها التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر، مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي، والإنسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة للقدرة على التذكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي.⁽¹⁾

و أيضا في تعريف آخر هي عبارة عن شبكة من المعاني *Network of means* التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، لتمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة ، بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم والأعراف ،و المعتقدات، مكونة طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، بحيث يكون تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التكيف *Adaptation* الخارجي وتحقيق أهداف العاملين من خلال التكامل *Integration* الداخلي.⁽²⁾

وعرفت أيضا على أنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد.⁽³⁾

(1) Schein,E , 1990:Organizational Culture, American Psychologist, ,Vol 45,N° :02,p111 .

(2) جاسم بن فيحان الدوسري، 2007: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص20.

(3) أحمد موسى المهدي أبوسمورة، 2014: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان، ص40.

ويمكن إختصار مجموعة من تعاريف الثقافة التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تعريفات الثقافة التنظيمية وفقاً لآراء بعض الباحثين

الرقم	الباحث	المفهوم
11	<i>Cherian et al, 1989</i>	أنماط للسلوك تحدد معايير الأداء والتصرف في المنظمة.
2	<i>Deshpande et, 1993</i>	بأنها نمط لقيم ومعتقدات مشتركة تساعد الموظفين في فهم الأداء المنظمي ثم تزودهم بمعايير للسلوك.
3	<i>Schermerhorn, 1996</i>	النظام المكون من القيم والمعتقدات المتطورة داخل المنظمة وتحكم سلوك أعضائها.
4	<i>Anthony, 1996</i>	القوة المؤمنة التي تؤدي لنوع من التماسك والتواصل والتحكم وسلوك الافراد داخل المنظمة.
5	<i>David, 1997</i>	أنماط السلوكيات تطورت داخل المنظمة من أجل التغلب على مشكلة التكامل الداخلي والتكيف الخارجي.
6	<i>Robins et al, 1998</i>	نظام المعاني المشتركة الخاص بالمنظمة والذي يحدد بشكل كبير طريقة عمل الموظفين.
7	<i>Jone, 1999</i>	قيم وأعراف مشتركة تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع الأعضاء الآخرين والزبائن خارج المنظمة.
8	<i>Holmes & Linton, 1999</i>	السلوكيات التي يتعلمها الانسان في المجتمع من الكبار وبدورها تنتقل منهم إلى الصغار.
9	<i>Kotler, 2000</i>	أنماط معقدة من التوقعات والقناعات والأفكار والمواقف والسلوكيات والقيم بين الموظفين داخل المنظمة.
10	<i>Daft & et al, 2001</i>	القيم الموجهة وطرق التفكير المشتركة بين الموظفين في منظمة ما والتي يجري تعليمها للموظفين الجدد.
11	<i>Hellirge et al, 2001</i>	نظام ذي معنى مشترك بين أعضاء المنظمة يميزها عن المنظمات الأخرى وله خصائص جوهرية.
12	<i>Padanyi & Gainer, 2002</i>	الإفتراسات والمعتقدات والمواقف التي يشاركها الموظفون في المنظمة ويتشكل منها سلوكهم لتعزيز الإنتاجية لتحقيق أهدافها وتعد منظومة للقيم الفلسفية تحدد بموجبها سياسة المنظمة.
13	<i>Jean, 2006</i>	صورة كاملة للقيم والعادات والمعتقدات وتظهر تاريخ المنظمة وتعين مركزها الراهن.
14	<i>Hsu et al, 2010</i>	عقائد معينة يتمسك بها العاملون بها في المنظمة تشكل سلوك مميز لهم يعزز بدوره مكانة منشأتهم.
15	السكارنة، 2014	طرق وأنماط معينة للحياة يجري بناؤها وتطويرها من جماعة معينة من الناس ثم تتوارثها الأجيال.

المصدر: سالم حيدر رسن، 2021: توظيف أبعاد الثقافة التنظيمية للحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى

الموظفين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17 العدد 69، العراق، ص 269.

ثانيا أهمية الثقافة التنظيمية

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لدى المنظمة حيث تتمثل في ي التقاط التالية: (1)

1) تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي

اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يُواجه بالرفض، وبناءً عليه فإن للثقافة دوراً كبيراً

في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع إلى آخر؛

(1) جزاع مسبل العنزي، 2012: دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص ص 67-68.

- (2) تعمل الثقافة على توسيع مدارك العاملين حول الاحداث التي تحدث في محيط العمل، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- (3) تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات، فالمعروف أن الفرد عندها يواجه موقف معين أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة المنتمي إليها الفرد يصعب علينا التنبؤ بسلوكه.

وتكمن الثقافة التنظيمية أهميتها أيضا فيما يلي: (1)

- (1) إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها؛
- (2) إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- (3) تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين؛
- (4) تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
- (5) الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

يعدد محمد قاسم القريوتي أن خصائص الثقافة التنظيمية تتمثل في: (2)

- (1) انتظام/تناسق سلوكيات ظاهرة تتمثل في اللغة والمفردات والعادات؛
- (2) معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين؛

(1) مراد ممدوح كامل، 2016: التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة 01، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، ص ص 600-601.

(2) محمد قاسم القريوتي، 2000: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ص 152.

(3) قيم متحكمة تبناها المنظمة وتتوقع من أعضائها أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، تقليل الغياب، كفاءة الأداء.

(4) هي عبارة عن فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والجمهور.

(5) قواعد تملي ماهي السلوكيات المقبولة وغير المقبولة؛

(6) المناخ التنظيمي: الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية

بعد أن تطرق الباحث للمفهوم الجديد في الإدارة ألا وهو الثقافة التنظيمية تناقت جميع بحوث الباحثين حوله ودراسته في عديد من الجوانب، حيث توصلت الدراسات إلى العديد من النظريات، من بينها:⁽¹⁾

أولاً: نظرية القيم

يرى أنصار هذه النظرية بندرة بوجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل واقع العاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة تضم مجموعة من القيم القوية التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وبذلك فهي تسيطر على سلوكيات الأفراد.

ثانياً: نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية في أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات الحرة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة وشخصيات العاملين في المنظمة، فإن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم، وهي أيضاً تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.

(1) مهدي صالح مهدي السامرائي، 2021: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 206-207.

ثالثاً: نظرية الثقافة مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد فيها أن كل فرد في وحدته، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر في الحياة يختلف عن روح الجماعة على أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كوّنها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص، هي:

- (1) عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة؛
- (2) يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها؛
- (3) العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية.

رابعاً: نظرية سجية الثقافة

ترتكز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي نمطه حول الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة للذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتوجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

خامساً: نظرية الثقافة التنظيمية القوية

تشير هذه النظرية بأن: (1) المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أدائها أفضل من المنظمات ذات سهولة التحكم في سلوك الأفراد من خلال الاجماع على قيم مشتركة واهداف مشتركة.

(1) رافدة الحريري، 2019: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص171.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية

هنالك ثلاث أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية ومحددات سنتطرق لها في هذا العنصر.

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية، نذكر منها: (1)

(1) العمل الجماعي وروح الفريق *Team Work*: تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بقوة وفاعلية وذلك

بما تتبناه من قيم وتوجهات من خلال تجسيد روح الفريق لدى العاملين، لذلك فإن المنظمات الناجحة تعمل على رفع قيمة العمل الجماعي وروح الفريق انطلاقاً من أهمية الفريق وبناء الالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء، كما أن العمل الجماعي يقوم بتنسيق الجهود وحل الصراع والتناقضات والاهتمامات وتأدية العمل في شكل مجموعة عمل منفتحة، كما يكفل العمل الجماعي تحقيق نتائج أداء أفضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية.

(2) الإبداع والابتكار *Innovation & Creativity*: يقصد بالإبداع هو القدرة على إيجاد أساليب

وأفكار ووسائل عمل جديدة، من شأنها تعمل على تحسين ظروف العمل وتحفيز الأداء لدى العاملين وقدراتهم من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية الأدائية الأفضل، كما يعبر الإبداع عن الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجاتها وخدماتها أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها بمعنى الخروج عن التفكير التقليدي مما ينتج عنه إكتشافات وأفكار جديدة، وبسبب ما تفوضه البيئة المتغيرة على المنظمات من ضغوط وظهور مفاهيم إدارية وأساليب مبتكرة تقتضي بأن يكون الإبداع والابتكار حاضرين لضمان نجاح المنظمة وديمومتها ومواكبة التطور في ظل المنافسة والصراع الدائمين بين المنظمات ذات الصناعة المشابهة إضافة إلى محدودية الموارد لدى المنظمات الحكومية بشكل يستوجب عليها أن تبتكر أساليب إدارية أكثر تطوراً.

(1) سالم العون وسامر نيسان أحمد الديلمي، 2018: أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، العراق، ص ص 232-233.

(3) التعاون *Collaboration*: ويقصد بالتعاون هو تضافر الجهود المشتركة بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق نفع مشترك أو خدمة مشتركة داخل التنظيم ولتحقيق الأهداف المرجوة، والتعاون هو تشجيع المنظمة للعمل الجماعي والعمل بروحية الفريق بدلاً من التفرد واتخاذ القرار في كافة مفاصلها.

ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية

بعد تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية اشارت النتائج إلى وجود ست محددات للثقافة التنظيمية تتمثل في: (1)

(1) التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية، وهل هي عام أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة؛

(2) الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم؛

(3) التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء، والمهارات الشخصية؛

(4) الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها الأعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح؛

(1) محمد يونس محمد السعادي، 2015: إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وبنينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، العراق، ص 167.

(5) **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... إلخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيلها بثافتها؛

(6) **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمة

تمتلك المنظمات الإدارية بوجه عام خصوصيات وسمات وثقافة خاصة بها، في هذا المبحث سنتطرق إلى مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها وأهم وظائفها.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية في:

أولاً: القيم التنظيمية *Organizational Values*

وهي تمكن الفرد من التفريق بين الخطأ والصواب، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤيته عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء والاحترام الآخرين.⁽¹⁾

ثانياً: الرموز *Symbols*

يُمثل الرمز العلاقة الخاصة بالمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي، كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز بالإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً، تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكفيها وتلائمها مع البيئة.⁽²⁾

ثالثاً: المعتقدات التنظيمية *Organizational Beliefs*

وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل، وهناك معتقدات سلبية وأخرى إيجابية، ويجب على الإدارة تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد، وتشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية والآراء والعقيدة التي يحملها الفرد، وتبني الاعتقادات المعرفة.⁽³⁾

(1) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص03.

(2) مسعودة شريفية وكرمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة ضمن المشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012.

(3) إحسان جلاب، 2011: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، الأردن، ص ص619-620.

رابعاً: الأعراف التنظيمية *Organizational Norms*

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، وهذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الاتباع، وتعدُّ الأعراف غير المكتوبة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.⁽¹⁾

خامساً: التوقعات التنظيمية *Organizational Expectations*

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي يتم بين الموظف والمنظمة، وهو ما يتوقعه الموظف، من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء.⁽²⁾

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

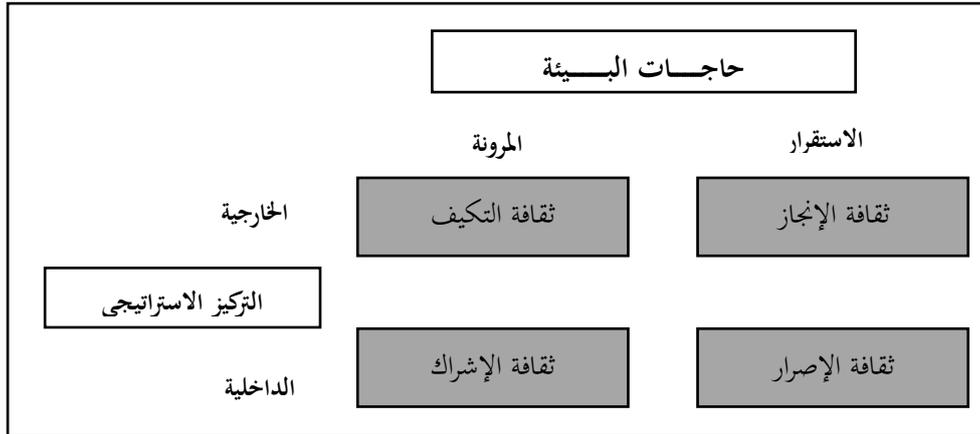
تفترض الدراسات أن المواءمة الصحيحة بين ثقافة المنظمة وإستراتيجياتها من جانب والبيئة من جانب آخر ينتج عنه أربع أنواع من الثقافات كما هو موضح في الشكل رقم (09) تتأسس هذه الأنواع من الثقافات من بعدين هما: الأول إلى أي مدى تحتاج البيئة الخارجية للمرونة أو الإستقرار، والثاني إلى أي مدى يكون التركيز الإستراتيجي للمنظمة داخلياً أو خارجياً، ترتبت عن هذه الإختلافات أربعة أنواع من الثقافات هي (التكيف، الإنجاز، الاحتواء أو الإشارك، التجانس)، حيث تتضمن ثقافة التكيف بالقيم التي تدعم قدرة الشركة على تفسير وتحويل الإشارات القادمة من البيئة إلى إستجابات سلوكية، أم ثقافة الإنجاز فهي الثقافة الموجهة بالنتائج، التي تتصف بقيم التنافسية، والمبادرة الشخصية، والإنجاز في حيث أن ثقافة الاحتواء أو الإشارك فهي تهتم كثيراً بالقيم التي تستجيب إلى حاجات العاملين، وقيم التعاون والمساواة، وتعني ثقافة التجانس، الثقافة التي قيمها ومكافأها تتصف بكل من (المنهجية، العقلانية، أو طريقة المنظمة لعمل الأشياء)، كل نوع من أنواع الثقافات الأربعة السابقة الذكر يمكن أن يكون ناجحاً، فضلاً عن كون المنظمات لديها قيمها الخاصة التي قد تقع في أكثر من واحدة من هذه الثقافات، يعتمد التوكيد النسبي على القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لكي تنجح في بيئتها.⁽³⁾

(1) سميع زيد، 2005: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، اليمن، ص154.

(2) الفريجات خضير، 2009: السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن، ص266.

(3) مسلم علاوي شبلي، مرجع سبق ذكره، ص60.

الشكل رقم (09): ثقافة المنظمة من الجانب البيئي والإستراتيجي



المصدر: مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 60.

وبما أن الثقافة التنظيمية في المنظمة تشمل عدة جوانب فإن هناك من قام بتصنيفها إلى أنواع أخرى، نذكر منها: (1)

(1) الثقافة التنظيمية القوية: وهي التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتمامًا ملحوظًا؛

(2) الثقافة التنظيمية الضعيفة: فهي التي لا يهتم بها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتمامًا قليلًا بالناس والعملاء، والملاك والموظفين؛

(3) الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام؛

(4) ثقافة القوة: وهي قريبة من نمط الثقافة الأول، ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والإستقرار حيث أن القيادة العادلة توحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب؛

(5) الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛

(1) فاطمة سعدي، 2019: مبادئ إدارة الاعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها، الطبعة 01، دار E-Kutub Ltd، بريطانيا، ص292.

- (6) **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية، وليس باعتبارهم آلات؛
- (7) **ثقافات العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات ثقافة العمليات في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد؛
- (8) **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛
- (9) **ثقافة الإنجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف؛
- (10) **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

وفي الجدول التالي أنواع الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر بعض الباحثين.

جدول رقم (05): أنواع الثقافة التنظيمية

التصنيف	الباحث والسنة	
الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة.	<i>Hodge & Anthony 1991</i>	1
الثقافة التكميلية، ثقافة الرسالة، الثقافة المتبناة بعمق (الشاملة)، الثقافة المتناسقة.	<i>Daft, 1992</i>	2
ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد	<i>Handy, 1993</i>	3
الثقافة الريادية (التكيفية)، ثقافة رسالة المنظمة، ثقافة الجماعة، الثقافة البيروقراطية.	<i>Denssion & Mishra, 1995 & Daft, 2004</i>	4
ثقافة العمل، ثقافة الهندسة، الثقافة التنفيذية.	<i>Schein, 1997</i>	5
الثقافة الشبكية، ثقافة الفريق، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق.	<i>Mizutatni & Tomioka, 2003</i>	6
ثقافة المبادرة، ثقافة الجماعة، ثقافة السوق، الثقافة البيروقراطية.	<i>Gibson & Donnelly 2003</i>	7
الثقافة الخاصة، الثقافة العامة، الثقافة الخاصة والعامة.	<i>خضير، 2004</i>	8
الثقافة البناءة، الثقافة الدفاعية، الثقافة العدائية.	<i>Kreitner & Kinicki 2007</i>	9
الثقافة السائدة والثقافة الفرعية-الثقافة القوية والثقافة الضعيفة-	<i>Khaka, 2009</i>	10

المصدر: الطائي رعد عبد الله عيدان وعادل ياسين جواد، 2014: دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة

التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد المجلد 20، العدد 79، العراق، ص 84

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية لديها عدة وظائف تميزها عن غيرها في الإدارة، تتمثل هذه الوظائف في: (1)

أولاً: وظيفة التزويد بالهوية

كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ثانياً: وظيفة تقوية الالتزام برسالة المنظمة

ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند تلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة له.

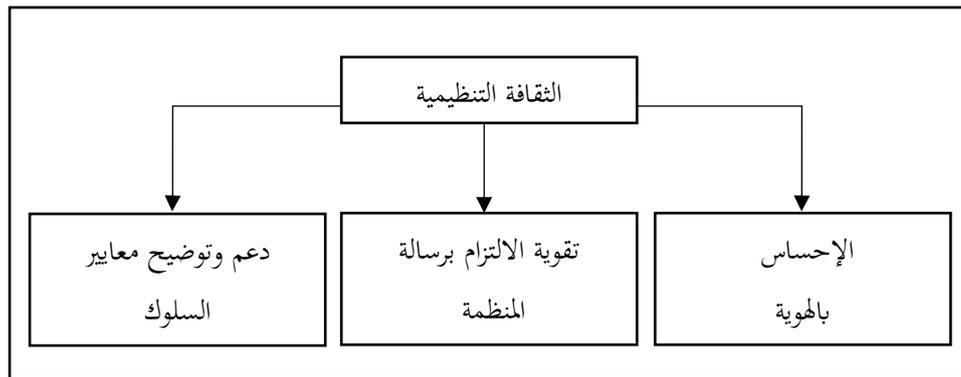
ثالثاً: وظيفة دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة

فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

والشكل التالي يوضح أهم الوظائف للثقافة التنظيمية.

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز، 2011: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص18.

الشكل رقم (10): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي الرفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 631.

المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

بما أن الثقافة التنظيمية جزء مهم في المنظمة وتعتبر من رموز هوية المنظمة، فإنها تؤثر على العاملين بشكل أشمل لأن ثقافة كل منهم تؤثر عن طريق الاتصال الرسمي وغير رسمي فيما بينهم. وأيضاً إن الثقافة تؤثر على الهيكل التنظيمي والاستراتيجية المتبعة لهذه المنظمة، كما نشير إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في المنظمة.

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالعاملين في المنظمة

كما عرفنا أداء العاملين مسبقاً على أنه جميع منجزات الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج المتحصل عليها، وهنا كما نعلم أن الثقافة تؤثر بدرجة كبيرة على الإدارة، فالمعايير السلوكية التي تفرزها ثقافة المجتمع والتي تحدد توقعات سلوكية ويتعين أن ينسجم معها كل مورد بشري من أعضاء المجتمع كذلك توقعات بشأن سلوك الموظف في أدائه لعمله وفي تعامله مع رئيسه ومع أقرانه وجماعة العمل، ويفترض أن تتوافر هذه القيم في الفريق المثالي للإدارة العليا وتؤثر في طبيعة ودرجة إسهام المدير ضمن فريق الإدارة، من حيث أنهما: (1)

(1) تدفعه لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى؛

(2) تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات، وفي تصنيفها وتفسيرها؛

(3) تثر على استقباله وإدراكه للمعلومات والسلوكيات كأسس أو منطق للتصرف، وكذلك تؤثر في مجال القيادة.

أجمع عدد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية ذات دور أساسي في الرفع من إنتاجية العامل، وأيضاً تفعيل الإتصال فيما بين العاملين، وهناك معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة، التي تود الوصول إلى تحقيق أداء فعال وتمتيز متمثلة في: (2)

(1) ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يجعله يستمتع؛

(1) سامح عبد المطلب عامر، 2010: إدارة الاعمال الدولية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ص ص 60-61.

(2) عتيقة حرايرية وخالد تيطراوي، 2013: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص ص 199-200.

(2) ضرورة اعتقاد الافراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين؛

(3) الاعتقاد بقدرة الافراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل؛

(4) الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل؛

(5) ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورّد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم؛

(6) تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات؛

(7) الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض ان المديرين يجب ان يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين؛

(8) الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعّدة والمؤيدة من الإدارة العليا، باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الافراد داخل المنظمة.

بصفة عامة يقوم الموظفون في هذه المنظمة بتكوين إدراك ذاتي حول التنظيم في هذه الأخيرة في ضوء

عدة اعتبارات، متمثلة في: (1)

أ. درجة الحرية المتاحة؛

ب. العلاقات التنظيمية؛

ج. أنظمة المكافأة والحفز؛

د. مدى الدعم الإداري للمخاطرة؛

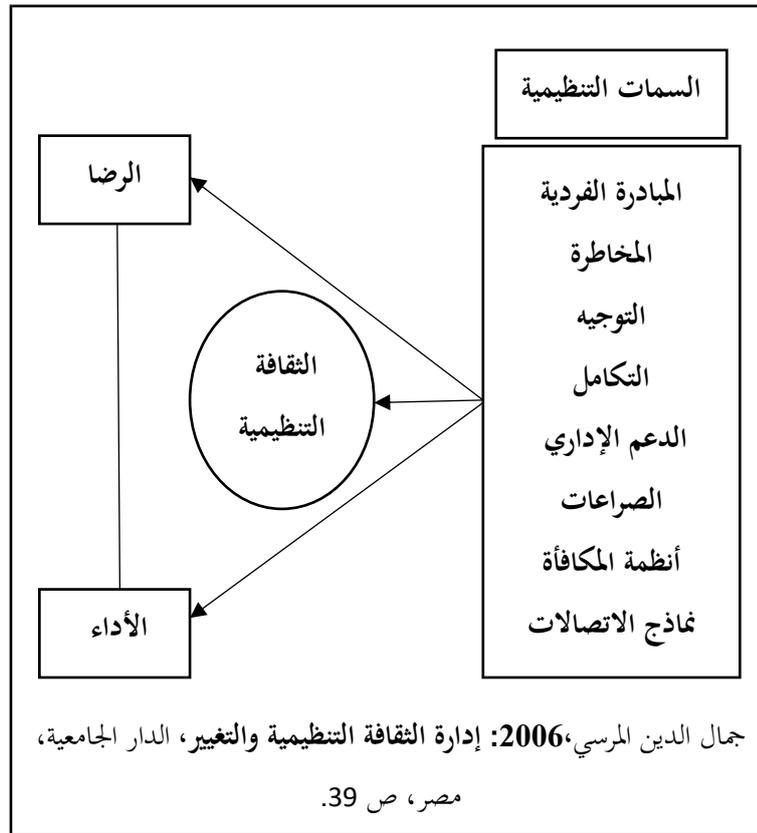
هـ. مدى تأييد الإدارة للتعارض في جهات النظر.

وهذا الإدراك الذاتي يساهم في تشكيل ثقافة وشخصية المنظمة وبالتالي في تحديد مستويات الرضا الوظيفي والأداء،

الشكل التالي يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

(1) جمال الدين المرسي، 2006: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، ص ص 38-39.

الشكل رقم (11): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء



المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

الثقافة التنظيمية تشكل مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون مجملها معايير السلوك المقبول، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية، فلا بدّ التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، حيث يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المترتبة، وفقاً لمستويات إدارية أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناء على متطلبات الإستراتيجية أي أنه يتبع الإستراتيجية عندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لا بدّ أن يغير ليكون أكثر توافقاً مع الإستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل التنظيمي.⁽¹⁾

(1) محمد هاني محمد، 2015: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة 01، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، ص 78.

وعليه فأبي تغيير يطرأ للاستراتيجية يوافقه تغيير في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة.

ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على إستراتيجية المنظمة ككل

تؤثر الثقافة التنظيمية *Organizational Culture* في الطريقة التي يفكر بها الافراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم، المعتقدات والرموز، والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة الى الهياكل والأنظمة، وهذه الابعاد تحدد هوية التنظيم، وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماتهم، على سبيل المثال، أن المنظمات التي تقف موقف دفاعي في السوق يتمثل هدفها الرئيس في الرغبة في تحقيق الاستقرار، في حين تركز استراتيجياتها السوقية في تخفيض السعر والتركيز على الخدمة من اجل الحفاظ على موقعها السوقي الحالي.⁽¹⁾

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

هناك عدة عوامل تؤثر إيجاباً وسلباً على الثقافة التنظيمية كما يلي:⁽²⁾

أولاً: تعاقب الأجيال

يؤدي تعاقب الأجيال على التأثير على الأنماط القيادية المتبعة وكذلك على طريقة تقديم المنظمات الخدمات والمنتجات للزبائن؛

ثانياً: القيادة الإدارية

تلعب دواراً كبيراً مهماً في خلق ثقافة تنظيمية لها طابع يتطابق وينسجم مع معطيات هذه القيادة؛

ثالثاً: النمط الإداري السائد

يتمثل بالثقافة التنظيمية الحقيقية الموجودة في المنظمة ويمكن فرضه على العاملين في المنظمة بسهولة ويسر.

ويمكن ملاحظة التباين لتأثير المنظمات تجاه الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف

إلى عدة عوامل، تؤثر على ظهور وتنامي الثقافة، كما يلي:⁽³⁾

(1) سعد علي ربحان المحمدي، 2020: الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 177-178.

(2) عبد الحكيم محمود عطا الله، دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ص 46.

(3) المرجع نفسه، ص 46

- (1) بيئة المنظمة: إن استجابة المنظمة للعوامل البيئية يجعلها منظمة ديناميكية مرنة ومنفتحة على الأفكار الجديدة التي تسعدها على تطوير استراتيجيتها وطريقة تعاملها مع المحيطة بها، لذلك يجب على المنظمات أن تعي جيدا أهمية الاطلاع ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها لكي تستمر نحو الأفضل؛
- (2) الموقع الجغرافي للمنظمة: يمكن القول بأن ثقافة المنظمة التي تعمل بنفس القطاع في القرية وطريقة التعامل مع زبائن المدينة يكاد يكون مختلف عن التعامل مع زبائن القرية؛
- (3) النشاط الرئيس للمنظمة: يكتسب هذا العامل أهميته في تحديد طبيعة ونوع الثقافة السائدة في المنظمات، وذلك لان المنظمات تتشابه في طبيعة أعمالها، فنجدها تتبنى نفس الثقافة، مثل: المستشفيات والبنوك، ويعود ذلك إلى استخدام هذه المنظمات معارف وتكنولوجيا متشابهة نوعا ما، بغض النظر على البيئة الخارجية.
- (4) أهداف المنظمة: تتأثر طبيعة الثقافة بطبيعة الأهداف التي تتبناها المنظمة، فالمنظمات الصناعية هدفها الرئيس هو الربح، وبذلك تختلف أهدافها في المنظمات التي تعتبر الابداع والتميز الهدف الرئيس لها؛
- (5) حجم المنظمة: يمكن ان يحتوي مستشفى ما على 20 سرير ومستشفى آخر على 200 سرير، فسنجد اختلافات في الثقافة السائدة في كلا المستشفيات، لذلك عامل حجم المنظمة له تأثير على الثقافة الموجودة في المنظمة؛
- (6) عمر المنظمة الزمني: يمثل عمر المنظمة عاملا مهما ومؤثرا على طبيعة ثقافة المنظمة، فلو أخذنا مثال: منظمة تعمل منذ 50 سنة، سنجد انها غيرت من ثقافتها عدة مرات، ولكن تأثير الثقافة القديمة مازال موجودا ولا يستطيع أن تلغي تأثيرها كليا، أما لو نظرنا إلى المنظمة التي أنشأت منذ 5 سنوات فسنجدها لم تعاني مثل المنظمة ذات السنوات الخمسين لأنها أقامت ثقافتها الخاصة بشكل أقل تعقيداً؛

(7) خصائص الإدارة والتوظيف: تلعب سياسة التوظيف وطبيعة شخصية الإدارة ومؤسسي المنظمة دورًا هامًا في تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة، فيرفضون قيمهم ومعتقداتهم على المنظمة بشتى الطرق، كتحديد الأهداف، والمسؤوليات، والرقابة، والهيكل التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاث مباحث حول الثقافة التنظيمية، فالأول منها تمثل في مدخل لها حيث تعرضنا فيه إلى: عموميات حول الثقافة التنظيمية، نظريات حول الثقافة التنظيمية، ثم أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية، ثم المبحث الثاني المتمثل في الثقافة التنظيمية في المؤسسة حيث تم دراسة مكونات، وأنواع والوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، وفي المبحث الأخير تم شرح مبحث أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة ككل، من خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وتأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي وأخيرا العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع:

أثر الإدارة الإلكترونية على أداء
العاملين في ظل وجود متغير الثقافة
التنظيمية كمتغير وسيط حسب
وجهة نظر هيئة التدريس لجامعة

8 ماي 1945 قالمة

تمهيد:

بعد التطرق للتأصيل النظري للإدارة الإلكترونية وأداء العاملين والثقافة التنظيمية، سيتم في هذا الفصل ربط الفصول النظرية بالجانب الواقعي المتمثل في دراسة لهيئة التدريس بجامعة 8 ماي 1945، حيث سيتم دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر هيئة التدريس لجامعة 8 ماي 1945 قالمة، من خلال اختيار عينة صدفية طبقية مبنية على الصدفة وطبقية من حيث دراسة كل الكليات؛ وذلك باستخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات، إذ سيتم توزيع الاستبيان على كل الكليات الموجودة في جامعة 8 ماي 1945 قالمة. وبغية الامام بكافة جوانب الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

❖ المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة

❖ المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج البحث

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم تقديم جامعة 8 ماي 1945 قالمة من عدة نواحي، للتعرف عليها بصفة عامة، وذلك من خلال مجموعة من المطالب.

المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة 8 ماي 1945 قالمة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى النشأة والتعريف الخاصين بجامعة قالمة.

أولاً: نشأة جامعة 8 ماي 1945-قالمة

كانت جامعة قالمة في الأول عبارة عن عدة معاهد وطنية للتعليم العالي، حيث تم إنشاؤهم سنة 1986، ثم تحولت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم 92-299 بتاريخ 1992/07/07 ثم تحولت إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي 01-273 بتاريخ 2001/09/30.

كانت الجامعة تتكفل بالتعليم في التدرج والتعليم ما بعد التدرج في 30 شعبة تعليم. وكانت عبارة عن تجمع مركزي واحد (الجامعة المركزية) تضم ثلاث كليات.

أما الآن فهي تظم (04) مجامع و (07) كليات وعدد كبير من الطلبة أكثر من 18000 طالباً.

حيث إعتمدت الجامعة في بادئ الأمر على النظام الكلاسيكي ثم نظام *LMD* الذي إعتمدته سنة 2004، حيث تقدم الجامعة عدة تخصصات جديدة في نظام *LMD* مقارنة بالنظام الذي سبقه.

ثانياً: تعريف جامعة 8 ماي 1945 قالمة

تعتبر جامعة قالمة مؤسسة ذات طابع علمي وثقافي ومهني، كما أنها تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، يرجع اسم جامعة 8 ماي 1945 قالمة إلى المجازر الكبيرة التي اقتصرتها المستعمر والتي لا تنسى في التاريخ الجزائري "مجازر 8 ماي 1945"، تتموقع جغرافيا في الجنوب الشرقي للولاية وتجاورها عدة منشآت: كالأقمامات الجامعية، المجمع الإداري، والمجمعات السكنية، مدرسة ضباط الصف للمعمدية، وتقدر مساحتها بأكثر من 60 هكتار.

كما أن الجامعة تعتمد على موقع إلكتروني خاص بها: univ-guelma.dz

كما أن الجامعة تحتوي على أربع مجتمعات متمثلة في:

(1) مجمع سويداني بوجمعة؛

(2) المجمع القديم المتمثل في الجامعة المركزية؛

(3) المجمع الجامعي الجديد؛

(4) مجمع هيليوبوليس.

كما أن الجامعة في سنة 2010 وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 16/10 المؤرخ في 12 يناير

2010 أحدثت نقلة في هيكلتها من خلال الإنتقال من ثلاث كليات إلى سبع كليات، متمثلة فيما

يلي:

(1) كلية العلوم والتكنولوجيا.

(2) كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.

(3) كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.

(4) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

(5) كلية الحقوق والعلوم السياسية.

(6) كلية الآداب واللغات.

(7) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

عدد طلبة الجامعة أكثر من 18000 طالباً في مرحلة التدرج ضمن 51 تخصصاً في اليسانس و60

تخصص خاص بالماستر، كما أن عدد الأساتذة مقسم على النحو التالي:

(1) كلية العلوم والتكنولوجيا: 171 أستاذاً؛

(2) كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون: 87 أستاذاً؛

(3) كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة: 168 أستاذاً؛

(4) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: 111 أستاذاً؛

(5) كلية الحقوق والعلوم السياسية: 63 أستاذاً؛

(6) كلية الآداب واللغات: 151 أستاذًا؛

(7) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: 123 أستاذًا.

أي بمجموع 884 أستاذًا ينتمي لجامعة قالمة لإحصائيات السنة الجامعية: 2022/2021.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لجامعة 8 ماي 1945

بما أنها مؤسسة جامعية فإن وظائفها الأساسية تكون في إطار التكوين العالي والبحث العلمي

والتكنولوجي، تتمثل هذه المهام في:

- (1) تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- (2) المساهمة في الإنتاجية العلمية للمعارف وتحصيلها لتطويرها.
- (3) المشاركة والدعم بجامعة التكوين المتواصل.
- (4) تلقين الطلبة مناهج البحث لترقية التكوين.
- (5) المشاركة والمساهمة في الجهود الوطنية للبحث العلمي وذلك من أجل التطوير التكنولوجي
- (6) المساهمة في دعم النخبة والقدرات الوطنية.
- (7) تقدير واثمين نتائج البحث.

تعمل جامعة 8 ماي 1945 على تطوير مهامها وعمل اتفاقيات خاصة بالبحث العلمي وهذا

ما يزيد من رفع كفاءتها وهذا ما يزيد من توسيع حلقتها دوليا مع الجامعات الأجنبية الأخرى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة 8 ماي 1945

تتمثل هيئات جامعة 8 ماي 1945 قالمة في مجلسها الإداري والعلمي وأيضا الرئاسة التي

تتفرع لعدة نيابات وأيضا عدة فروع مختلفة نذكرها في هذا العنصر.

أولاً: هيئات جامعة قالمة

تتكون من المجلس الإدارة والمجلس العلمي للجامعة.

1) مجلس الإدارة: هو هيئة جامعية تدوم عهدها ثلاث سنوات تجدد كل مرة باستثناء ممثلي الطلبة

كل سنة قابلة للتجديد ويتشكل من:

أ. الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثلاً رئيسياً له؛

ب. ممثل عن الوزير المكلف بالمالية؛

ج. ممثل عن الوزير الكلف بالتربية الوطنية؛

د. ممثل عن الوزير الكلف بالتكوين المهني؛

هـ. ممثل عن الوزير المكلف بالعمل؛

و. ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي؛

ز. ممثل عن السلطة بالوظيفة العامة؛

ح. ممثل عن الوالي؛

ط. ممثل عن الأساتذة؛

ي. ممثلين منتخبين عن الموظفين الإداريين؛

ك. ممثلين منتخبين عن الطلبة.

يتداول مجلس الإدارة في الجامعة ما يلي:

- مخططات تنمية الجامعة؛
- اقتراحات برامج التبادل العلمي الوطني والدولي؛
- الحصيلة السنوية للبحث والتكوين بالجامعة؛
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة؛
- شراء العقارات بيعها وإنجازها؛
- الكشف التقديري للمداخيل الخاصة بالجامعة؛
- إتفاقيات الشراكة مع مختلف القطاعات؛

– التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.

وغيرها من المهام التي يتولاها داخل المجلس حيث أنه يجتمع في دورتين رسميتين عاديتين ودورة غير عادية بطلب من رئيس المجلس أو من رئيس الجامعة، أو بطلب من ثلثي 3/2 أعضائه، حيث يهدف ويركز هذا المجلس على إقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن من السير الحسن للجامعة وتسهيل وتحقيق أهدافها.

(2) المجلس العلمي للجامعة: ويتشكل من:

- أ. رئيس الجامعة؛
- ب. نواب رئيس الجامعة؛
- ج. عمداء الكليات؛
- د. رؤساء المجلس العلمي؛
- هـ. مسؤول المكتبة المركزية؛
- و. ممثلين عن الأساتذة من كل كلية؛
- ز. شخصيتين خارجيتين تابعتين لجامعة أخرى؛

حيث يبدي هذا المجلس آراءه ونصائحه على الخصوص فيما يخص مهامه ما يلي:

- المخططات السنوية والمتعددة للبحث والتكوين في الجامعة؛
- مشاريع الإنشاء أو التعديل لكل كلية ولكل قسم أو مخابر البحث؛
- برامج التبادل العلمي الوطني والدولي؛
- حصائل البحث والتكوين للجامعة؛
- أعمال التثمين لنتائج البحث؛
- حصائل إقتناء الوثائق العلمية والتقنية؛
- إبداء الرأي في كل المسائل المتعلقة بالجانب البيداغوجي والعلمي والمعروضة؛
- يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.

هذا المجلس يعقد مرتين في السنة ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بناءً على إستدعاء الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي وإما من رئيس المجلس أو بطلب 3/2 ثلثي من أعضائه.

ثانيا: رئاسة الجامعة

تظم رئاسة الجامعة ما يلي:

(1) نيابات رئاسة الجامعة

(2) الأمانة العامة

(3) الكليات

(4) المكتبة المركزية

(5) المصالح المشتركة للجامعة

رئيس الجامعة هو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى حيث:

— يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أحوال الأعمال المدنية؛

— يمثل السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛

— إبرام الصفقات والاتفاقيات والعقود في إطار التنظيم المعمول به؛

— السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم العالي

— هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

— السهر على احترام النظام الداخلي والأمن والانضباط داخل الجامعة؛

— ضمان حفظ الأرشيف وصيانتته.

(1) نيابات رئاسة الجامعة: تتكون رئاسة الجامعة من أربعة نيابات:

أ. نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل

والشهادات وكذا التكوين العالي فيما بعد التخرج: تتكفل بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم

و التداريب التي تنظمها الجامعة، والسهر على إنسجام عروض التكوين التي يقدمها الكليات

مع مخطط تنمية الجامعة، و السهر على إحترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة

التسجيل ومراقبة المسائل المتعلقة فيما بعد التدرج، وتتكون ثلاث مصالح :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
 - مصلحة التكوين المتواصل؛
 - مصلحة الشهادات والمعادلات.
- ب. نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين الالي فيما بعد التدرج: تتكفل بمتابعة أنشطة البحث والقيام بكل نشاط من شأنه أن يضمن نتائج البحث ومتابعة كل ما يخص بمرحلة لما بعد التدرج ولما بعد التدرج المتخصص وكل ما له علاقة بالتأهيل الجامعي للأساتذة، وتتكون من ثلاث مصالح:
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج المتخصص؛
 - مصلحة التأهيل الجامعي؛
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه.
- ج. نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: تتكفل بكل علاقة خارجية وإعداد الصفقات والتبادل بين الجامعات في إطار التعاون والشراكة، وتتكون من مصلحتين:
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- د. نيابة مديرية الجامعات المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه: تتكفل بجميع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة، والقيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري، وتتكون من ثلاث مصالح هي:
- مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
 - مصلحة التوجيه والاعلام؛
 - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- (2) الأمانة العامة: تتكون الأمانة العامة من:

- أ. مكتب التنظيم العام؛
- ب. مكتب الامن الداخلي؛
- ج. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- د. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- هـ. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- و. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

(3) الكليات: تتشكل جامعة قالمة من الكليات الآتية:

- أ. كلية الرياضيات و الاعلام آلي و علوم المادة؛
- ب. كلية العلوم و التكنولوجيا؛
- ج. كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض و الكون؛
- د. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- هـ. كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- و. كلية الآداب واللغات؛
- ز. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

(4) المكتبة المركزية: وتتكون من المصالح التالية:

- أ. مصلحة الاقتناء؛
- ب. مصلحة المعالجة؛
- ج. مصلحة البحث البليوغرافي؛
- د. مصلحة التوجيه.

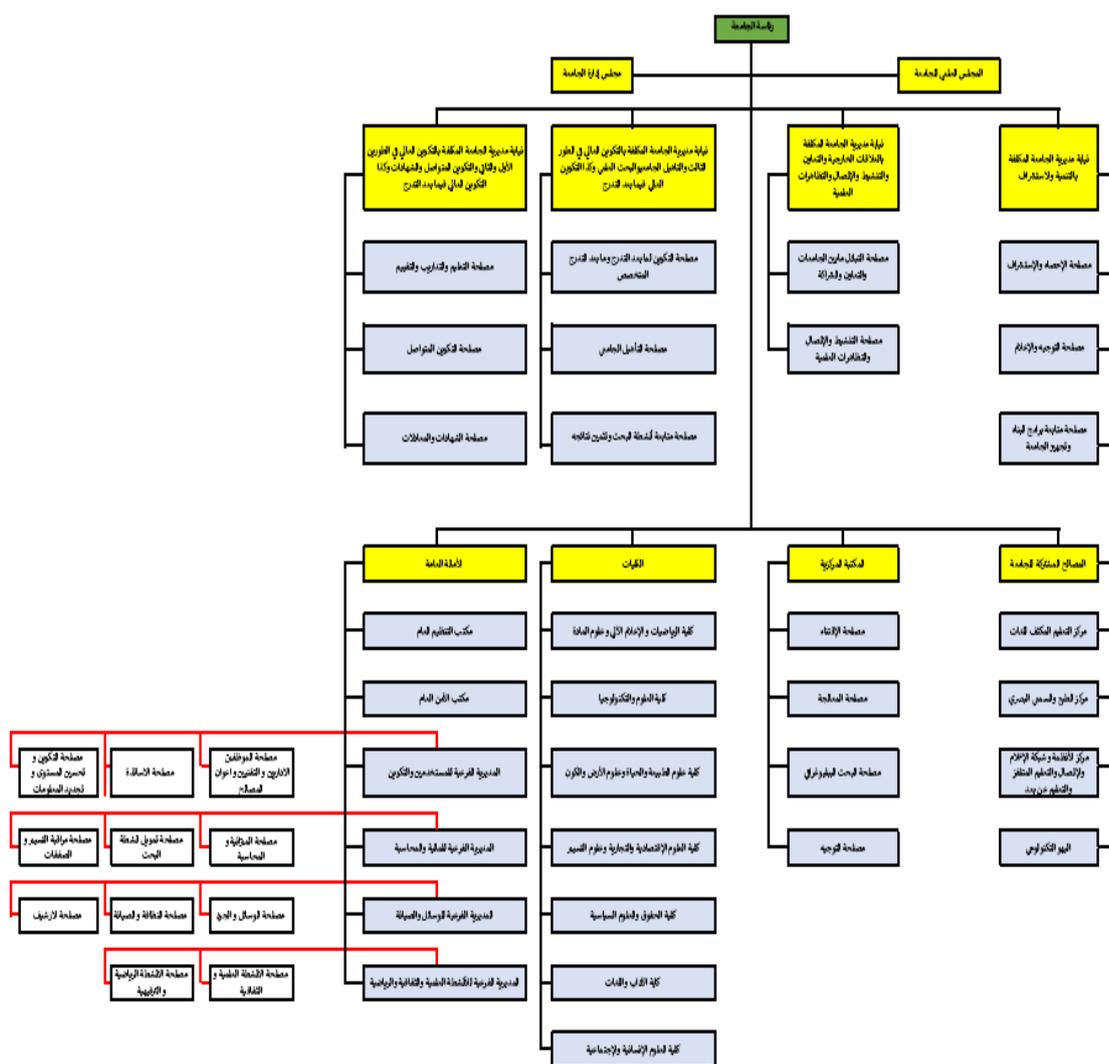
(5) المصالح المشتركة للجامعة: وتتكون من:

- أ. مركز التعليم المكثف للغات؛
- ب. مركز الطبع والسمعي البصري؛
- ج. مركز الأنظمة وشبكة الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد؛

د. البهو التكنولوجي.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة 8 ماي 1945

شكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لجامعة 1945



المصدر: إدارة المستخدمين لجامعة 08 ماي 1945

المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والإستدلالي المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

المطلب الأول: نموذج وأدوات الدراسة

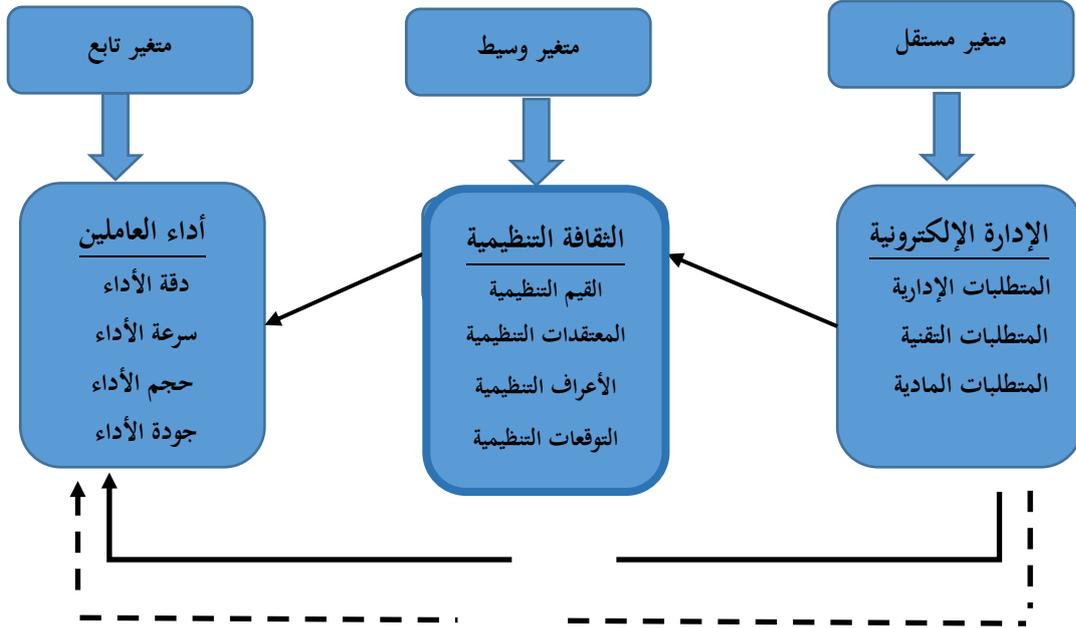
قبل بداية الدراسة لابداً من تحديد نموذج الدراسة والتطرق لعينة الدراسة والأسلوب المعتمد في جمع البيانات.

أولاً: الأنموذج الفرضي للدراسة

تبنت الدراسة النموذج الوسيط، الذي يتكون من ثلاثة متغيرات، المتغير المستقل، المتغير الوسيط، والمتغير التابع. ويستعمل المتغير الوسيط في إختبار العلاقة التفاعلية التي تجيب عن السؤالين: متى ولمن، يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، هذا التأثير يكون قوي أو ضعيف. فالمتغير الوسيط يعدّل قوة وإتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع.¹ والشكل الموالي يوضّح نموذج الدراسة.

¹ سعد علي محمود العنزي وعامر علي حسين العطوي، 2011: نماذج البحث في إدارة الأعمال، المؤتمر السادس بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص ص. 11-13.

الشكل (13): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: أدوات جمع البيانات

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لجمع البيانات الخاصة بموضوع البحث والأداة المناسبة لهذه الدراسة هي الاستبيان، إذ تعتبر الإستمارة من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قُسمت إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والخبرة والمؤهل العلمي، بينما تناول القسم الثاني ثلاث محاور مقسمة كما يلي:

جدول رقم(06): أقسام الاستبيان بمحاوره وأبعاده

الأجزاء	المحاور الأساسية	المتغيرات الفرعية	العبارات
الجزء الأول	-	البيانات الشخصية	06
الجزء الثاني	المتغير المستقل المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	المتطلبات الادارية	03
		المتطلبات التقنية	03
		المتطلبات المادية	03
	المتغير التابع المحور الثاني: أداء العاملين	الدقة في الأداء	03
		سرعة الأداء	03
		حجم الأداء	03
		جودة الأداء	03
	المتغير الوسيط المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	03
		المعتقدات التنظيمية	03
		الأعراف التنظيمية	03
		التوقعات التنظيمية	03

المصدر: من إعداد الباحثة

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 33 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق لحد ما (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستمارة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، فهي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%.

- للرقم 2 تكون أقل من 40%.

- للرقم 3 هي أقل من 60%.

- للرقم 4 هي أقل من 80%.

- للرقم 5 هي 100%.

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5÷4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20.

- من 4.20 إلى 5.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي

كالآتي:¹

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: غير متأكد؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر كبير.

¹ بدران العمر، 2004: تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ص.126.

- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة كبير جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم.¹ حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.²

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة تضمن مجتمع الدراسة، جميع الاساتذة العاملين في جامعة 8 ماي 1945 قالملة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية صدفية؛ مبنية على الصدفة فلم يتم تحديد أساتذة بعينهم فقد تم توزيع الاستبيان على من تم مصادفتهم وقت التوزيع مع إدراج كل الكليات، مكونة من 87 أستاذاً في جامعة 8 ماي

¹ مستوى الدلالة هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علمياً وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100%. ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى. فمثلاً لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وان يكون المقياس صادق. إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل أن يمكن القول بان نسبة الخطأ بسيطة جداً. ولكن هذا في الواقع ليس عملياً إذ أن نسبة 1% عند توزيعها طبيعياً فإنها تكون على الأطراف تماماً وهذا يضيق والى حد كبير الاحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الاجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. وهنا الباحث يقع بين خيارين فإذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير فان ذلك يعني قبول النظرية الصفرية وفي المقابل كلما كبر احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين.

² عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

1945، كما أن دراستنا إقتصرت على الأساتذة الذين يعملون في جامعة 8 ماي 1945 قالمة، وقد تم توزيع 100 إستمبيان إسترجع منهم 87، فيما تخلف البقية عن إعادة الإستمبيان، وقد شملت العينة مختلف الكليات، كما أنه تم قبول كل الإستمبارات التي تم إسترجعها حتى التي كانت فيها بعض القيم المفقودة، وذلك لأنه تم إعتقاد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتعويض القيم الإحصائية.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

تم تفريغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الإستمبانة، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، برنامج أموس (AMOS)، برنامج (Gpower). وإستخدمت الإختبارات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل تحليل عينة الدراسة (جنس، عمر، الشهادة المحصل عليها، الكلية، سنوات الخدمة)؛
- المتوسط الحسابي: ذلك من أجل الحصول على متوسط إجابات أفراد العينة؛
- الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى التشتت بين إجابات المستجوبين؛
- معامل إرتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الإرتباط، وذلك من أجل تأكيد الحصول على صدق الإتساق الداخلي؛
- إختبار كواموغروف-سمنوف: لإختبار التوزيع الطبيعي؛
- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الإستمبانة؛
- حجم العينة القبلي بإستخدام برنامج **G*POWER** والذي يهتم بكثرة خاصة في حالة وجود متغير وسيط.
- إختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات في إجابات أفراد العينة.
- إختبار ستيودنت **One-Sample Test** لمعرفة الفروقات
- إختبار **Independent Samples Test** لتحديد الفروقات فيما يخص المتغيرات التي بها عاملين فقط.

- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى صدق ومطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه. والجدول الموالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج؛

الجدول رقم (07): مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	أقل ما يمكن، غير دال إحصائياً
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكر- لويس (TLI)	أكبر من 0.9
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	$0.08 > Rmsea > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	أكبر من 0.95

المصدر: <http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. أولاً: صدق أداة الدراسة: يُقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يُقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الإستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وذلك من خلال:

✓ المرحلة الأولى: صدق المحكمين: قبل توزيع الإستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وأستاذ لغة عربية، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الإستمارة؛

✓ **المرحلة الثانية:** تم توزيع الاستبيان على عينة إستطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، والإستيعاب لمضامينها وعلى ضوء ذلك تم بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

2- **صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول رقم 08.

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالمحور
المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
01	.436*	01	.459**	01	.385**
02	.577**	02	.472**	02	.667**
04	.712**	04	.420**	04	.173
05	.594**	05	.599**	05	-.095
06	.572**	06	.472**	06	.252*
07	.808**	07	.303**	07	.423**
08	.836**	08	.379**	08	.331**
09	.610**	09	.432**	09	.416**
10		10	.471**	10	.362**
11		11	.316**	11	.215*
12		12	.417**	12	.459**

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)*.

المصدر: مخرجات SPSS 25

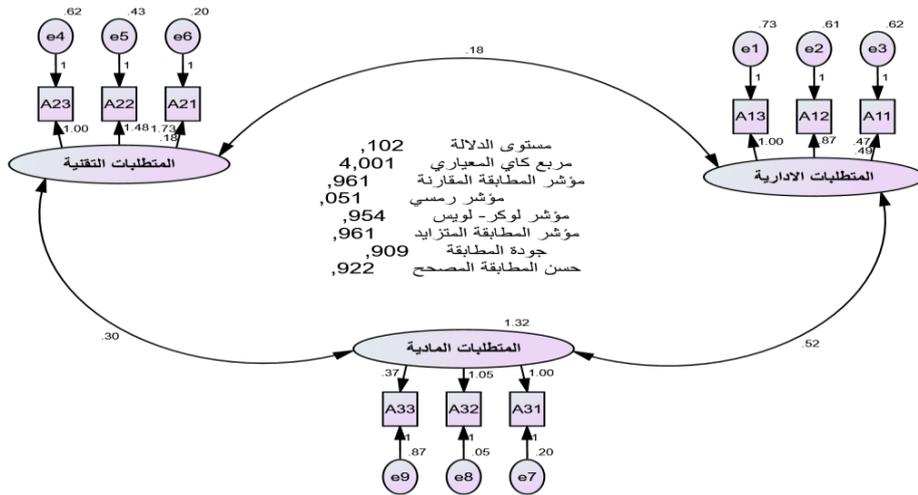
من خلال نتائج الجدول 08 نلاحظ أن الارتباط معنوي مما يدل على الإتساق الداخلي بين عبارات كل محور. مع العلم أنه في حالة الإتساق لا يهمننا هل الارتباط ضعيف أو قوي لأننا لا نبحث عن السببية بل المهم هنا هو معنوية الارتباطات. الأمر الذي يجب الإشارة إليه هنا أنه هناك من يعتبر الإتساق الداخلي مقياس للصدق وهناك من يعتبره مقياس ثبات، مع العلم أن أهم مقياس للصدق هو الصدق العملي وهذا ما سيتم حسابه باستخدام برمجية أموس.

3- الصدق العمالي: يهتم الصدق العمالي بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر المعرفة ومدى قياسها لما

أعدت لقياسه. وقد تم استخدام التحليل العمالي التوكيدي، لقياس صدق البناء لمقاييس البحث، وكانت

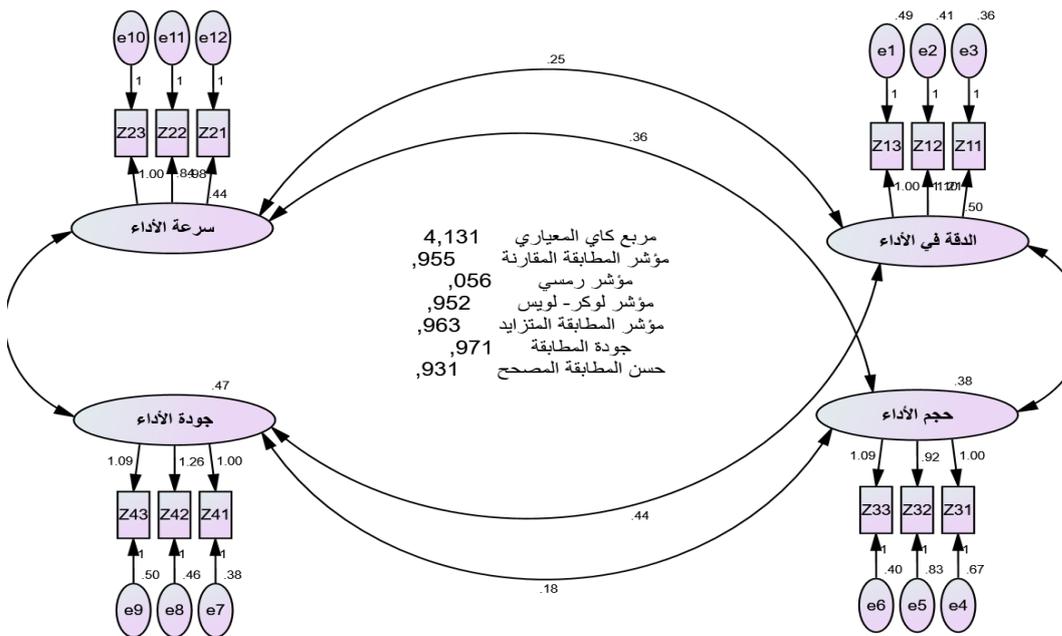
النتائج كما يلي:

الشكل (14): التحليل العمالي التوكيدي لمحور الإدارة الإلكترونية



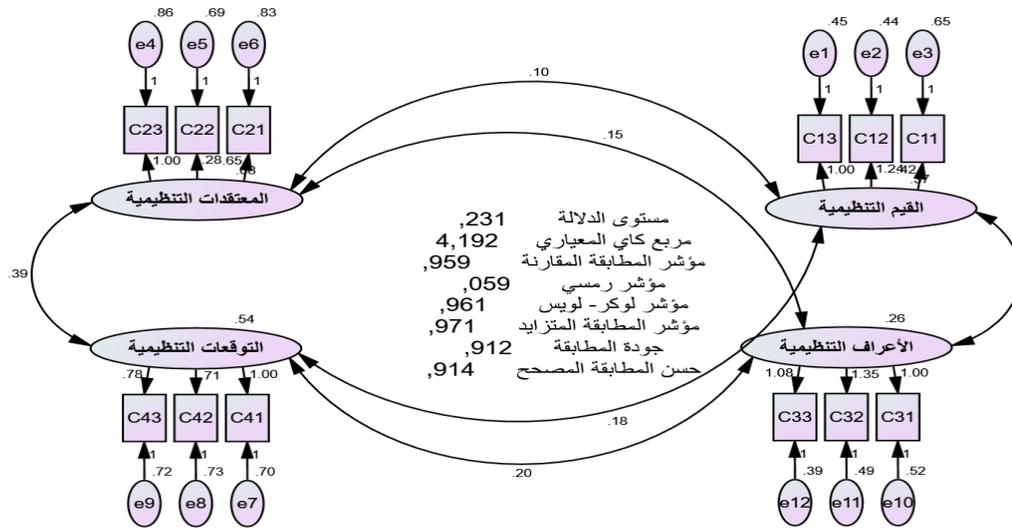
المصدر: برمجية AMOS v24

الشكل (15): التحليل العمالي التوكيدي لمحور أداء العاملين



المصدر: برمجية AMOS v24

الشكل (16): التحليل العاملي التوكيدي لمحور الثقافة التنظيمية



المصدر: برمجية AMOS v24

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الأشكال (16.15.14) أعلاه، بأنّ النماذج الثلاثة قد حازت قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة (مقارنة بمؤشرات جودة المطابقة المذكورة سابقاً في جدول مؤشرات جودة المطابقة)، إذ يُلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، وكان مربع كاي المعياري أصغر من 5 بالنسبة للمحاور الثلاثة على التوالي (4.19، 4.13، 4.00)، وهو مؤشر جيد للنماذج الثلاثة، وكذلك كان مؤشر توكر-لويس الذي بلغ القيمة 0.95 بالنسبة للمحور الأول، والقيمة 0.95 للمحور الثاني، و0.96 للمحور الثالث، دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي، الذي بلغ القيمة 0.05 بالنسبة للمحور الأول، و0.056، و0.059، للمحورين الثاني والثالث على التوالي. كما أنّ أغلب قيم معاملات التشبّع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، قد حققت الشرط، إذ أنّ كل قيمها أكبر أو تساوي 0.40، ممّا يدل على أنّ فقرات كل محور من المحاور الثلاثة صادقة لِمَا أعدت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يعد أحد أهم الإختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الإستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الإختبار فيما إذا كانت أسئلة الإستبانة متناسقة فيما بينها.

يحسب معامل ألفا كرونباخ من المعادلة: $\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$: عدد مفردات K

الإختبار؛ $(\sum s_i^2)$: تباين درجات كل مفردة من مفردات الإختبار؛ (s_i^2) : التباين الكلي لمجموع مفردات الإختبار ، والجدول 09 يوضح معامل ثبات كل محور، وكامل الإستبانة.

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

معامل الثبات	عدد	الأبعاد	محاور الاستمارة
.826	09	المحور الأول	
.557	03	البعد الأول: المتطلبات الادارية	الإدارة الالكترونية
.683	03	البعد الثاني: المتطلبات التقنية	
.804	03	البعد الثالث: المتطلبات المادية	
.739	12	المحور الثاني	
.567	03	البعد الأول: دقة الأداء	أداء العاملين
.527	03	البعد الثاني: سرعة الأداء	
.675	03	البعد الثالث: حجم الأداء	
.604	03	البعد الرابع: جودة الأداء	
.849	12	المحور الثالث	
.805	03	البعد الأول: القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
.654	03	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	
.615	03	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	
.795	03	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	
.896	33	كامل الاستمارة	

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

قبل تحليل نتائج قيمة ألفا كرونباخ يجب أن ننوه إلى أن القيم المقبولة لألفا كرونباخ كممثل لثبات

المقياس يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستمارة كالتالي:

أ. قبول قيمة ألفا كرونباخ يتوقف على عدد عبارات المقياس فإذا كان 3 عبارات فقط فيمكن قبول

القيمة 0.5.

ب. إذا كان المقياس مكوّن من 10 عبارات فأكثر فهنا يجب على القيمة ألا تقل عن 0.7. بما يعني يمكن قبول قيمة لألفا كرونباخ تتراوح بين 0.5-0.7 في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين 3-10 عبارات.

ج. قيمة 0.6 يمكن اعتبارها قيمة مقبولة لألفا كرونباخ بغض النظر عن عدد عبارات المقياس.

د. هناك معلومة مهمة جداً وهي أن قيمة ألفا 0.9 فما فوق تعتبر مؤشر سلمي للثبات، وبالتالي فهي قيمة غير مقبولة لأنها تعني أن العبارات مكررة *redundant*، ومن ثم إذا حصلنا على هذه القيمة يجب حذف العبارات المكررة واختصار المقياس.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تساوي 0.89، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الإستبيان للإستطلاع مرة أخرى، فإن الإستجابة ستكون ثابتة بنسبة 89%، وهذه النسبة مقبولة جداً في الدراسة. كما أن معامل ألفا بالنسبة لباقي المحاور والأبعاد مقبول مما يسمح بإكمال الدراسة.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج البحث

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك بإستعمال أدوات التحليل الإحصاء الوصفي والإستدلالي.

المطلب الأول: حجم العينة المناسب وطبيعة توزيع البيانات

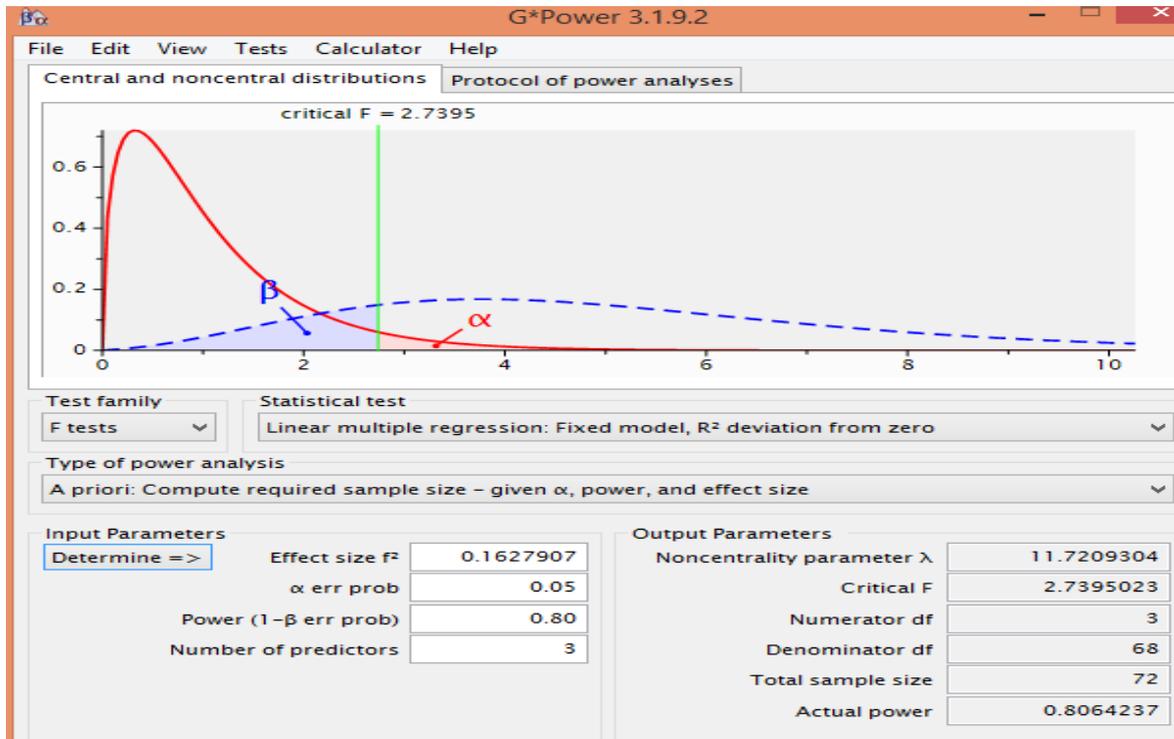
من الأمور التي نجد فيها إختلافا كبيرا هو حجم العينة المناسب، إلا أن الباحثة حاولت في هذه الدراسة تحديد حجم العينة بالإستعانة ببرنامج *G*POWER* الذي يستخدم كثيرا في حالة وجود متغير

وسيط، كما تم دراسة مدى كفاية عينة الدراسة بإستخدام إختبار *Kaiser Meyer Olkein*.

أولا: تحديد حجم العينة المناسب

لتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية *G*POWER*

الشكل رقم (17): تحديد الحد الأدنى للعينة *G*POWER*



المصدر: من إعداد الباحثة إعتماذًا على مخرجات برمجية *G*POWER*

يظهر من مخرجات برنامج *G*POWER* أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الإختبار يساوي

72 مفردة، (*total sample size = 72*)، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 95 بالمائة.

ثانياً: مدى كفاية حجم العينة

للحكم على مدى كفاية حجم العينة يتم إلقاء الضوء على اختبار *K.M.O test, Bartlett's Test*، إذ يقيس اختبار *K.M.O (Kaiser Meyer Olkein)* درجة تجانس القيم، ومدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، وفي حالة زيادة قيمة هذا الاختبار عن 0,7؛ يعني ذلك أن هناك درجة كافية من التجانس، وأنّ القيم مناسبة لإجراء التحليل العاملي. ويُستخدم اختبار *Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphericity)* لقبول أو رفض فرضية العدم القائلة بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة الوحدة، أي أنّ الارتباط يساوي صفر بين كل متغيرين في المصفوفة، وبالتالي يصعب أو يستحيل معه إجراء التحليل العاملي، وإذا كانت قيمة هذا الاختبار معنوية عند مستوى 0,05 أو أقل، يمكن رفض الفرضية العدمية. والجدول الموالي يوضّح النتائج:

الجدول رقم (10): اختبار *KMO* لكفاية العينة

المحاور	Sig	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
المحور الأول	.000	.746
المحور الثاني	.000	.831
المحور الثالث	.000	.711
كامل الاستمارة	.000	.785

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برمجية *SPSS V25*

يتبين من الجدول أعلاه أنّ قيمة اختبار *KMO* أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار، وهو 0,7، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الإحصائية (عند مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأنّ معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة؛ أي أن الارتباطات تصلح لإجراء التحليل العاملي.

ثالثاً: اختبار طبيعة عينة الدراسة

تم استخدام إختباري "كولمقروف - سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار لازم لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، أما في حالة كانت البيانات غير معلمية فإنه يتم إعتداد الأساليب الإحصائية غير المعلمية.

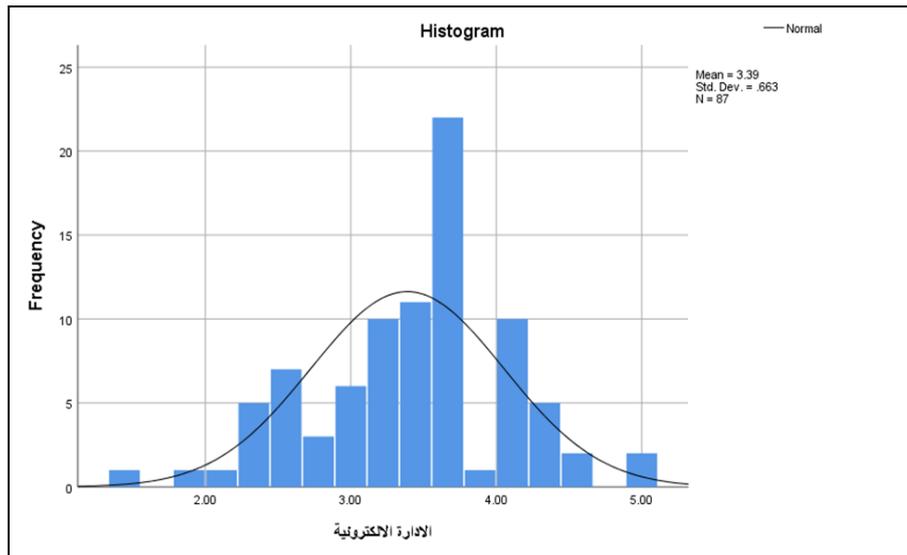
الجدول رقم (11): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			المحاور
Statistic	درجة الحرية	قيمة Sig	Statistic	درجة الحرية	قيمة Sig	
.082	87	.200*	.986	87	.447	الإدارة الإلكترونية
.064	87	.200*	.984	87	.374	أداء العاملين
.088	87	.090	.978	87	.137	الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يبين الجدول رقم (11) أن كل محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن القيمة الإحتمالية أكبر من 5 بالمائة لكل المحاور، مما يتيح استخدام الإختبارات المعلمية. ولتدعيم ذلك يمكن إدراج الأشكال الخاصة بالمدرج التكراري ولكل محور ولكامل الإستمارة.

الشكل رقم (18): المدرج التكراري لمحور الإدارة الإلكترونية



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الشكل 18 الخاص بمحور الإدارة الإلكترونية نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور: الإدارة الإلكترونية.

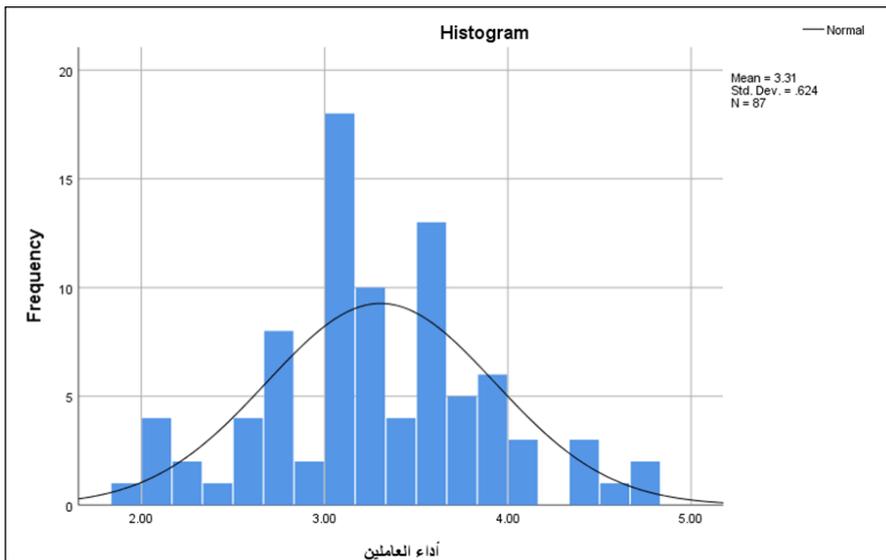
الشكل رقم (19): شكل الانتشار حول محور الإدارة الإلكترونية



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل إنتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور الإدارة الإلكترونية تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل الموالي يبين المدرج التكراري لمحور أداء العاملين:

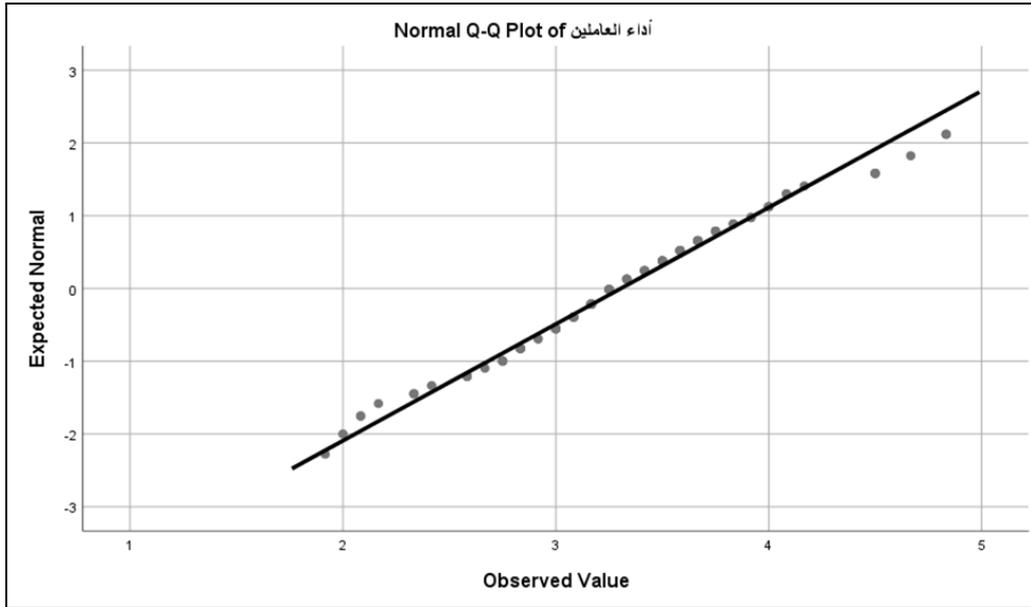
الشكل رقم (20): المدرج التكراري لمحور أداء العاملين



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور أداء العاملين نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور أداء العاملين:

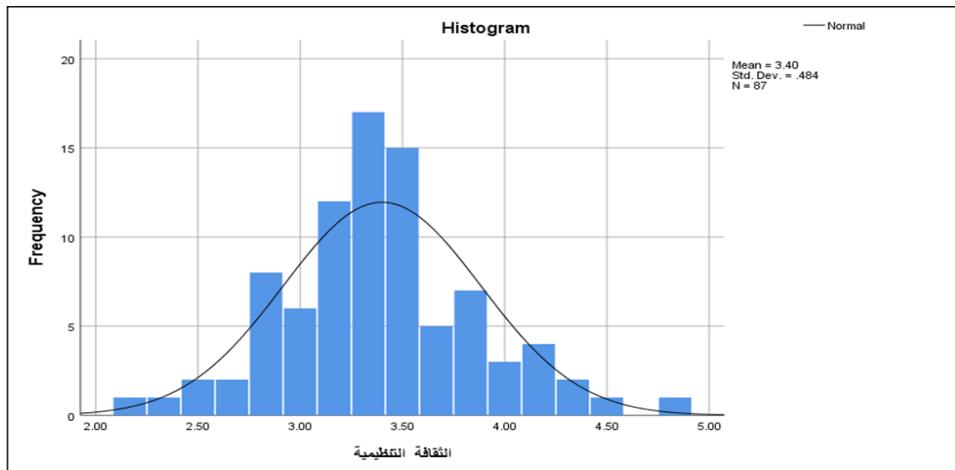
الشكل رقم (21): شكل الانتشار حول محور أداء العاملين



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور أداء العاملين تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل الموالي يبين المدرج التكراري لمحور الثقافة التنظيمية:

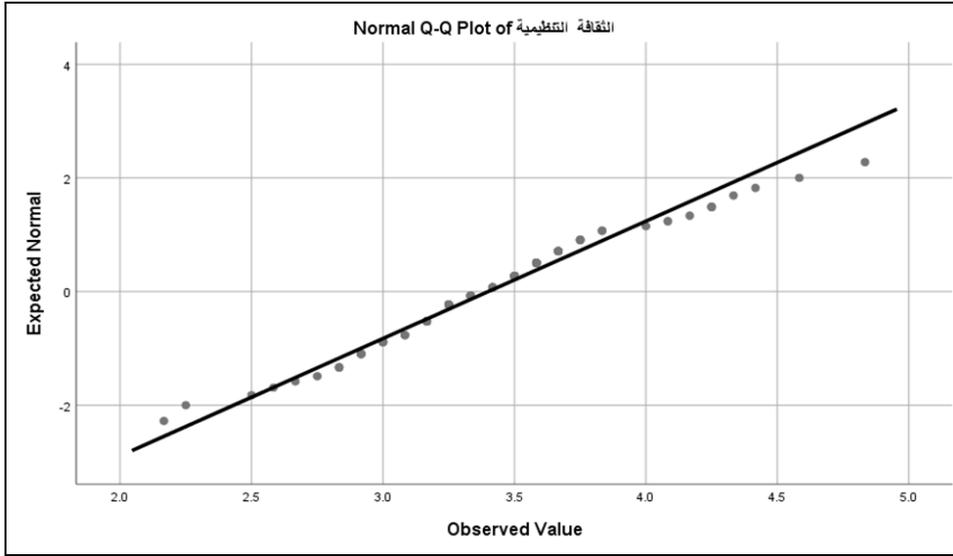
الشكل رقم (22): المدرج التكراري لمحور الثقافة التنظيمية



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بالمحور الثالث نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك نُدرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (23): شكل الانتشار حول محور الثقافة التنظيمية



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور الثقافة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والمحاور

تم إدراج البيانات الشخصية في الاستبيان بهدف تحديد الفروقات بين المستجوبين، مما يتيح معرفة توجهات أفراد العينة حسب إختلاف بياناتهم الشخصية، كما تم حساب الإحصائيات الوصفية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف لكل عبارة من عبارات المحاور ولكل بعد، بهدف تحديد إتجاه الإجابات والمحاور.

أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

من أجل إعطاء صورة واضحة عن توزيع العينة التي تم استجوابها في هذه الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية. والجدول 12 يبين نتائج البيانات الشخصية.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	عناصر المتغير	التكرار	النسبة	المتغير	عناصر المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	57	65.5	الشهادة المحصلة	ماجستير	16	18.4
	أنثى	30	34.5		دكتوراه	51	58.6
العمر	أقل من 30 سنة	2	2.3		الخبرة في العمل	تأهيل جامعي وأستاذ	20
	من 30 إلى أقل من 40	29	33.3	كلية الرياضيات وعلوم المادة		13	14.9
	من 40 إلى أقل من 50	35	40.2	كلية الادب واللغات		16	18.4
من 50 فما فوق	21	24.1	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	16		18.4	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	4.6	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية الحقوق والعلوم السياسية	11	12.6
	من 5 إلى أقل من 10	19	21.8		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	11	12.6
	من 10 إلى أقل من 16	43	49.4		كلية العلوم التكنولوجية	8	9.2
	من 16 فأكثر	21	24.1		كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	12	13.8

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية يظهر أن عدد الذكور أكبر من الإناث وأن نسبة الذكور أكبر نسبياً، أما من ناحية العمر فنجد أن الفئة العمرية تشير إلى أن أغلب الأساتذة الذين تم استجوابهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة فأكثر، وفيما يخص

الشهادات المحصل عليها فنلاحظ أن شهادة الدكتوراه تحتل أكبر نسبة بقيمة 58 بالمائة ثم تليها التأهيل الجامعي ورتبة أستاذ بنسبة 23 وبدرجة ثالثة تأتي شهادة الماجستير، وبالنسبة لتوزيع الأساتذة حول الكليات لجامعة قالمة فإن نسبتها متقاربة بين 12 و18 بالمائة، وبالنسبة لسنوات الخدمة للأساتذة فنلاحظ أن من 10 إلى أقل من 16 أكبر نسبة بقيمة 49 بالمائة ثم تليها للأساتذة الذين تتراوح سنوات خدمتهم أكبر من 16 سنة ثم تليها نسبة الأساتذة الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات ثم الأساتذة المتوظفين حديثا بنسبة قدرت بـ 04 بالمائة الذي تتراوح سنوات خدمتهم أقل من 05 سنوات؛ وذلك لأن التوظيف في السنوات الأخيرة كان ضعيفا جداً.

ثانياً: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

نقصد بالإحصاءات الوصفية حساب كل من النسبة والتكرار والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، لتحديد مدى توفرها وفي أي اتجاه كانت اجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

1- عرض وتحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور الإدارة الإلكترونية، والذي يتكون من 3 أبعاد وكل بعد يحتوي على 03 عبارة، وهذا ما يبينه الجدول 13 كما يلي:

الجدول رقم (13): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية

اتجاه الإجابة	الترتيب	p قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة والابعاد		
					غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة			
موافق	1	0.00**	.85	3.90	2	3	15	48	19	ت	1	بعد المتطلبات الإدارية
					2.3	3.4	17.2	55.2	21.8	%		
موافق	2	0.00**	.99	3.55	3	9	26	35	14	ت	2	
					3.4	10.3	29.9	40.2	16.1	%		
موافق الى حد ما	3	0.00**	1.10	2.95	8	24	26	22	7	ت	3	
					9.2	27.6	29.9	25.3	8	%		
موافق	2	0.00**	.723	3.47	المتوسط الكلي لبعء المتطلبات الإدارية							
موافق	2	0.00**	.860	3.49	1	10	29	39	8	ت	1	المتطلبات التقنية
					1.1	11.5	33.3	44.8	9.2	%		
موافق	3	0.00**	.908	3.40	3	8	35	33	8	ت	2	
					3.4	9.2	40.2	37.9	9.2	%		
موافق	1	0.00**	.896	3.81	9	17	42	19	0	ت	3	
					10.3	19.5	48.3	21.8	0	%		
موافق	1	0.00**	.711	3.55	المتوسط الكلي لبعء المتطلبات التقنية							
موافق إلى حد ما	3	0.00**	1.23	3.00	11	19	30	13	14	ت	1	المتطلبات المادية
					12.6	21.8	34.5	14.9	16.1	%		
موافق إلى حد ما	2	0.00*	1.23	3.04	10	19	30	13	15	ت	2	
					11.5	21.8	34.5	14.9	17.2	%		
موافق إلى حد ما	1	0.00**	1.02	3.32	5	11	32	29	10	ت	3	
					5.7	12.6	36.8	33.3	11.5	%		
موافق لحد ما	3	0.00**	.957	3.09	المتوسط الكلي لبعء المتطلبات المادية							
موافق الى حد ما		0.00**	.663	3.38	المتوسط الكلي لمحور الادارة الالكترونية							

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يبين الجدول 13 أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين [2,90-3,5]، وهي بين الموافق والموافق لحد ما، كما أن العبارة الأولى (تدعم جامعة 8 ماي 1945-قالملة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بوسط حسابي 3.90 وهذا ما ينطبق على الجامعة وسيرها نحو الرقمنة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الخاص بكامل المحور فقد كانت قيمته 3.38 وهو في مجال الموافق لحد ما.

أما بالنسبة لترتيب الأبعاد نلاحظ أن بُعد المتطلبات التقنية قد جاء من حيث التوفر في المرتبة الأولى بمتوسط 3.55؛ أي في اتجاه الموافقة كما أن الانحراف المعياري يساوي 0.711 مما يبين أنه لا يوجد اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة حول متوسط بعد المتطلبات التقني، مما يؤكد أن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى المتطلبات التقنية وهو ما حاولت الجامعة توفيره، كما أن أهمية بُعد المتطلبات الإدارية لم تكن بأقل أهمية من البعد الذي جاء في الترتيب الأول وذلك لتقارب المتوسطات حيث كان متوسط بعد المتطلبات الإدارية 3.47؛ أي في اتجاه الموافقة كما أن الانحراف المعياري يساوي 0.723 مما يبين أنه لا يوجد اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة حول متوسط بعد المتطلبات الإدارية الأمر الذي يبين أن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى المتطلبات التقنية وهو ما تسعى الجامعة إلى تحسينه في حدرد الإمكانيات المتاحة. أما بالنسبة للبعد الخاص بالمتطلبات المادية فقد كان متوسطه يساوي 3.09 مما يبين أنه يدخل في مجال الموافقة إلى حد ما إلا أن الانحراف المعياري الخاص به يبين أنه لا يوجد اتفاق بين المجيبين حول هذا المحور أي هناك تشتت في الإجابات فقد كان الانحراف المعياري لهذا البعد يساوي 3.09.

ولتحديد مدى تحقق فرضية توفر الإدارة الإلكترونية على مستوى الجامعة سيتم استخدام اختبار ستودنت لتحديد هل يتم قبول الفرضية أو رفضها، وذلك لأنه لا يمكن الاعتماد بنسبة كبيرة على الوسط الحسابي لأنه يتأثر بالقيم الشاذة.

2- عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة محور أداء العاملين: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور أداء الأساتذة العاملين، والذي يتكون من الأبعاد التالية: الدقة في الأداء، سرعة الأداء، حجم

الأداء. جودة الأداء، كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال حسب البعد. وهذا ما يبينه الجدول 14:

الجدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول محور أداء العاملين

اتجاه الإجابة	الترتيب	P قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والابعاد	
					موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق لحد ما	1	0.00**	1.04	3.31	4	16	26	31	10	ت	الدقة في الأداء
					4.6	18.4	29.9	35.6	11.5	%	
	3	0.00**	1.01	2.95	6	24	29	24	4	ت	
					6.9	27.6	33.3	27.6	4.6	%	
	2	0.00**	.996	3.27	5	15	22	41	4	ت	
					5.7	17.2	25.3	47.1	4.6	%	
المتوسط الكلي لبعد دقة في الأداء											
موافق لحد ما	4	0.00**	.863	3.18							
موافق	1	0.00**	1.00	3.41	4	11	27	35	10	ت	سرعة الأداء
					4.6	12.6	31.0	40.2	11.5	%	
	2	0.00**	1.03	3.40	1	17	31	22	16	ت	
					1.1	19.5	35.6	25.3	18.4	%	
	3	0.00**	1.01	3.39	1	17	30	25	14	ت	
					1.1	19.5	34.5	28.7	16.1	%	
المتوسط الكلي لبعد سرعة الأداء											
موافق	1	0.00**	.792	3.41							
موافق	2	0.00**	1.02	3.40	2	16	27	29	13	ت	حجم الأداء
					2.3	18.4	31.0	33.3	14.9	%	
	3	0.00**	1.07	3.00	6	23	32	17	9	ت	
					6.9	26.4	36.8	19.5	10.3	%	
	1	0.00**	.925	3.45	1	10	37	26	13	ت	
					1.1	11.5	42.5	29.9	14.9	%	
المتوسط الكلي لبعد حجم الأداء											
موافق لحد ما	3	0.00**	.766	3.28							
موافق	1	0.00**	.924	3.44	2	11	29	36	9	ت	جودة الأداء
					2.3	12.6	33.3	41.4	10.3	%	
	2	0.00**	1.10	3.26	6	16	24	31	10	ت	
					6.9	18.4	27.6	35.6	11.5	%	
	3	0.00**	1.03	3.34	7	7	30	35	8	ت	
					8.0	8.0	34.5	40.2	9.2	%	
المتوسط الكلي لبعد جودة الأداء											
موافق لحد ما	2	0.00**	.877	3.35							
المتوسط الكلي لمحور أداء العاملين											
موافق لحد ما		0.00**	.624	3.30							

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور أداء العاملين المبينة في الجدول 14 نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت بين الموافقة والموافقة إلى حد ما، كما أن أغلب الانحرافات المعيارية للإجابات كانت ضعيفة مما يبين أن التشتت ضعيف، بما معناه أن أغلب اتجاهات المجهين كانت في اتجاه واحد. أما بالنسبة لترتيب الأبعاد حسب درجة الموافقة فنلاحظ أن بعد سرعة الأداء جاء في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط 3.41 وانحراف معياري 0.792 مما يبين أن التشتت ضعيف بالنسبة لهذا البعد وأن هناك اتفاق حول اتجاه الإجابات حول أسئلة هذا البعد وهذا ما نلاحظه في التكرارات حيث نجد أن أغلب الإجابات في الموافقة والموافقة بشدة والموافقة إلى حد ما، مما يبين أن الأستاذ والجامعة يحرصان نوعاً ما على تحقيق سرعة الأداء في المهام الموكلة إليهم. أما البعد الثاني من حيث الموافقة فهو بعد جودة الأداء بمتوسط 3,35 وانحراف معياري 0.877 وهو انحراف متوسط نوعاً ما مما يدل بأن هناك ولو تشتت متوسط في الإجابات إلا أن أغلبها كانت في الموافقة والموافقة إلى حد ما أي أن الجامعة تسعى إلى تحسين جودة الأداء وذلك بشكل متوسط. أما البعد الذي كان في المرتبة الثالثة فهو بعد حجم الأداء والذي تم فيه التركيز على مدى توافق حجم الأعمال الموكلة للأستاذ مع قدراته ومدى تقبله لها وقد كان متوسط البعد يساوي 3.28 بانحراف معياري قُدِّر بـ 0.766 الأمر الذي يؤكد تقارب الإجابات نسبياً فرغم أن متوسط الإجابة كان في الموافقة إلى حد ما إلا أن هناك تشتت نسبي في الإجابات مما يبين اختلاف الآراء حول مدى توافق حجم الأداء مع مهنة الأستاذ، أما البعد الذي كان في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة هو بعد دقة الأداء بمتوسط 3.18، بانحراف معياري 0.863 مما يبين أن الأساتذة يرون أن الجامعة تسعى إلى التقليل من الأخطاء وتحقيق دقة في العمل بدرجة موافقة ضعيفة.

ولتحديد مدى تحقق فرضية توفر أداء العاملين على مستوى الجامعة سيتم استخدام اختبار ستودنت لتحديد هل يتم قبول الفرضية أو رفضها، وذلك لأنه لا يمكن الاعتماد بنسبة كبيرة على الوسط الحسابي لأنه يتأثر بالقيم الشاذة.

3- عرض وتحليل نتائج محور الثقافة التنظيمية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور الثقافة التنظيمية، والذي يتكون من الأبعاد التالية: القيم التنظيمية. التوقعات التنظيمية. المعتقدات التنظيمية. الأعراف التنظيمية، كما تم

ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال حسب البعد الذي ينتمي له، وهذا ما يوضحه الجدول 15.

الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

اتجاه الإجابة	الترتيب	قيمة p	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والابعاد		
					بشدة موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق	1	0.00**	.851	3.86	0	7	17	44	19	ت	1	القيم التنظيمية
					0	8.0	19.5	50.6	21.8	%		
موافق لحد ما	2	0.00**	1.00	3.19	5	17	26	34	5	ت	2	
					5.7	19.5	29.9	39.1	5.7	%		
موافق لحد ما	3	0.00**	.908	2.81	9	17	43	17	1	ت	3	
					10.3	19.5	49.4	19.5	1.1	%		
موافق	2		.491	3.41	المتوسط الكلي لبعد القيم التنظيمية							
موافق	2	0.00**	.936	3.56	1	11	26	36	13	ت	1	المعتقدات التنظيمية
					1.1	12.6	29.9	41.4	14.9	%		
موافق	1	0.00**	.841	4.11	00	3	17	34	33	ت	2	
					00	3.4	19.5	39.1	37.9	%		
موافق لحد ما	3	0.00**	.972	3.27	3	14	35	26	9	ت	3	
					3.4	16.1	40.2	29.9	10.3	%		
موافق	1		.563	3.64	المتوسط الكلي لبعد المعتقدات التنظيمية							
موافق	1	0.00**	.887	3.47	1	11	30	36	9	ت	1	الأعراف التنظيمية
					1.1	12.6	34.5	41.4	10.3	%		
موافق لحد ما	3	0.01*	.983	3.09	6	15	36	25	5	ت	2	
					6.9	17.2	41.4	28.7	5.7	%		
موافق لحد ما	2	0.00**	.833	3.28	00	16	35	31	5	ت	3	
					00	18.4	40.2	35.6	5.7	%		
موافق لحد ما	4		.720	3.28	المتوسط الكلي لبعد الأعراف التنظيمية							
موافق لحد ما	3	0.00**	1.11	3.19	5	20	27	23	12	ت	1	التوقعات التنظيمية
					5.7	23.0	31.0	26.4	13.8	%		
موافق لحد ما	2	0.00**	1.00	3.34	2	16	31	26	12	ت	2	
					2.3	18.4	35.6	29.9	13.8	%		
موافق	1	0.00**	1.02	3.58	3	10	23	35	16	ت	3	
					3.4	11.5	26.4	40.2	18.4	%		
موافق لحد ما	3		.78	3.37	المتوسط الكلي لبعد التوقعات التنظيمية							
موافق			.485	3.41	المتوسط الكلي لمحور الثقافة التنظيمية							

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من خلال تحليل نتائج محور الثقافة التنظيمية في الجدول 15 أن اتجاه الإجابات كان في الموافقة بمتوسط 3.41 بانحراف معياري ضعيف جداً قُدِّرَ بـ: 0.485 الأمر الذي يؤكد أن أغلب الإجابات كانت متفقة على اتجاه واحد وهو الموافقة، أما بالنسبة لترتيب الأبعاد فنلاحظ أن البعد الأول الخاص بالمعتقدات التنظيمية بمتوسط 3.64، وانحراف معياري 0.563، أما البعد الثاني في الترتيب هو بعد القيم التنظيمية بمتوسط 3.41، وانحراف معياري 0.491، أما البعد الخاص بالتوقعات التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.37 وانحراف معياري 0.78، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الأعراف التنظيمية 3.28 وانحراف معياري 0.72. أي أن التشتت في الإجابات ضعيف ما يدل على أن هناك إتفاق في اتجاه الاجابة.

ولتحديد مدى تحقق فرضية توفر الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة سيتم استخدام اختبار ستودنت لتحديد هل يتم قبول الفرضية أو رفضها، وذلك لأنه لا يمكن الاعتماد بنسبة كبير على الوسط الحسابي لأنه يتأثر بالقيم الشاذة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على اختبار لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على مستوى جامعة قالملة وذلك بالنسبة للأساتذة، كما تهدف كذلك إلى معرفة مدى حرص الجامعة على اعتماد الإدارة الإلكترونية، ومستوى أداء العاملين الذين يمثلون في عينة الدراسة الأساتذة، وأيضا معرفة مستوى توفر الثقافة التنظيمية على مستوى الأساتذة في جامعة قالملة، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع تفسير النتائج.

أولا: الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير

وسيط

H1: يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير

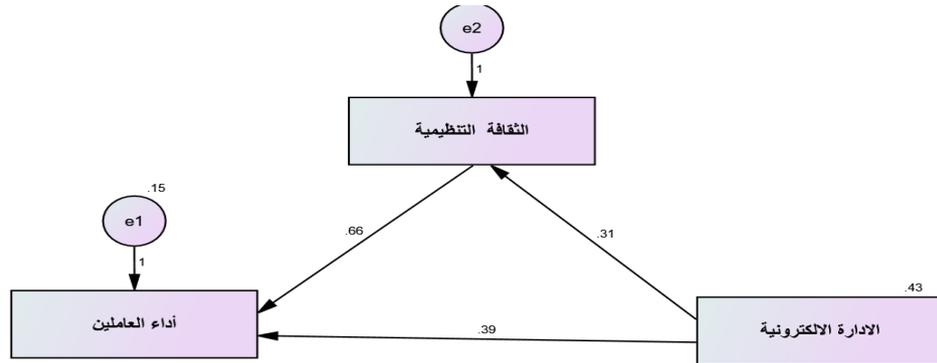
وسيط

لدراسة الأثر المباشر وغير المباشر للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين تم استخدام النموذج

البنائي الموضح في الشكل 24:

الشكل (24): النموذج البنائي لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة

التنظيمية كمتغير وسيط



المصدر: برمجية AMOS v24

من خلال الشكل 24 الخاص بالنموذج البنائي لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط؛ نلاحظ أن هناك تأثير مباشر وغير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إلا أنه لا يمكن الحكم على البيانات إلا بعد تحديد الأوزان الإنحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

المحاور	المسار	المحاور	<i>Estimate</i> الأوزان الانحدارية	<i>S.E.</i> الخطأ المعياري	<i>C.R.</i> القيمة الحرجة	<i>C.R.</i> القيمة المعيارية الحرجة	<i>P</i> مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	<---	الإدارة الإلكترونية	.307	.071	4.296	1.96	***
أداء العاملين	<---	الثقافة التنظيمية	.663	.095	6.968	1.96	***
أداء العاملين	<---	الإدارة الإلكترونية	.390	.069	5.618	1.96	***

المصدر: برمجية *AMOS v24*

الجدول رقم (17): الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والتباين المشترك

المتغير المستقل	<i>Estimate</i> الأوزان الانحدارية	<i>S.E.</i> الخطأ المعياري	<i>C.R.</i> القيمة الحرجة	<i>C.R.</i> القيمة المعيارية الحرجة
الإدارة الإلكترونية	.435	.066	6.557	***
e2	.191	.029	6.557	***
e1	.148	.023	6.557	***

المصدر: برمجية *AMOS v24*

بعد اختبار المتغير الوسيط لا بد من التحقق من معنوية الاختبار، ويتم ذلك باستخدام اختبار

سوبل (*Sobel*)، كما هو موضح في الجدول 18:

الجدول رقم (18): اختبار سوبل لمعنوية المتغير الوسيط.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a .307	Sobel test: 3.67563966	0.05537567	0.00023725
b .663	Aroian test: 3.64867289	0.05578494	0.0002636
s _a .071	Goodman test: 3.70321333	0.05496335	0.00021289
s _b .095	Reset all	Calculate	

Input:	Test statistic:	p-value:
t _a 3.67563966	Sobel test: 2.58948288	0.00961202
t _b 3.64867289	Aroian test: 2.54252237	0.01100556
	Goodman test: 2.63914546	0.00831153
	Reset all	Calculate

المصدر: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

يُظهر من خلال نتائج اختبار سوبل المبينة في الجدول 18 أن جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير الوسيط معنوية. وعليه، تقبل الفرضية التي تشير إلى وجود دور وسيط في العلاقة التأثيري بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين في جامعة قالمة، لذا لا بد من تحليل هل المتغير الوسيط يؤدي إلى تحسين الأثر أو إلى العكس.

بعد أن تم التأكد من معنوية المتغير الوسيط، يمكن تحليل النتائج بناءً على جدول الأوزان الإحصائية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط نلاحظ ما يلي:

نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على أداء العاملين بـ 0.390 وذلك كتأثير مباشر في ظل غياب المتغير الوسيط وهو تأثير ضعيف مردّه أن الإدارة الإلكترونية في مستوى متوسط ولم ترقى للمستوى المطلوب.

أما بالنسبة لتأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، فيتم حسابه من خلال ضرب أثر الإدارة الإلكترونية على الثقافة التنظيمية في أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين كما يلي:

$$0.307 * 0.663 = 0.203$$

نلاحظ أن المتغير الوسيط يعمل على تقليص الأثر من 0.390 إلى 0.203 وبالتالي فالثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لم تعمل على تحسين الأثر بل عملت علة تخفيضه، وذلك لأن المستوى الثقافي التنظيمية السائدة لدى الاساتذة تعتقد أن هناك بعض المعاملات تكون بالطريقة التقليدية أحسن وهذا ما قاله لنا بعض الاساتذة خاصة فيما يخص صب العلامات الخاصة بالطلبة.

ثانيا: الفرضيات الفرعية للدراسة

لدراسة الفرضيات الفرعية تم استخدام إختبار ستيودنت Student واختبار أنوفا ANOVA للفروقات.

يمكن تقسيم الفرضيات الفرعية الى قسمين فرضيات خاصة بالمحاور نستخدم فيها اختبار ستيودنت وهذا ما سيتم استخدامه للفرضيات الثلاثة الفرعية الأولى، أما القسم الثاني من الفرضيات فهو خاص بالفرضية الرابعة الخاصة بالفروقات والتي سيتم تقسيمها إلى أجزاء حسب عدد المتغيرات الديموغرافية التي تم استخدامها في الاستبيان.

1- إختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالمحاور: نستخدم فيها اختبار ستيودنت وهذا ما

سيتم استخدامه للفرضيات الثلاثة الفرعية الأولى.

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل في:

H₀: لا تحرص الجامعة على التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

H₁: تحرص الجامعة على التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار *T-test*، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرًا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$. والجدول 19 يبين نتائج اختبار *T-Test* لمحور الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار *T-Test* لمحور الإدارة الإلكترونية

قيمة المعيار = 3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
.000 دال	86	5.461	محور الادارة الالكترونية

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 19 نلاحظ أن قيمة T تساوي 5.461 عند درجات

حرية 86 ومستوى دلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية؛ أي أن الجامعة تحرص نحو التوجه إلى الإدارة الإلكترونية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تتمثل في:

Ho: لا تحرص الجامعة نحو ارساء الثقافة التنظيمية.

H1: تحرص الجامعة على التوجه نحو الثقافة التنظيمية.

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار *T-test*، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرًا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$. والجدول 20 يبين نتائج اختبار *T-Test* للمحور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار *T-Test* للمحور الثقافة التنظيمية

قيمة المعيار = 3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
.000**	86	7.715	محور الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 20 نلاحظ أن قيمة T تساوي 7.715 عند درجات حرية 86 ومستوى دلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية؛ أي أن الجامعة تحرص نحو إرساء الثقافة التنظيمية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل في:

H_0 : لا تحرص الجامعة على تحسين أداء العاملين.

H_1 : تحرص الجامعة على تحسين أداء العاملين.

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار T -test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرًا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $1+2+3+4+5=3$. والجدول 21 يبين نتائج إختبار T -Test للمحور أداء العاملين.

الجدول رقم (21): نتائج إختبار T -Test للمحور أداء العاملين

قيمة المعيار = 3			محور أداء العاملين
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
.000**	86	4.567	

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 21 نلاحظ أن قيمة T تساوي 4.567 عند درجات حرية 86 ومستوى دلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية؛ أي أن الجامعة تحرص نحو تحسين أداء

2- إختبار الفرضيات الخاصة بالفروقات

إن الهدف من إختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام إختبار T والحالات التي فيها عاملين

مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (-One Way Anova).

أ- الجزء الأول من الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس، تم اختبار تحليل T لقياس الفروق بين الجنس ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول 22:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

		اختبار ليفن					
الملاحظة	مستوى الدلالة	df	T	F	Sig	المحور	
غير دال	.480	85	709	.804	.372	حالة التجانس	المحور الأول: مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية
	.450	71.26	.760			حالة عدم التجانس	
غير دال	.881	85	-.150	1.283	.260	حالة التجانس	المحور الثاني: أداء العاملين
	.887	52.453	-.143			حالة عدم التجانس	
غير دال	.421	85	-.808	.691	.408	حالة التجانس	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية
	.442	52.410	-.774			حالة عدم التجانس	

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول 22 نلاحظ أن قيمة Sig لاختبار ليفن الخاص بالتجانس أكبر من 5 بالمائة لكل المحاور وبالتالي فرضية التجانس محققة؛ أي أننا نعلم اعتماد Sig الخاصة باختبار T التي تقابل التجانس وهي أكبر من 5 بالمائة؛ أي لا توجد فروقات تعزى لمتغير الجنس؛ بمعنى أن إجابات الأساتذة حول محاور الاستبيان كانت في نفس الاتجاه حسب متغير الجنس.

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج

كالتالي:

ب - الجزء الثاني من الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر، تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول 23:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	3	.29	.09	.21	.88 غير دال
	داخل المجموعات	83	37.53	.45		
	المجموع	86	37.82			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	3	.57	.19	.48	.69 غير دال
	داخل المجموعات	83	32.92	.39		
	المجموع	86	33.49			
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3	.31	.10	.44	.72 غير دال
	داخل المجموعات	83	19.83	.23		
	المجموع	86	20.15			

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات للعمر المبين في الجدول 23 نلاحظ عدم وجود فروقات تعود للعمر في الإجابات بين أفراد العينة في كل المحاور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى لمتغير العمر.

هـ. الجزء الثالث من الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان بإختلاف متغير الشهادة المحصل عليها، حيث تم إختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول 24:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب الشهادة المحصل عليها

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	.610	2	.30	.68	.50 غير دال
	داخل المجموعات	37.21	84	.44		
	المجموع	37.82	86			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	.07	2	.03	.09	.91 غير دال
	داخل المجموعات	33.42	84	.39		
	المجموع	33.49	86			
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.56	2	.28	1.20	.30 غير دال
	داخل المجموعات	19.58	84	.23		
	المجموع	20.15	86	.28		

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين لإختبار الفروقات حسب الشهادة المحصل عليها المبينة في الجدول 24 نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير الشهادة المتحصل عليها في الإجابات بين أفراد العينة في كل المحاور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى للشهادة العلمية.

د- الجزء الرابع من الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان باختلاف الكليات، تم إختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين الكلية ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول 25:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب الكليات

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	5.612	6	.935	2.323	.041 دال
	داخل المجموعات	32.212	80	.403		
	المجموع	37.824	86			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	2.817	6	.470	1.224	.303 غير دال
	داخل المجموعات	30.678	80	.383		
	المجموع	33.495	86			
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.421	6	.237	1.011	.424 غير دال
	داخل المجموعات	18.730	80	.234		
	المجموع	20.151	86			

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب الكليات المبين في الجدول 25 نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير الشهادة المتحصل عليها في الإجابات بين أفراد العينة في كل من محور الثقافة التنظيمية ومحور أداء العاملين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تُقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تُعزى لمكان عمل الأستاذ حسب الكليات، أما بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية نلاحظ أن هناك فروقات تعزى لمتغير الكلية.

هـ- الجزء الخامس من الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان باختلاف متغير سنوات الخدمة، تم إختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين الخدمة ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول 26:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات لسنوات الخدمة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	.41	3	.13	305	.822 غير دال
	داخل المجموعات	37.41	83	.45		
	المجموع	37.82	86			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	.84	3	.28	.719	.543 غير دال
	داخل المجموعات	32.64	83	.39		
	المجموع	33.49	86			
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.05	3	.01	.079	.971 غير دال
	داخل المجموعات	20.09	83	.24		
	المجموع	20.15	86			

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات لسنوات الخدمة المبين في ال الجدول 26، نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير لسنوات الخدمة عليها في الإجابات بين أفراد العينة في كل المحاور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تُقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى لسنوات الخدمة؛ أي أنه لا يوجد إختلاف في توجهات الإجابة حسب متغير الخبرة.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل الذي تم فيه القيام بالدراسة التطبيقية، وذلك من دراسة أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية (متطلبات إدارية، متطلبات تقنية، متطلبات مادية) على أبعاد أداء الأساتذة - هيئة تدريس جامعة 8 ماي 1945 قالمة (دقة الأداء، سرعة الأداء، حجم الأداء، جودة الأداء) من خلال الدور الوسيط لأبعاد الثقافة التنظيمية التالية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وذلك من خلال الاستبيان الذي تم توزيعهم على هاته العينة الصدفية، توصلت الباحثة إلى أن هناك تأثير ضعيف نوعا ما من طرف الإدارة الالكترونية على أداء العاملين، وعند إدخال المتغير الوسيط وجد أنه أدى إلى تقليص الاثر مما يبين أن هناك مقاومة للتغير فيما يخص الإدارة الالكترونية وذلك نظرا للثقافة السائدة سابقا في المعاملات الادارية التقليدية، ومثال ذلك عدم تقبل بعض الاساتذة للصب النقاط في منصة بروغراس.

خاتمة عامة

الخاتمة

تم في هذه الدراسة تقدير أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، بدءاً بالإطار النظري للدراسة الذي تكون من ثلاث فصول بعدد متغيرات الدراسة، حيث تم عرض كل متغير في فصل كامل بهدف التفصيل فيه وتحديد أهم عناصره ومكوناته ثم جاء الفصل الرابع وهو الفصل التطبيقي الذي تم من خلاله دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، حسب وجهة نظر الهيئة التدريسية لجامعة 08 ماي 1945 قالمة، حيث تم فيه الاعتماد على الاستبانة كأحد أهم الطرق لجمع البيانات، مع دعم ذلك بالمقابلة التي تمثلت في معرفة وجهة نظر الأساتذة حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرهم بها، وهنا وجدنا أن هناك من لا يجزها خاصة في بعض الكليات.

للولصول إلى النتائج ودراسة الفرضيات تم دراسة عينة طبقية صدفية؛ أي مبنية على الصدفة مع توزيعها كلى كل كليات الجامعة لمعرفة هل توجد فروق بين الاجابات ترجع لطبيعة الكلية التي يعمل فيها الأساتذة، كما أنه لم يتم تحديد أساتذة بعينهم فقد توزيع الاستبيان على من تم مصادفتها وقت التوزيع، وقد تمثلت العينة من 87 أستاذاً في جامعة 8 ماي 1945 وهذا، كما أن الدراسة إقتصرت فقط على الأساتذة الذين يعملون في جامعة 8 ماي 1945 قالمة. من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وإقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

لكل دراسة نتائجها التي توصلت إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها فيها، وبما أنه في هذه الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات فقد كانت النتائج تعبر عن وجهة نظر الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة قالمة كما يلي:

✓ تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بـ 0.390 وذلك كتأثير مباشر في ظل غياب المتغير الوسيط وهو تأثير ضعيف مرده أن الإدارة الإلكترونية في مستوى متوسط ولم ترقى للمستوى المطلوب؛ بل إنها تحتاج إلى المزيد من التحسين من قبل إدارة جامعة 8 ماي 1945.

✓ أما بالنسبة لتأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، فقد كان 0.203، إذ نلاحظ أن المتغير الوسيط يعمل على تقليص الأثر بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين، وبالتالي فالثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لم تعمل على تحسين الأثر وذلك لأن المستوى الثقافي للأساتذة يحتاج إلى تحسين أكثر في مستوى الإدارة الإلكترونية حتى يتم قبوله، حيث أنه لا يوجد تقبل كبير للانتقال من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية، ومثال ذلك تأخر العديد من الأساتذة في صب النقاط على منصة بروقراس.

✓ تحرص الجامعة على التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

✓ تحرص الجامعة على التوجه نحو الثقافة التنظيمية.

✓ تحرص الجامعة على تحسين أداء العاملين.

أما بالنسبة لإختبار الفروقات الذي يهدف إلى تحديد هل هناك إختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، فقد كانت نتائجه كما يلي:

✓ لا توجد فروقات تعزى لمتغير الجنس؛ أي أن الاجابات لا تختلف باختلاف الجنس.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر؛ أي أن الاجابات لا تختلف باختلاف العمر.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للشهادة العلمية؛ أي أن الاجابات لا تختلف باختلاف الشهادة العلمية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان عمل الاستاذ حسب الكليات بالنسبة لمحور أداء العاملين والثقافة التنظيمية؛ أي أن الإجابات لا تختلف باختلاف الكلية التي يعمل فيها الاستاذ. أما بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية فهناك فروقات تعزى لمتغير الكلية حسب محوري أداء العاملين والثقافة التنظيمية؛ أي أن الإجابات تختلف باختلاف متغير الكلية بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى لسنوات الخدمة؛ أي أنه لا يوجد إختلاف في توجهات الإجابة حسب متغير الخبرة.

ثانيا: الاقتراحات وتوصيات

على ضوء نتائج الدراسة في جامعة 08 ماي 1945 قالمة يمكن إقتراح عدد من التوصيات، تتمثل

فيما يلي:

- ✓ الحرص على إستكمال تطوير وتحديث بنية تقنية للمعلومات والاتصال بالجامعة ليتمكن الربط بين مختلف القطاعات والإدارات والأقسام وأداء الأعمال بشكل كفاء وفعّال.
- ✓ وضع خطة لإستكمال عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل كلي في جميع كليات الجامعة؛
- ✓ الحرص على إستمرارية إجراء الدراسات العلمية والموضوعية فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة والتعرف على المعوقات أو السلبيات للحد من تأثيرها والقضاء عليها؛
- ✓ تنمية مهارات الأساتذة عن طريق عمل تدريب وتكوين بشكل دوري وذلك من أجل دعمهم لإستعمال البرمجيات التي تعتمد عليها الجامعة.

القائمة

البيولوجيا الجزيئية

الكتب العربية:

- 01- إبراهيم عمر مجيوي، 2019: تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 02- إحسان جلاب، 2011: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، الأردن.
- 03- أحمد محمد سمير، 2009: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 04- أحمد يوسف حافظ أحمد، 2013: النشر الإلكتروني، الطبعة 01، دار نفضة مصر للطباعة والنشر، مصر.
- 05- أحمد يوسف دودين، 2020: إدارة الاعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 06- أديب خلف الملكاوي، 2020: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 07- أمال بن سمشة، 2019: الأداء البشري في الإدارة المحلية، الطبعة 01، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
- 08- أيمن محمود سامح المرجوشي، 2008: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة 01، دار النشر للجامعات، مصر.
- 09- باسم أحمد المبيضين، 2010: التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، الطبعة 01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- بدران العمر، 2004: تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- 11- بلال خلف السكارنة، 2009: التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 12- جرينيز جبرالد وبارون روبرت ترجمة رفاعي الرفاعي ويسويوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 13- جمال الدين المرسي، 2006: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر.
- 14- حجازي عبد الفتاح البيومي، 2003: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الطبعة 01، دار الفكر الجامعي، مصر.
- 15- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، 2007: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 16- رافدة الحريري، 2019: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
- 17- راكز الزعاير وغسان الطالب، 2020: الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 18- رابوية حسن ومحمد سعيد سلطان، 2014: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 19- رضوان محمود عبد الفتاح، 2012: الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 20- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام عزيز، 2005: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن.
- 21- سامح عبد المطلب عامر، 2010: إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- 22- سعد علي ربحان المحمدي، 2020: الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23- سعد غالب ياسين، 2020: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- 24- سهيلة محمد عباس، 2003: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 25- شوقي ناجي جواد الساعاتي وصالح إبراهيم سليمان العواسا، 2021: إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 26- كتاب ، صحيح البخاري، حديث رقم 2409 .
- 27- عادل رزق، 2010: إدارة الأزمات المالية العالمية، الطبعة 01، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- 28- العليان رجي مصطفى، 2008: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 29- غنيم احمد محمد، 2006: الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر.
- 30- فاطمة سعدي، 2019: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، الطبعة 01، دار النشر e-Kutub ltd ، بريطانيا.

القائمة البيبليوغرافية

- 31- الفريجات خضير، 2009: السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن.
- 32- ليلي أبو العلا، 2012: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، الطبعة 01، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- 33- مجيد الكرخي، 2015: موازنة الأداء وآليات إستخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 34- مجيد الكرخي، 2015: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن.
- 35- محمد الصيرفي، 2008: قياس وتقييم أداء العاملين، الطبعة 01، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- 36- محمد فاتح محمود المغربي، 2017: الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، مصر.
- 37- محمد قاسم القريوتي، 2000: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- 38- محمد مدحت محمد، 2016: الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 39- محمد هاني محمد، 2015: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة 01، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 40- مدحت محمد أبو النصر، 2009: الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 41- مراد ممدوح كامل، 2016: التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة 01، مكتبة الوفاء القانونية، مصر.
- 42- مسلم علاوي شلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 43- يوسف مسعداوي، 2013: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 44- مصطفى نجيب شاويش، 2005: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة 03، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 45- مصطفى يوسف كاقي، 2012: الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.
- 46- مصطفى يوسف، 2016: إدارة الأداء، الطبعة 01، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 47- مهدي صالح مهدي السامرائي، 2021: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- 48- نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، 2011: إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية: دراسة إستطلاعية، دار الكتب المصرية دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر.
- 49- نبيل سعد خليل، 2014: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- 50- هرمان أوجيني ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، 2011: إدارة الأداء، الطبعة 01، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- 51- ياسر فتحى الهنداوي، 2012: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

مذكرات وأطروحات

- 01- أحمد موسى المهدي أبوسمورة، 2014: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان.
- 02- إيهاب فاروق مصباح العاجز، 2011: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 03- جاسم بن فيحان الدوسري، 2007: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 04- جراح مسبل العنزى، 2012: دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 05- سمح زيد، 2005: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير (غ م)، جامعة حلوان، اليمن.
- 07- عبد الحكيم محمود عطا الله، دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

القائمة البيبليوغرافية

- 08- عبد القادر عبان، 2016: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 09- علا عبد الغني عمر علي، 2016: الإدارة الالكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وامتيان في السودان، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتيان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 10- عمار بن عيشي، 2010: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 11- محمد جمال وأكرم عمار، 2009: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 12- نايف بن محمد القاسم، 2016: دور الادارة الالكترونية في التطوير الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الدوريات والمجلات:**
- 01- ابتسام عبد القادر فتح الدين، 2019: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 07، فلسطين.
- 02- أحمد سمير نايف نعمان الثابت وأحمد محمد جاسم الجميلي، 2017: استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، الفصل الأول، العراق.
- 03- بسام محمد أبوحشيش وزكي رمزي مرتضى، 2011: مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 02، فلسطين.
- 04- بن البار موسى وبسعة كززة، 2020: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر.
- 05- بوالشرش كمال، 2017: استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزائر.
- 06- خالد خليل الطيرة، 2019: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، ليبيا.
- 07- خالد رجم وآخرون، 2018: تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 07، العدد 02، الجزائر.
- 08- دجلة مهدي النجار وزينب كاظم عاصي، 2018: أثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، العراق.
- 09- رعد يوسف كبرو وآخرون، 2020: الأساليب المعاصرة في تقييم أداء العاملين، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية لجامعة الوسط، المجلد 12، العدد 37، العراق.
- 10- زروقي نسرين، 2016: الإدارة الالكترونية كأحد إفرات عالم التكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، الجزائر.
- 11- سالم العون وسامر نيسان أحمد الديلمي، 2018: أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، العراق.
- 12- سالم حيدر رسن، 2021: توظيف أبعاد الثقافة التنظيمية للحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17 العدد 69، العراق.
- 13- سامية منزر وزرفة بولقواس، 2020: الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر.
- 14- سليمة بن حسن، 2014: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، الجزائر.

القائمة البيبليوغرافية

- 15- الطائي رعد عبد الله عيدان وعادل ياسين جواد، 2014: دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، العراق.
- 16- عادل حرشوش الفرجي وآخرون، 2007: الإدارة الإلكترونية: مركبات فكرية و متطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية.
- 17- عبد اللطيف باري وعبد الكريم عشور، 2013: الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، الجزائر.
- 18- عتيقة حرارية وخالد تيطراوي، 2013: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- 19- عروبة رشيد علي البدان وعبد الرضا ناصر محسن، 2014: واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، المجلد 10، العراق.
- 20- عويد عطية العقابي وخلود هادي عبود الربيعي، 2018: تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS، المجلد 13، العدد 45، العراق.
- 21- العياشي زرار، 2016: الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر.
- 22- فراس فرحان جدي العبيدي ومصطفى كامل يوسف الكنعاني، 2015: مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 05، العدد 02، العراق.
- 23- فهد يوسف العيتاني، 2012: تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز: دراسة استكشافية لاتجاهات الأكاديميين والطلاب والإداريين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 26، العدد 02، المملكة العربية السعودية.
- 24- كامل محمد يوسف الحواجرة، 2011: الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07 العدد 03، الأردن.
- 25- ليليا عين سوية وعبد القادر مخلوب، 2020: مساعي الجزائر في تجسيد التجارة الإلكترونية و رقمنة الإدارة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية و الإنسانية، المجلد 03، العدد 10، الجزائر.
- 26- منقال عيسى مقطش، 2013: الإدارة الإلكترونية والتحديات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 21، العدد 04، الأردن.
- 27- محمد نجيب بنابي وفتيحة لتيتم، 2021: الإدارة الإلكترونية بين إشكالية المفهوم وتحديات التفعيل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، الجزائر.
- 28- محمد يونس محمد السباعوي، 2015: إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة و نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، العراق.
- 29- مرزوقة محمود البلوي، 2020: واقع الإدارة الإلكترونية للإداريين والأكاديميين بجامعة تبوك(السعودية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 01، فلسطين.
- 30- معروف جيلالي و ليلي بن كعكع، 2020: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 10، الجزائر.
- 31- مكيد علي و بوزكري جيلالي، 2008: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 19، العدد 02، الجزائر.
- 32- منصف شرقي وحسان بوزيان، 2019: الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر.
- 33- نعموني سمير و بداوي سميرة، 2017: تطبيقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2017، العدد 09-الجزء الثاني، الجزائر.
- 34- نور الدين حامد وبورغدة نور الهدى، 2017: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، الجزائر.

الندوات والملتقيات

- 01- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 02- سعد علي محمود العنزي وعامر علي حسين العطوي، 2011: نماذج البحث في إدارة الأعمال، المؤتمر السادس بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 03- مسعودة شرفي وكريمة حاجي، 14 إلى 15 فيفري 2012: المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة ضمن المشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1 -Armistrong Michael, **2005:Performance Management Key strategies and paractical guidelness** , Troisième Edition,KOGAN.
- 2 -B, Martory et D, Crozet, **1988 : Gestion des ressources humaines**, 3 ème édition, Nathan, France.
- 3 -Bartoli A, **1997 : Le management dans les organisations publique**, Dunod ,France .
- 4 -Carbo,toni&williams, james ,**2004:models and metrics for evaluating local electronic government systems and services**, electronic journal of e-government , Vol0 2,N0 2.
- 5 -Chevalier et autres, **1993 : Gestion des ressources humaines**, édition Deback, Canada .
- 6 -Maurice Thevent, **2003 : La culture d'entreprise**, France.
- 7 -P, Lorino, **1991 :L'économiste et le manager**, édition ENAG, Algerie, p56.
- 8 -Pattanayak ,Biswajeet, **2009: Human Resource Management**,Troisieme Edition, Edition Asokr K Ghosh,L'inde .
- 9 -R, Bousquet, **1989 : Fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, France.
- 10 -Schein,E , **1990:Organizational Culture**, American Psychologist, ,Vol 45,N° :02.

المواقع الالكترونية

- 01-http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm
- 02-http://www.cerist.dz/index.php/ar/portails-3/813-sndl
- 03-http://www.cerist.dz/index.php/ar/portails-3/308-arn
- 04-https://www.hrinsider.info/2021/10/Performance-management-and-the-most-important-evaluation-criteria.html#:~:text=
- 05-https://mawdoo3.com
- 06-https://www.noor-book.com/-pdf
- 07-https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-pdf
- 08- http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm
- 09- https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124103#:~:text=
- 10- https://mqaall.com/requirements-for-applying-electronic-management-in-education/

القائمة البيبليوغرافية

- 11- <https://www.almaal.org/evaluation-of-the-performance-of-human-resource-management-personnel>
- 12 -<https://batdacademy.com/en/post/553#:~:text>

الملاحق



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



الموضوع: استبانة لقياس

أثر الإدارة الالكترونية على أداء العاملين من خلال

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية "دراسة قياسية لهيئة التدريس - جامعة قالمة أنموذجا-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الطالبة دراسة قياسية حول الموضوع أعلاه، وذلك لإستيفاء متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة 8 ماي 1945 قالمة، أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة بكل موضوعية على بنود الاستبانة التي أتشرف بأن أضعها بين أيديكم.

علمًا بأن الإجابة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي و سيكون لها أثر كبير بإذن الله في التوصل لنتائج صادقة تخدم البحث العلمي، و الهدف المنشود من الدراسة.

خالص شكري وتقديري لكم وجزاكم الله عنا كل خير

تحت إشراف البروفيسور: بشيشي وليد

إعداد الطالبة: منصور إلهام

الملاحق

أرجو من كريم سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بحور الاستبانة باستخدام (*) أمام كل ما يطابق وجهة نظركم

أولاً: المعلومات العامة

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : اقل من 30 سنة 30-39 40-49 50 فأكثر

3- الشهادة المحصلة :

4- الكلية التي تتبعها :

5- سنوات الخدمة : اقل من 5 سنة من 5-10

من 11-15 من 16 فما فوق

6- المنصب الوظيفي ان وجد:

المحور الأول: يهدف إلى عرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنظمات موضوع الدراسة:

	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	المتطلبات الإدارية (وهي التي تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية)
1						تدعم جامعة 8 ماي 1945-قائمة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية
2						تعمل الجامعة على تحيئة الأساتذة نفسيا ومعنويا على استخدام الادارة الالكترونية
3						يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للأساتذة في مجال الإدارة الالكترونية للأعمال
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	المتطلبات التقنية (ضرورة ربط الإدارة الالكترونية بجميع الأنظمة الالكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات لأنها تعد العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الالكترونية)
1						تمتلك الجامعة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات الكترونيا
2						تمتلك الجامعة قواعد البيانات الالائمة لتقديم خدماتها الكترونيا
3						يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الالكتروني عبر شبكة الانترنت وأنت خارج مكان العمل

الملاحق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	المتطلبات المادية (توفير الأموال، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، توفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، تدريب العناصر البشرية باستمرار)
					1 يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات الالكترونية
					2 التوفر الدعم المالي لتصميم البرامج وتطوير البرامج الالكترونية
					3 تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقييم المشورة في محور الإدارة الالكترونية

المحور الثاني: أداء العاملين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	الدقة في الأداء
					1 تسعى إدارة الجامعة لتوفير بيئة عمل مادية و معنوية للأساتذة حرصا على التقليل من أخطائهم
					2 تهتم إدارة الجامعة بتدريب الأساتذة لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم
					3 تحرص إدارة الجامعة باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالهم
					سرعة الأداء
					1 يحرص الأساتذة خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت استغلالا أمثلاً لإنجاز الاعمال المطلوبة
					2 تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الجامعة
					3 يمتلك الأساتذة القدرة على تنفيذ أعمالهم بالوقت المحدد لهم حسب الأولويات الضرورية
					حجم الأداء
					1 يتناسب حجم العمل المطلوب في الجامعة مع قدرات الاساتذة
					2 يتقبل الأساتذة القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة حسب متطلبات العمل
					3 يتناسب العمل المطلوب من الأساتذة في الجامعة مع خبراتهم كفاءتهم
					جودة الأداء
					1 تتبنى الجامعة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر
					2 تشجع الجامعة الأساتذة على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات
					3 تلتزم الجامعة بخطط واضحة للعمل من أجل جودة التعليم فيها

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	القيم التنظيمية (وهي تمثل تفاهم مشترك في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها)
					1 تنظر إدارة الجامعة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للجامعة
					2 يتم تشجيع الأساتذة على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة
					3 تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الأساتذة أكثر استمعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	المعتقدات التنظيمية (هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية)
					1 تمتلك كأستاذ المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من إدارة الجامعة
					2 الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة
					3 انجاز الاعمال الكترونيا تغلب على ظاهرة التكاسل خاصة الاجتماع باتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بما
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	الأعراف التنظيمية (وهي معايير يلتزم بها الأساتذة في الجامعة على اعتبار انها معايير مقيدة للمنظمة وبيئة العمل)
					1 الأعراف السائدة بين الأساتذة تسعى الى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل
					2 الأعراف السائدة بين الأساتذة سهلت عملية الانتقال من الاعمال التقليدية الى الاعمال الإلكترونية في الجامعة
					3 الأعراف السائدة بين الأساتذة تعمل على تفعيل انجاز الاعمال الكترونيا
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	التوقعات التنظيمية (هي التي يتوقعها الأستاذ من الجامعة او ما تتوقعه الجامعة من الأستاذ)
					1 يبادر الأستاذ ذاتيا إلى الالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية و التكنولوجية
					2 الأساتذة قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات
					3 الاعمال الإلكترونية مكنت الأساتذة من استكمال انجاز وظائفهم الكترونيا خارج فترة الدوام الرسمي

الملاحق

الإحصاءات الوصفية

متوسط الأبعاد

		Statistics										
		المتطلبات الإدارية	المتطلبات التقنية	المتطلبات المادية	الدقة في الأداء	سرعة الأداء	حجم الأداء	جودة الأداء	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
N	Valid	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.4713	3.5594	3.0958	3.1801	3.4004	3.2835	3.3563	3.4103	3.6437	3.2893	3.3736
	Median	3.6667	3.6667	3.0000	3.3333	3.3333	3.3333	3.3333	3.3333	3.6667	3.3333	3.3333
	Std. Deviation	.72346	.71120	.95798	.86387	.79219	.76677	.87721	.49151	.56329	.72044	.78912
	Range	3.33	3.33	4.00	3.67	3.67	3.33	4.00	2.67	3.00	3.33	3.33
	Minimum	1.33	1.67	1.00	1.00	1.33	1.67	1.00	2.00	2.00	1.67	1.67
	Maximum	4.67	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00

متوسط المحاور

		Statistics		
		الإدارة الإلكترونية	الثقافة التنظيمية	أداء العاملين
N	Valid	87	87	87
	Missing	0	0	0
	Mean	3.3883	3.4004	3.3056
	Median	3.4444	3.4167	3.2500
	Std. Deviation	.66319	.48405	.62408
	Range	3.44	2.67	2.92
	Minimum	1.44	2.17	1.92
	Maximum	4.89	4.83	4.83

الإحصائيات الوصفية للمحور الأول

Statistics

الملاحق

		تعمل الجامعة على	يتم تقديم دورات	تمتلك الجامعة	تمتلك الجامعة	يسمح لك بالدخول إلى	التوفر الدعم المالي	تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في محور الإدارة الإلكترونية		
	تدعم جامعة 8 ماي-1945	تهيئة الأساتذة نفسيا	تدريبية متخصصة للأساتذة في	تمتلك الجامعة البرمجيات	قواعد البيانات اللائمة	نظام عملك الإلكتروني عبر شبكة	يتوفر الدعم المالي اللازم	المالي لتصميم البرامج وتطوير البرامج		
	قائمة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية	مجال الإدارة الإلكترونية للأعمال	المساعدة في تقديم خدماتها الإلكترونية	لتقديم خدماتها الإلكترونية	الانترنت وأنت خارج مكان العمل	لشراء التقنيات الإلكترونية	المشورة في محور الإدارة الإلكترونية		
N	Valid	87	87	87	87	87	87	87	87	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Mean	3.9080	3.5517	2.9540	3.4943	3.4023	3.8161	3.0000	3.3218	
	Std. Deviation	.85769	.99719	1.10924	.86096	.90810	.89610	1.23890	1.23804	1.02859

تدعم جامعة 8ماي-1945 قائمة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	3	3.4	3.4	5.7
	موافق إلى حد ما	15	17.2	17.2	23.0
	موافق	48	55.2	55.2	78.2
	موافق جدا	19	21.8	21.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

تعمل الجامعة على تهيئة الأساتذة نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	9	10.3	10.3	13.8
	موافق إلى حد ما	26	29.9	29.9	43.7
	موافق	35	40.2	40.2	83.9
	موافق جدا	14	16.1	16.1	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للأساتذة في مجال الإدارة الإلكترونية للأعمال

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	9.2	9.2	9.2
	غير موافق	24	27.6	27.6	36.8
	موافق إلى حد ما	26	29.9	29.9	66.7
	موافق	22	25.3	25.3	92.0
	موافق جدا	7	8.0	8.0	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

تمتلك الجامعة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات الكترونيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	10	11.5	11.5	12.6
	موافق إلى حد ما	29	33.3	33.3	46.0
	موافق	39	44.8	44.8	90.8
	موافق جدا	8	9.2	9.2	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

تمتلك الجامعة قواعد البيانات اللانمة لتقديم خدماتها الكترونيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	8	9.2	9.2	12.6
	موافق إلى حد ما	35	40.2	40.2	52.9
	موافق	33	37.9	37.9	90.8
	موافق جدا	8	9.2	9.2	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الالكتروني عبر شبكة الانترنت وأنت خارج مكان العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	10.3	10.3	10.3
	موافق إلى حد ما	17	19.5	19.5	29.9
	موافق	42	48.3	48.3	78.2
	موافق جدا	19	21.8	21.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات الالكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	12.6	12.6	12.6

الملاحق

غير موافق	19	21.8	21.8	34.5
موافق إلى حد ما	30	34.5	34.5	69.0
موافق	13	14.9	14.9	83.9
موافق جدا	14	16.1	16.1	100.0
Total	87	100.0	100.0	

التوفر الدعم المالي لتصميم البرامج وتطوير البرامج الالكترونية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	11.5	11.5	11.5
غير موافق	19	21.8	21.8	33.3
موافق إلى حد ما	30	34.5	34.5	67.8
موافق	13	14.9	14.9	82.8
موافق جدا	15	17.2	17.2	100.0
Total	87	100.0	100.0	

تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في محور الإدارة الالكترونية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	5.7	5.7	5.7
غير موافق	11	12.6	12.6	18.4
موافق إلى حد ما	32	36.8	36.8	55.2
موافق	29	33.3	33.3	88.5
موافق جدا	10	11.5	11.5	100.0
Total	87	100.0	100.0	

الاحصائيات الوصفية للمحور الثاني

Statistics

الملاحق

		تسعى إدارة الجامعة لتوفير بيئة عمل مادية و معنوية للتعليم	يحصر الأعمال خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت استغلالاً البشري في كل ما يتعلق بإنجاز أعمالهم	تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الأعمال المطلوبة	يتملك الأساتذة القدرة على تنفيذ أعمالهم بالوقت المحدد لهم حسب الأولويات الضرورية	يتناسب حجم العمل المطلوب في الجامعة مع قدرات الاساتذة	يتقبل الأساتذة القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة	يتناسب العمل المطلوب من الأساتذة في جودة الأداء المستمر	تشجع الجامعة الأساتذة على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات	تلتزم الجامعة بخطط واضحة للعمل من أجل جودة التعليم فيها			
N	Valid	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	
	Missin g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Mean	3.3103	2.9540	3.2759	3.4138	3.4023	3.3908	3.4023	3.0000	3.4598	3.4483	3.2644	3.3448
	Std. Deviatio n	1.0489	1.01050	.99638	1.00639	1.03945	1.01565	1.02820	1.07833	.92516	.92458	1.10453	1.03236

تسعى إدارة الجامعة لتوفير بيئة عمل مادية و معنوية للعاملين حرصاً على التقليل من أخطائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.6	4.6
	غير موافق	16	18.4	23.0
	موافق إلى حد ما	26	29.9	52.9
	موافق	31	35.6	88.5
	موافق جداً	10	11.5	100.0
	Total	87	100.0	100.0

تهتم إدارة الجامعة بتدريب الأساتذة لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	24	27.6	27.6	34.5
	موافق إلى حد ما	29	33.3	33.3	67.8
	موافق	24	27.6	27.6	95.4
	موافق جدا	4	4.6	4.6	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

تحرص إدارة الجامعة باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	15	17.2	17.2	23.0
	موافق إلى حد ما	22	25.3	25.3	48.3
	موافق	41	47.1	47.1	95.4
	موافق جدا	4	4.6	4.6	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يحرص الأساتذة خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت استغلالاً أمثلاً لإنجاز الأعمال المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.6	4.6	4.6
	غير موافق	11	12.6	12.6	17.2
	موافق إلى حد ما	27	31.0	31.0	48.3
	موافق	35	40.2	40.2	88.5
	موافق جدا	10	11.5	11.5	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	17	19.5	19.5	20.7
	موافق إلى حد ما	31	35.6	35.6	56.3
	موافق	22	25.3	25.3	81.6
	موافق جدا	16	18.4	18.4	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يمتلك الأساتذة القدرة على تنفيذ أعمالهم بالوقت المحدد لهم حسب الأولويات الضرورية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	17	19.5	19.5	20.7
	موافق إلى حد ما	30	34.5	34.5	55.2
	موافق	25	28.7	28.7	83.9
	موافق جدا	14	16.1	16.1	100.0

الملاحق

	Total	87	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

يتناسب حجم العمل المطلوب في الجامعة مع قدرات الاساتذة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	16	18.4	18.4	20.7
	موافق إلى حد ما	27	31.0	31.0	51.7
	موافق	29	33.3	33.3	85.1
	موافق جدا	13	14.9	14.9	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يتقبل الاساتذة القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة حسب متطلبات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	23	26.4	26.4	33.3
	موافق إلى حد ما	32	36.8	36.8	70.1
	موافق	17	19.5	19.5	89.7
	موافق جدا	9	10.3	10.3	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يتناسب العمل المطلوب من الاساتذة في الجامعة مع خبراتهم كفاءتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	10	11.5	11.5	12.6
	موافق إلى حد ما	37	42.5	42.5	55.2
	موافق	26	29.9	29.9	85.1
	موافق جدا	13	14.9	14.9	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

تتبنى الجامعة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	11	12.6	12.6	14.9
	موافق إلى حد ما	29	33.3	33.3	48.3
	موافق	36	41.4	41.4	89.7
	موافق جدا	9	10.3	10.3	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

تشجع الجامعة الاساتذة على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	16	18.4	18.4	25.3
	موافق إلى حد ما	24	27.6	27.6	52.9

الملاحق

موافق	31	35.6	35.6	88.5
موافق جدا	10	11.5	11.5	100.0
Total	87	100.0	100.0	

تلتزم الجامعة بخطط واضحة للعمل من أجل جودة التعليم فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	8.0	8.0
	غير موافق	7	8.0	16.1
	موافق إلى حد ما	30	34.5	50.6
	موافق	35	40.2	90.8
	موافق جدا	8	9.2	100.0
Total	87	100.0	100.0	

الاحصائيات الوصفية للمحور الثالث

Statistics

	تمتلك كأستاذ المهارة ت والقدرا ت تم تصميم برنامج العمل الالكترون ي بشكل ي جعل الأساتذة أكثر استمتاعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى	اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفةك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من إدارة الجامعة	الخدمات الالكترون الاجتماع المقدمة عبر موقع الويب في إدارة الجامعة	خاصة الاجتماع باتكال بعض الموظفي ن على الويب في إنجاز الأعمال المكلفين بها	الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الاعمال التقليدية الى الاعمال الالكترون في بيئة العمل	بين الأعراف السائدة بين الأساتذة تسعى الى التكيف مع التطورات التكنولوج ية المستحدثة في بيئة العمل	الأعراف السائدة بين الأساتذة من الاعمال التقليدية الى الاعمال الالكترون الاعمال الالكترون	بيادر الأستاذ ذاتيا إلى الاتحاق بدرجات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية و التكنولوجيا الاعمال الالكترون	الأساتذة قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتقويضهم بالصلاحي ات على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات	الاعمال الالكترون ية مكنت الأساتذة من استكمال انجاز وظائفهم الالكترونيا خارج فترة الدوام الرسمي		
N	Valid	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

الملاحق

Mean	3.8621	3.1954	2.8161	3.5632	4.1149	3.2759	3.4713	3.0920	3.2874	3.1954	3.3448	3.5862
Std. Deviation	.851431	1.00971	.908986	.93636	.841176	.97276	.887116	.983979	.83399	1.11896	1.009586	1.02924

Frequency Table

تنظر إدارة الجامعة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	8.0	8.0	8.0
	موافق إلى حد ما	17	19.5	19.5	27.6
	موافق	44	50.6	50.6	78.2
	موافق جدا	19	21.8	21.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يتم تشجيع الأساتذة على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	17	19.5	19.5	25.3
	موافق إلى حد ما	26	29.9	29.9	55.2
	موافق	34	39.1	39.1	94.3
	موافق جدا	5	5.7	5.7	100.0
Total	87	100.0	100.0		

تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الأساتذة أكثر استمتاعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	10.3	10.3	10.3
	غير موافق	17	19.5	19.5	29.9
	موافق إلى حد ما	43	49.4	49.4	79.3
	موافق	17	19.5	19.5	98.9
	موافق جدا	1	1.1	1.1	100.0
Total	87	100.0	100.0		

تمتلك كأستاذ المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من إدارة الجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	11	12.6	12.6	13.8
	موافق إلى حد ما	26	29.9	29.9	43.7
	موافق	36	41.4	41.4	85.1

الملاحق

موافق جدا	13	14.9	14.9	100.0
Total	87	100.0	100.0	

الخدمات الالكترونية المقدمة عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.4	3.4	3.4
	موافق إلى حد ما	17	19.5	19.5	23.0
	موافق	34	39.1	39.1	62.1
	موافق جدا	33	37.9	37.9	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

انجاز الاعمال الكترونيا تغلب على ظاهرة التكاسل خاصة الاجتماع باتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	14	16.1	16.1	19.5
	موافق إلى حد ما	35	40.2	40.2	59.8
	موافق	26	29.9	29.9	89.7
	موافق جدا	9	10.3	10.3	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

الأعراف الساندة بين الأساتذة تسعى الى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	11	12.6	12.6	13.8
	موافق إلى حد ما	30	34.5	34.5	48.3
	موافق	36	41.4	41.4	89.7
	موافق جدا	9	10.3	10.3	100.0
Total	87	100.0	100.0		

الأعراف الساندة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الاعمال التقليدية الى الاعمال الالكترونية في الجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	6.9	6.9	6.9
	غير موافق	15	17.2	17.2	24.1
	موافق إلى حد ما	36	41.4	41.4	65.5
	موافق	25	28.7	28.7	94.3
	موافق جدا	5	5.7	5.7	100.0
Total	87	100.0	100.0		

الأعراف الساندة بين الأساتذة تعمل على تفعيل انجاز الاعمال الكترونيا

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	18.4	18.4	18.4
	موافق إلى حد ما	35	40.2	40.2	58.6
	موافق	31	35.6	35.6	94.3
	موافق جدا	5	5.7	5.7	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

يبادر الأستاذ ذاتيا إلى الالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية و التكنولوجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	20	23.0	23.0	28.7
	موافق إلى حد ما	27	31.0	31.0	59.8
	موافق	23	26.4	26.4	86.2
	موافق جدا	12	13.8	13.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

الأستاذة قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات على الاستجابة السريعة لمهامهم دون أخذ تعليمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	16	18.4	18.4	20.7
	موافق إلى حد ما	31	35.6	35.6	56.3
	موافق	26	29.9	29.9	86.2
	موافق جدا	12	13.8	13.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

الاعمال الالكترونية مكنت الأستاذة من استكمال انجاز وظائفهم الكترونيا خارج فترة الدوام الرسمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	10	11.5	11.5	14.9
	موافق إلى حد ما	23	26.4	26.4	41.4
	موافق	35	40.2	40.2	81.6
	موافق جدا	16	18.4	18.4	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

اختبارات الصدق
ألفا كرونباخ

المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.826	9

أبعاده

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.557	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.683	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.804	3

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.849	12

أبعاده

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.805	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.654	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.615	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.795	3

المحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.739	12

الابعاد

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.567	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.527	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.675	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.604	3

الثبات الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.896	33

الاتساق الداخلي المحور الاول

الادارة الالكترونية	
تدعم جامعة 8ماي-1945 قالمة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية	Pearson Correlation .436**
تعمل الجامعة على تهيئة الأساتذة نفسيا ومعنويا على استخدام الادارة الالكترونية	Pearson Correlation .577**
	Sig. (2-tailed) .000
	N 87
يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للأساتذة في مجال الإدارة الالكترونية للأعمال	Pearson Correlation .623**
	Sig. (2-tailed) .000
	N 87
تمتلك الجامعة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات الكترونيا	Pearson Correlation .712**
	Sig. (2-tailed) .000

الملاحق

		N	87
تمتلك الجامعة قواعد البيانات اللائمة لتقديم خدماتها الكترونيا	Pearson Correlation		.594**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الالكتروني عبر شبكة الانترنت وأنت خارج مكان العمل	Pearson Correlation		.572**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات الالكترونية	Pearson Correlation		.808**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
التوفر الدعم المالي لتصميم البرامج وتطوير البرامج الالكترونية	Pearson Correlation		.836**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في محور الإدارة الالكترونية	Pearson Correlation		.610**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87

المحور الثاني

الثقافة التنظيمية			
تسعى إدارة الجامعة لتوفير بيئة عمل مادية و معنوية للعاملين حرصا على التقليل من أخطائهم	Pearson Correlation		.459**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
تهتم إدارة الجامعة بتدريب الأساتذة لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم	Pearson Correlation		.472**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
تحرص إدارة الجامعة باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالهم	Pearson Correlation		.337**
	Sig. (2-tailed)		.001
		N	87
يحرص الأساتذة خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت استغلالاً أمثلاً لإنجاز الأعمال المطلوبة	Pearson Correlation		.420**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الجامعة	Pearson Correlation		.599**
	Sig. (2-tailed)		.000
		N	87
يمتلك الأساتذة القدرة على تنفيذ أعمالهم بالوقت المحدد لهم حسب الأولويات الضرورية	Pearson Correlation		.472**
	Sig. (2-tailed)		.000

الملاحق

	N	87
يتناسب حجم العمل المطلوب في الجامعة مع قدرات الأساتذة	Pearson Correlation	.303**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	87
يتقبل الأساتذة القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة حسب متطلبات العمل	Pearson Correlation	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87
يتناسب العمل المطلوب من الأساتذة في الجامعة مع خبراتهم كفاءتهم	Pearson Correlation	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87
تتبنى الجامعة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87
تشجع الجامعة الأساتذة على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات	Pearson Correlation	.316**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	87
تلتزم الجامعة بخطط واضحة للعمل من أجل جودة التعليم فيها	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87

المحور الثالث

أداء العاملين		
أداء العاملين	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	87
تنظر إدارة الجامعة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للجامعة	Pearson Correlation	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87
يتم تشجيع الأساتذة على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87

الملاحق

تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الأساتذة أكثر استمتاعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87
تمتلك كأستاذ المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من إدارة الجامعة	Pearson Correlation	.173
	Sig. (2-tailed)	.109
	N	87
الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة	Pearson Correlation	-.095
	Sig. (2-tailed)	.380
	N	87
انجاز الاعمال الكترونيا تغلب على ظاهرة التكاسل خاصة الاجتماع باتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها	Pearson Correlation	.252*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	87
الأعراف السائدة بين الأساتذة تسعى الى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل	Pearson Correlation	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87
الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الاعمال التقليدية الى الاعمال الإلكترونية في الجامعة	Pearson Correlation	.331**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	87
الأعراف السائدة بين الأساتذة تعمل على تفعيل انجاز الاعمال الكترونيا	Pearson Correlation	.416**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	87
يبادر الأستاذ ذاتيا إلى الالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية و التكنولوجية	Pearson Correlation	.362**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	87
الأساتذة قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات	Pearson Correlation	.215*
	Sig. (2-tailed)	.045
	N	87
الاعمال الإلكترونية مكنت الأساتذة من استكمال انجاز وظائفهم الكترونيا خارج فترة الدوام الرسمي	Pearson Correlation	.459**

الملاحق

Sig. (2-tailed) .000

N 87

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المتغيرات الديموغرافية

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	57	65.5	65.5	65.5
	انثى	30	34.5	34.5	100.0
Total		87	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اقل من 30 سنة	2	2.3	2.3	2.3
	من 30 الى اقل من 40	29	33.3	33.3	35.6
	من 40 الى اقل من 50	35	40.2	40.2	75.9
	من 50 فما فوق	21	24.1	24.1	100.0
Total		87	100.0	100.0	

		الشهادة المحصلة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	MAJ	16	18.4	18.4	18.4
	DOC	51	58.6	58.6	77.0
	TA2	20	23.0	23.0	100.0
Total		87	100.0	100.0	

		الكلية التي تتبعها			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	كلية الرياضيات و علوم المادة	13	14.9	14.9	14.9

الملاحق

كلية الادب و اللغات	16	18.4	18.4	33.3
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	16	18.4	18.4	51.7
كلية الحقوق و العلوم السياسية	11	12.6	12.6	64.4
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	11	12.6	12.6	77.0
كلية العلوم التكنولوجية	8	9.2	9.2	86.2
كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض	12	13.8	13.8	100.0
Total	87	100.0	100.0	

سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	4.6	4.6	4.6
من 5 الى أقل من 10	19	21.8	21.8	26.4
من 10 الى أقل 16	43	49.4	49.4	75.9
من 16 فأكثر	21	24.1	24.1	100.0
Total	87	100.0	100.0	

الفروقات

الجنس

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
الإدارة	Equal variances assumed	.804	.372	.709	85	.480
	Equal variances not assumed			.760	71.266	.450
الإلكترونية	Equal variances assumed	.691	.408	-.808	85	.421
	Equal variances not assumed			-.774	52.410	.442
التنظيمية الثقافية	Equal variances assumed	1.283	.260	-.150	85	.881
	Equal variances not assumed			-.143	52.453	.887

الملاحق

العمر

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الالكترونية الادارة	Between Groups	.292	3	.097	.215	.886
	Within Groups	37.532	83	.452		
	Total	37.824	86			
التنظيمية الثقافة	Between Groups	.316	3	.105	.440	.725
	Within Groups	19.835	83	.239		
	Total	20.151	86			
العاملين أداء	Between Groups	.575	3	.192	.483	.695
	Within Groups	32.920	83	.397		
	Total	33.495	86			

الشهادة_المحصلة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الالكترونية الادارة	Between Groups	.610	2	.305	.689	.505
	Within Groups	37.214	84	.443		
	Total	37.824	86			
التنظيمية الثقافة	Between Groups	.562	2	.281	1.204	.305
	Within Groups	19.589	84	.233		
	Total	20.151	86			
العاملين أداء	Between Groups	.074	2	.037	.093	.911
	Within Groups	33.421	84	.398		
	Total	33.495	86			

الكلية_التي_تتبعها

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الالكترونية الادارة	Between Groups	5.612	6	.935	2.323	.041163
	Within Groups	32.212	80	.403		
	Total	37.824	86			

الملاحق

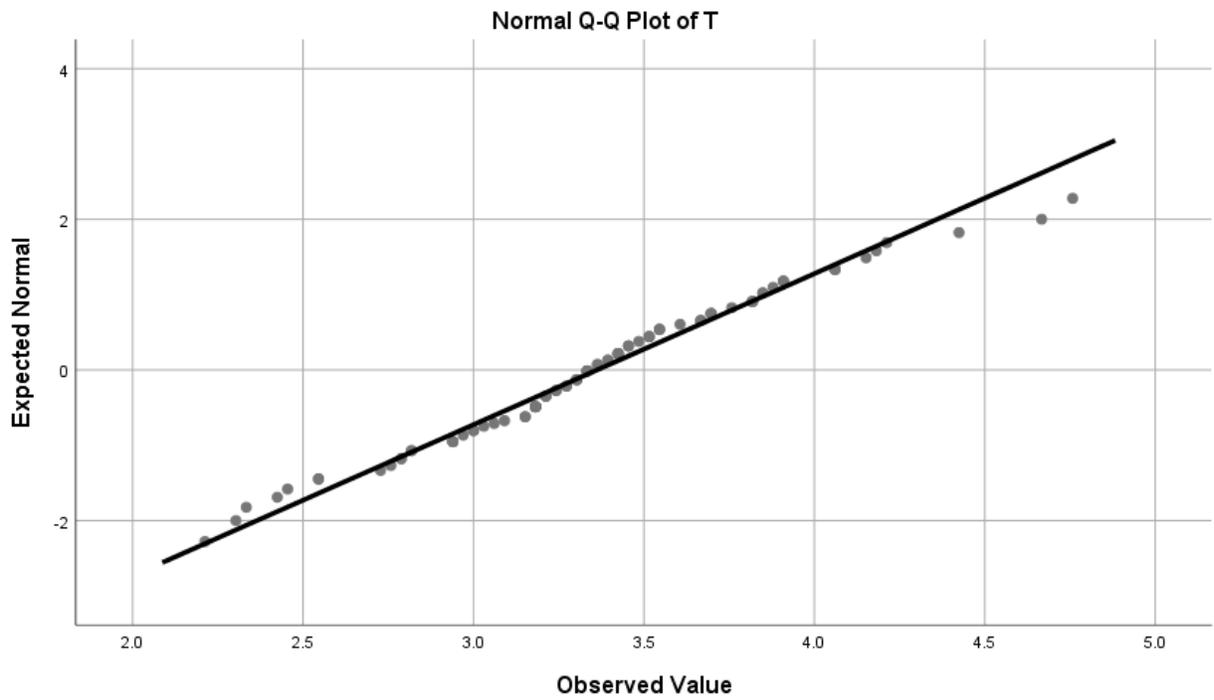
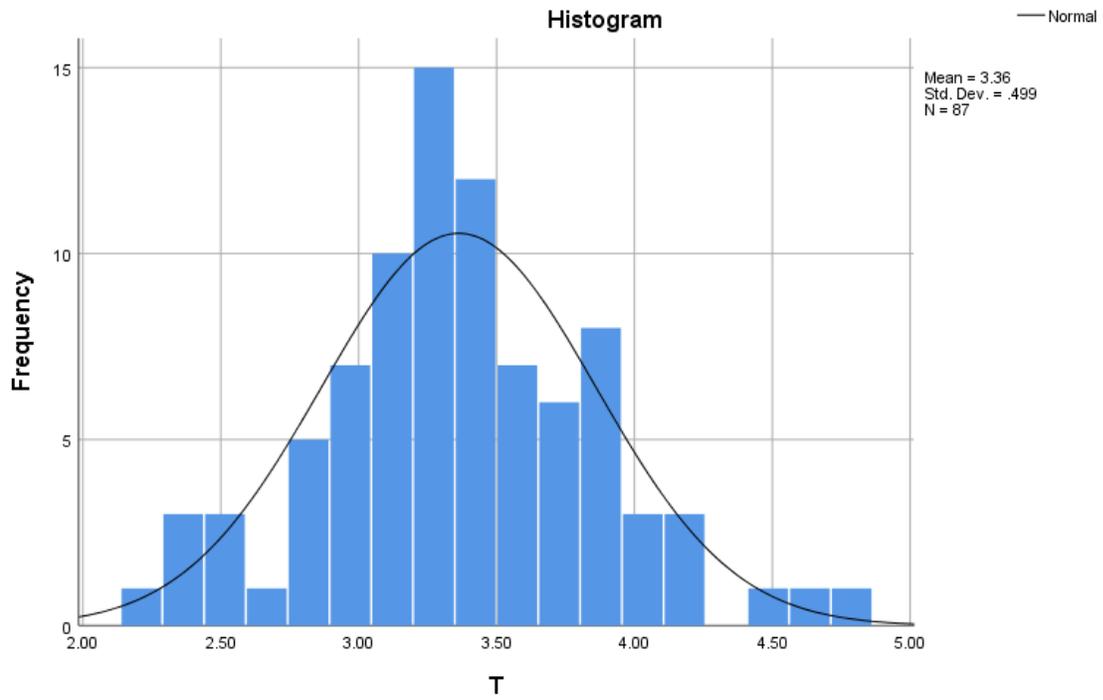
التنظيمية الثقافة	Between Groups	1.421	6	.237	1.011	.424
	Within Groups	18.730	80	.234		
	Total	20.151	86			
العاملين أداء	Between Groups	2.817	6	.470	1.224	.303
	Within Groups	30.678	80	.383		
	Total	33.495	86			

ONEWAY a c z BY سنوات_الخدمة

/MISSING ANALYSIS.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإلكترونية الإدارة	Between Groups	.412	3	.137	.305	.822
	Within Groups	37.412	83	.451		
	Total	37.824	86			
التنظيمية الثقافة	Between Groups	.057	3	.019	.079	.971
	Within Groups	20.093	83	.242		
	Total	20.151	86			
العاملين أداء	Between Groups	.849	3	.283	.719	.543
	Within Groups	32.647	83	.393		
	Total	33.495	86			

التوزيع الطبيعي لكامل المحور

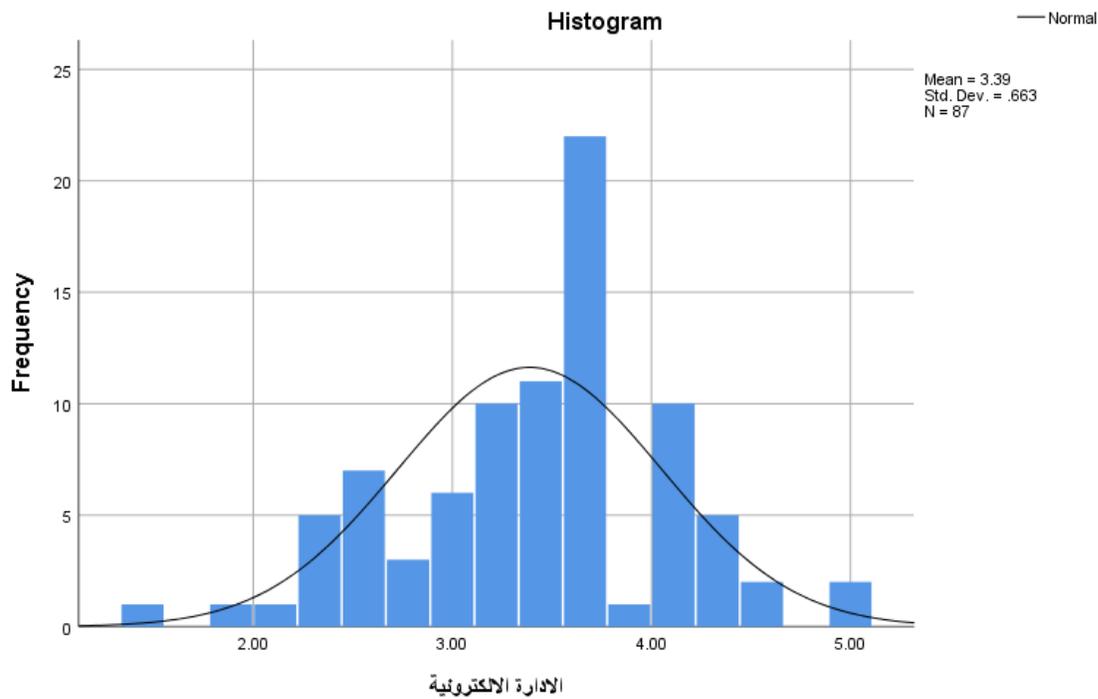


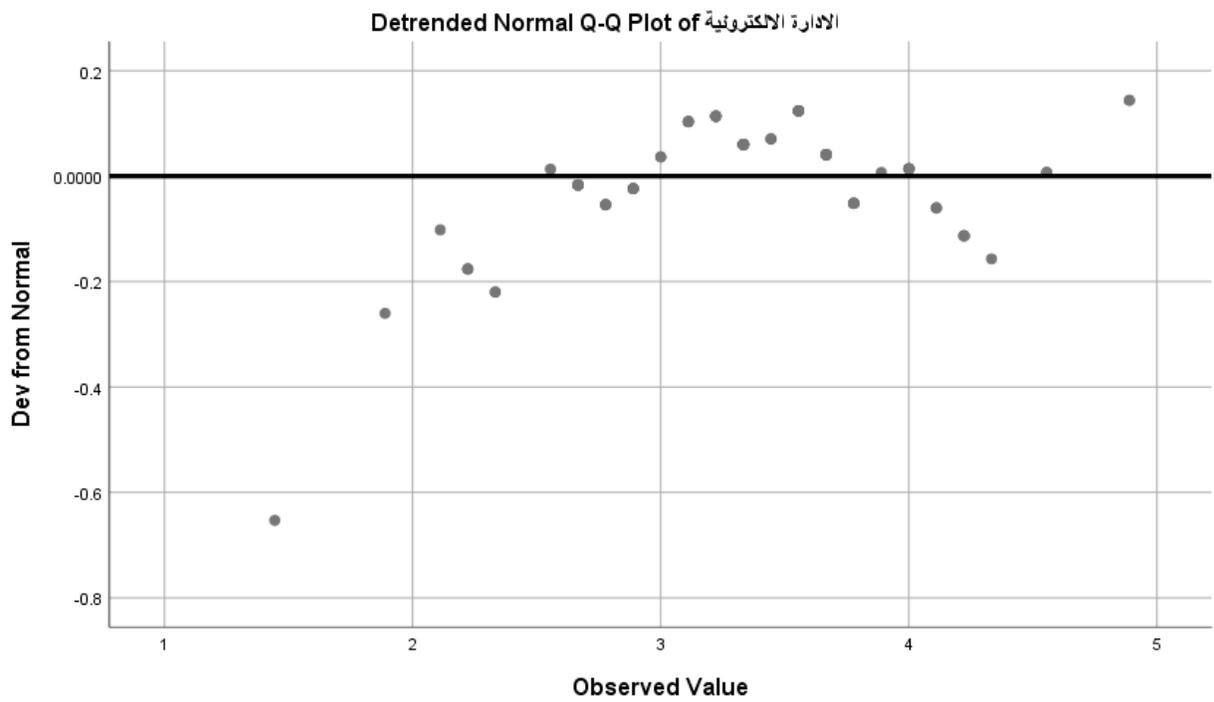
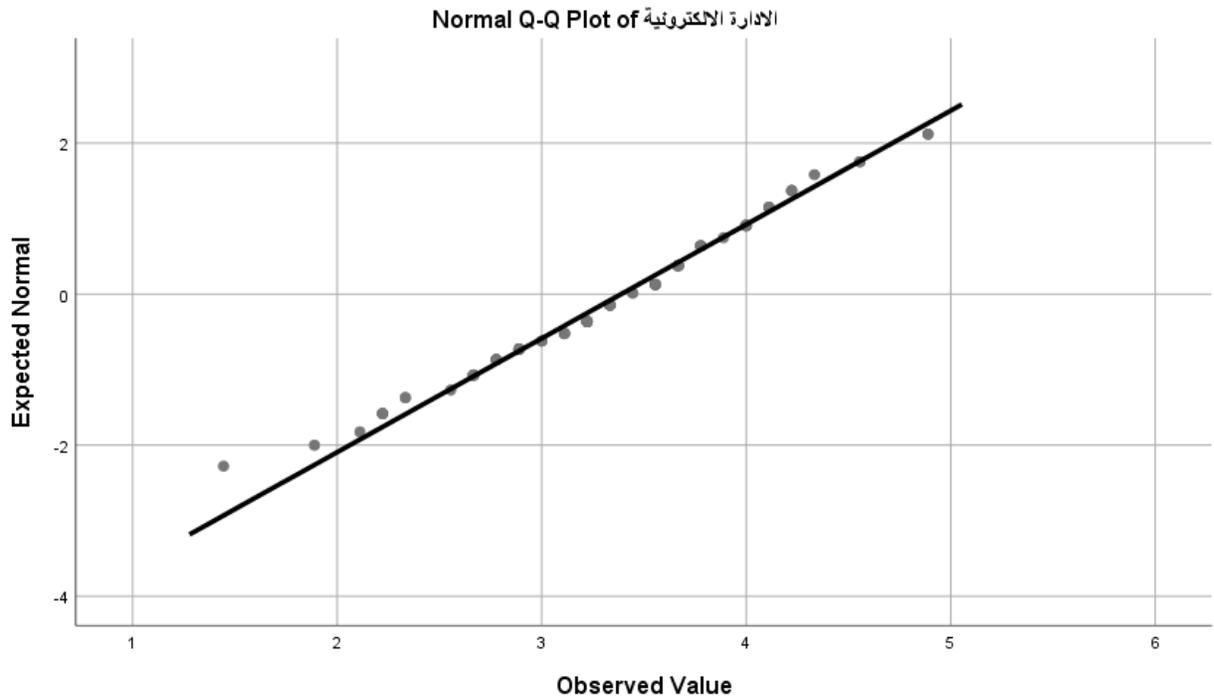
Tests of Normality

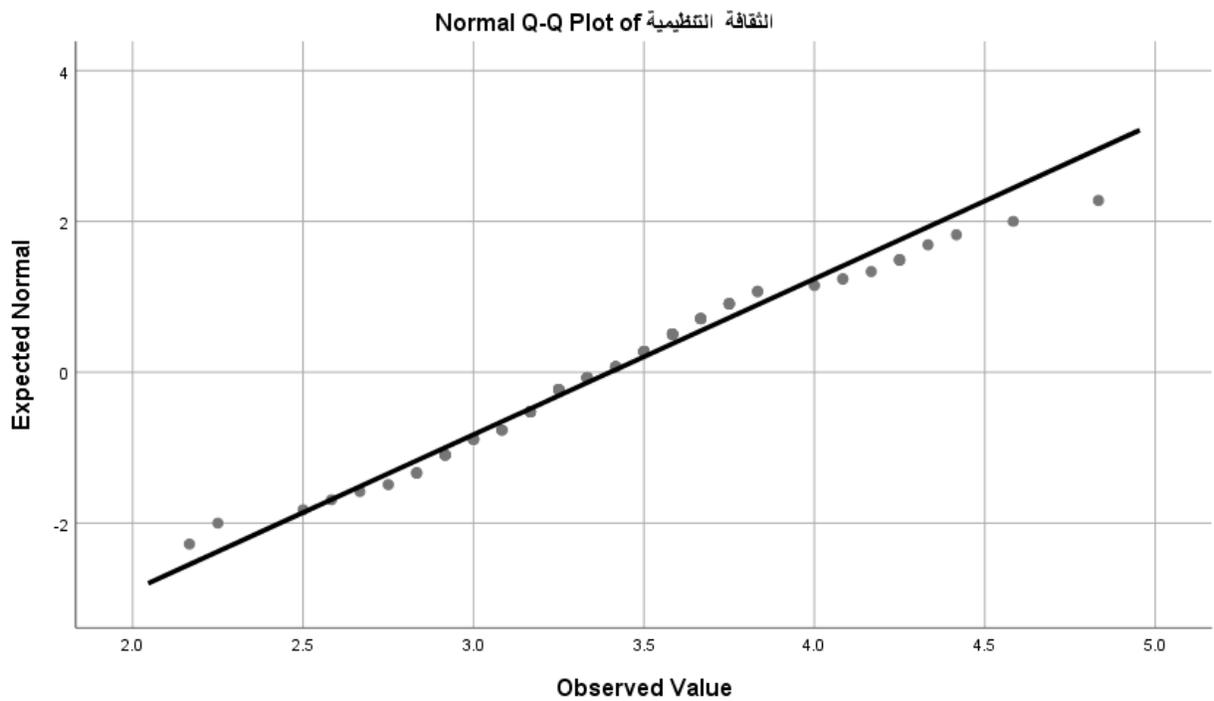
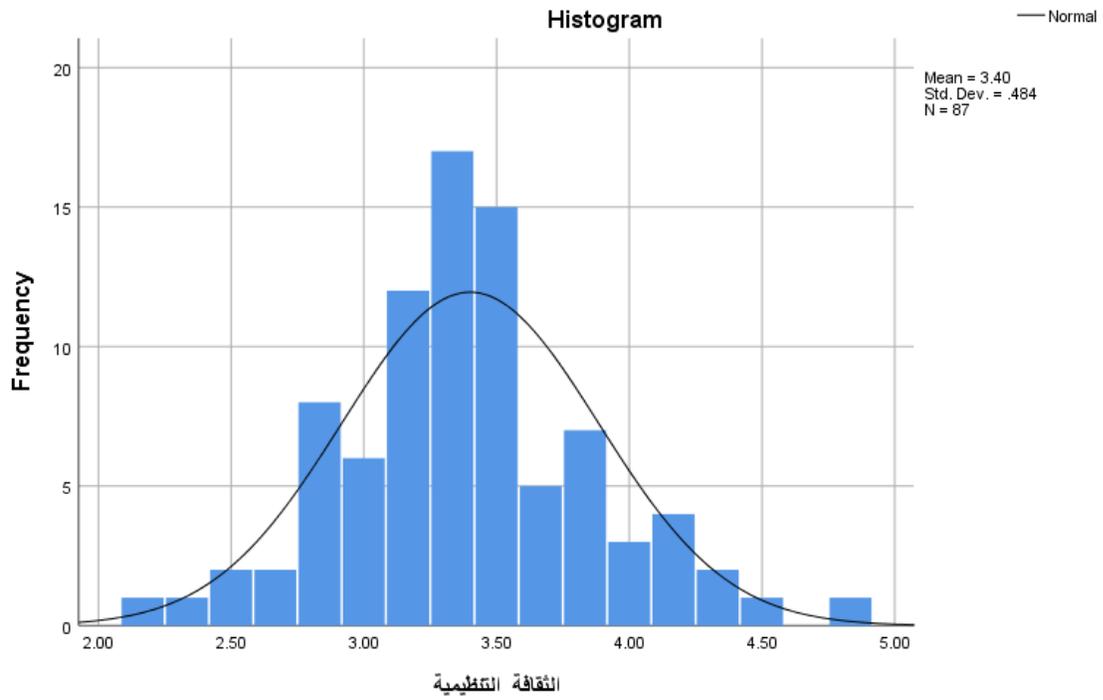
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة الإلكترونية	.082	87	.200*	.986	87	.447
الثقافة التنظيمية	.088	87	.090	.978	87	.137
أداء العاملين	.064	87	.200*	.984	87	.374

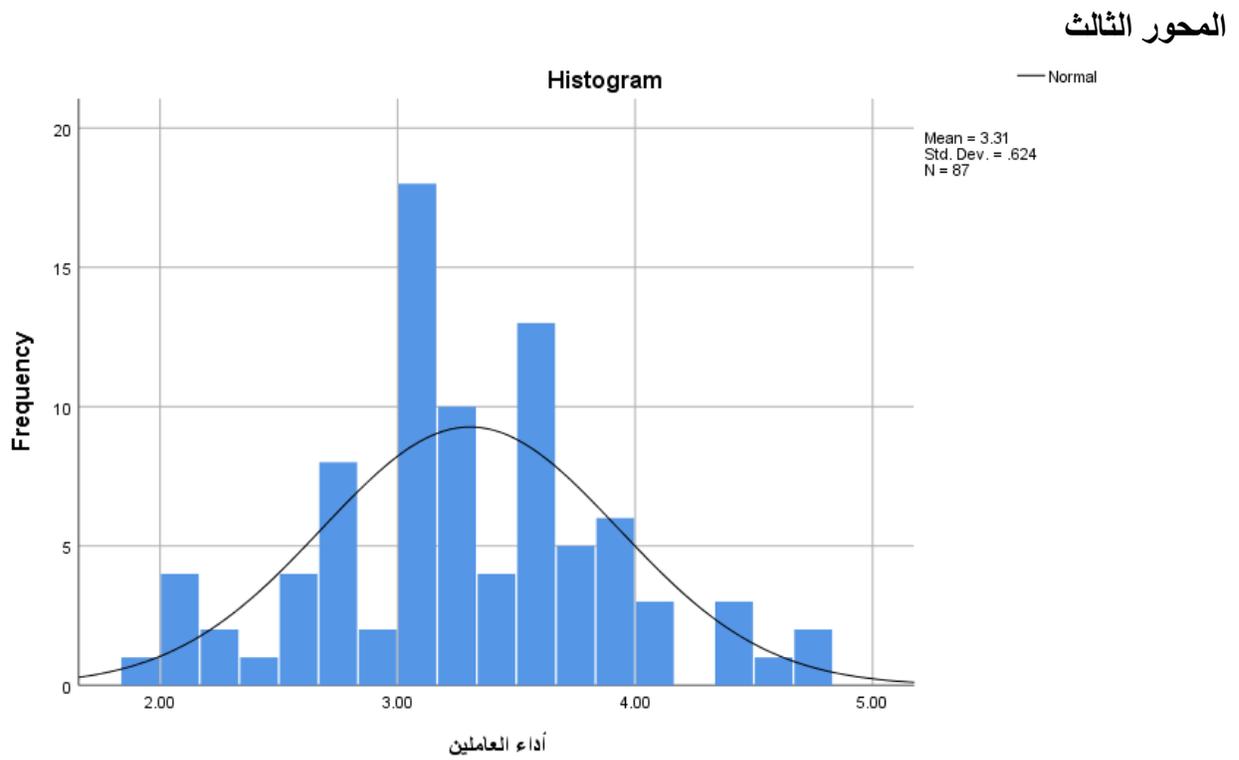
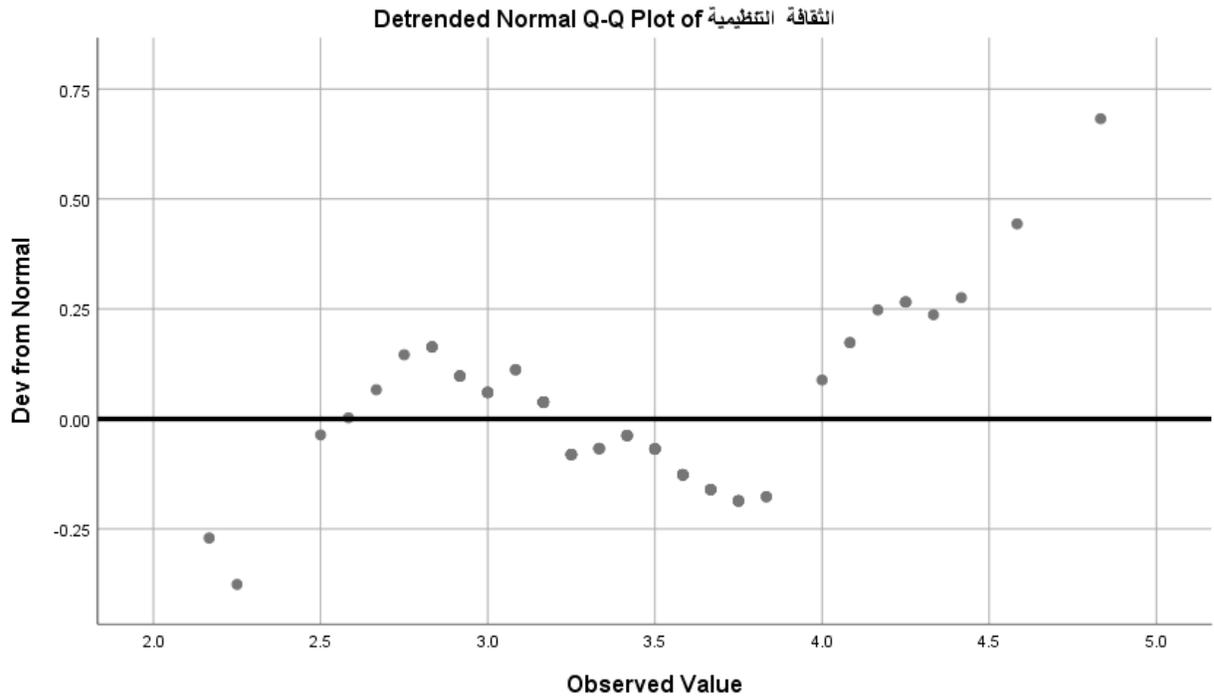
*. This is a lower bound of the true significance.

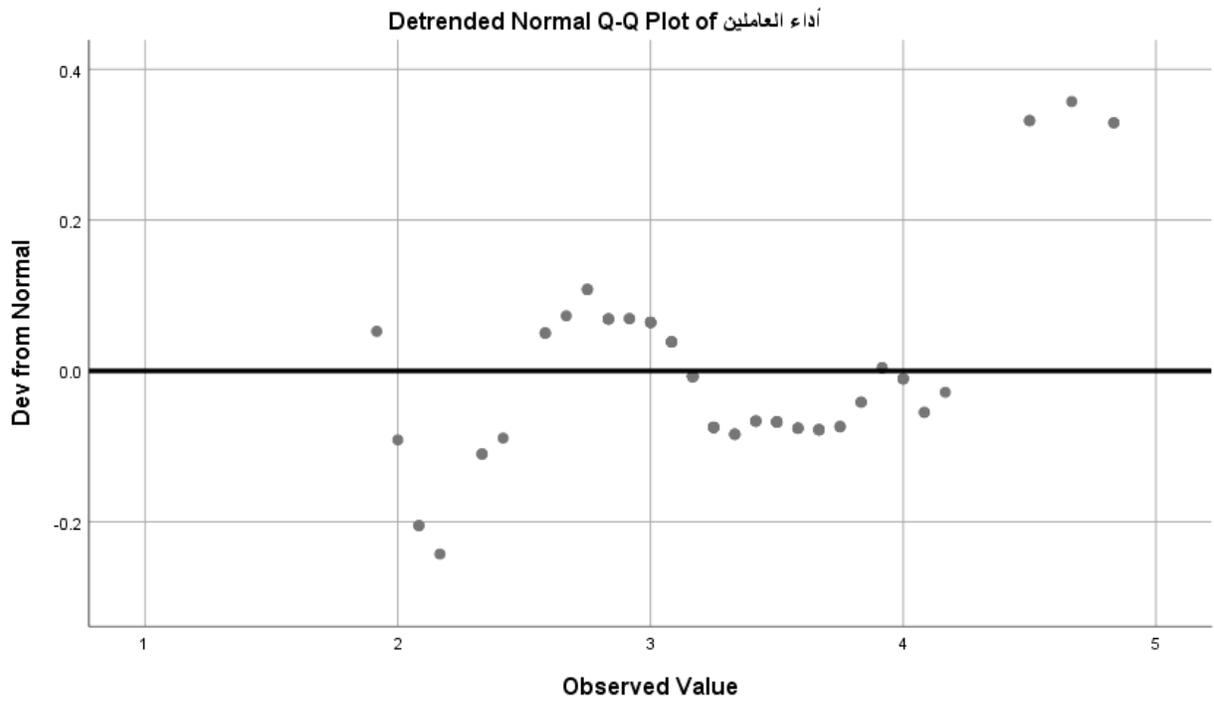
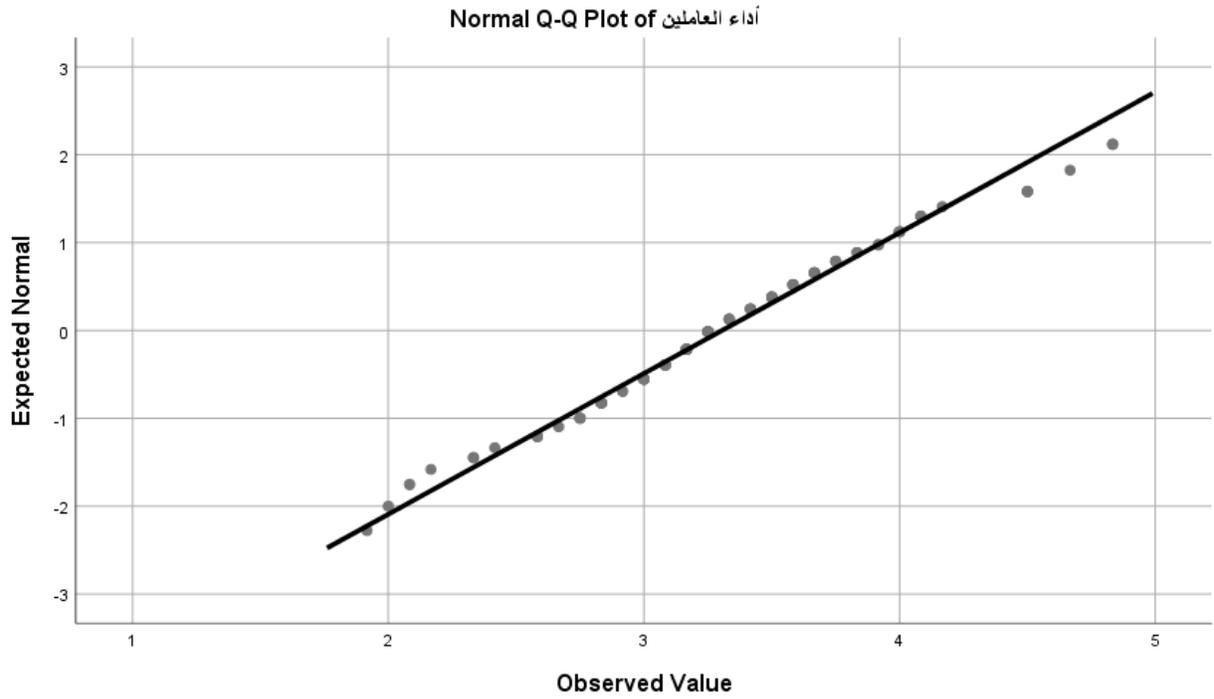
a. Lilliefors Significance Correction











العينة
كامل الاستمارة

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.785
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1408.722
	df	528
	Sig.	.000

المحور الاول

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	335.171
	df	36
	Sig.	.000

المحور الثاني

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	408.047
	df	66
	Sig.	.000

المحور الثالث

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.711
--	--	------

الملاحق

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	201.632
	df	66
	Sig.	.000

ب. **عينة الدراسة:** قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تسليط الضوء على عينة الدراسة، حيث يتكون مجتمع من مجموعة من الاساتذة في العديد من التخصصات وقد تم توزيع الاستبيان عن طريق التوزيع اليدوي، وحتى يتم تحديد مدى كفاية العينة فقد تم استخدام اختبار kmo.

الجدول رقم (02): اختبار KMO لكفاية العينة

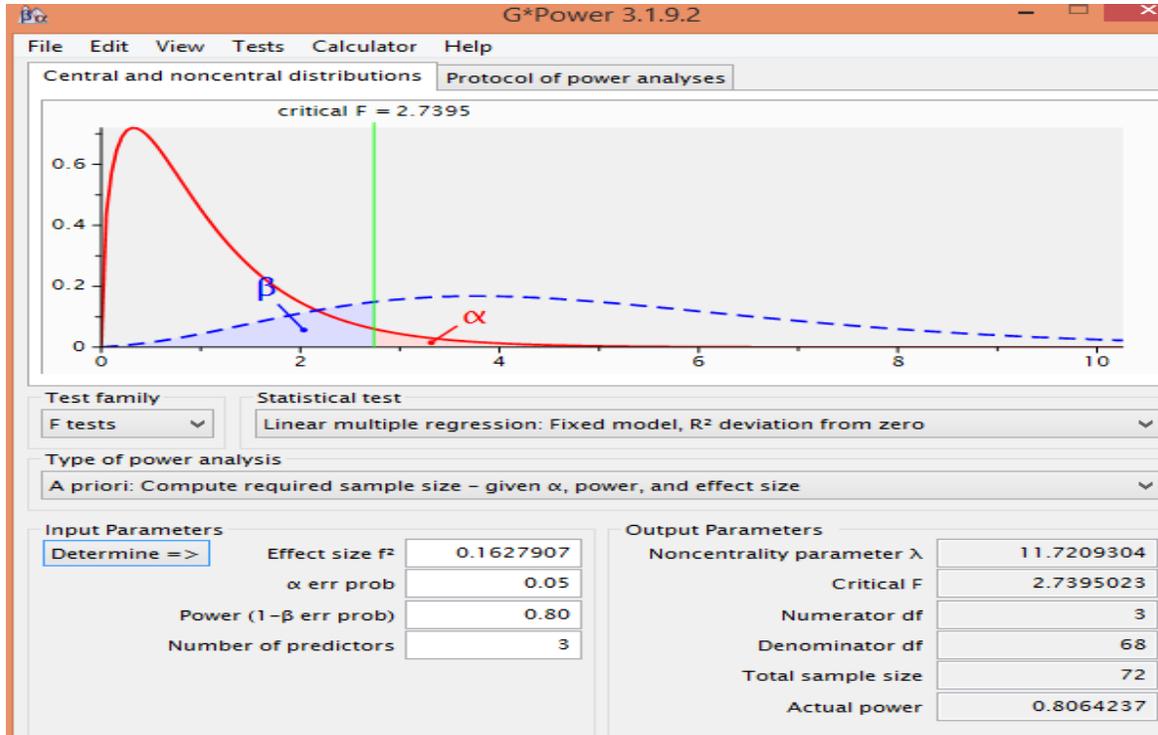
المحاور	KMO and Bartlett's Test	
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Sig
المحور الأول	.746	.000
المحور الثاني	.831	.000
المحور الثالث	.711	.000
كامل الاستمارة	.785	.000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS V25

يتبين من الجدول أعلاه أنّ قيمة اختبار KMO أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار وهو 0,7، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (عند مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأنّ معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي. ولتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G*POWER

الشكل رقم (03): تحديد الحد الأدنى للعينة G*POWER

الملاحق



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS V25 يظهر من مخرجات برنامج G*POWER أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي 72 مفردة، (total sample size=72)، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 95 بالمائة.

ج. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم تفريغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرمجية (AMOS)، وبرمجية (Gpower).
واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

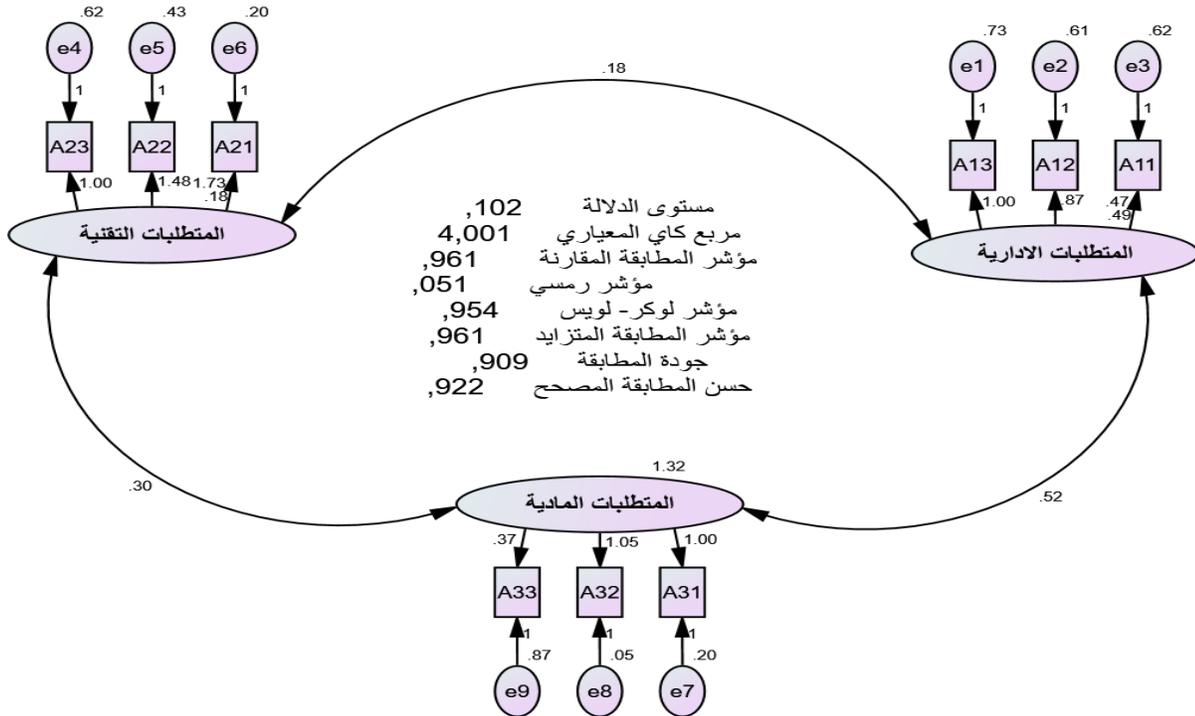
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف الإجابات.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط.
- برنامج G*POWER لحساب حجم العينة القبلي.
- تحليل المسار لدراسة الأثر ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه.

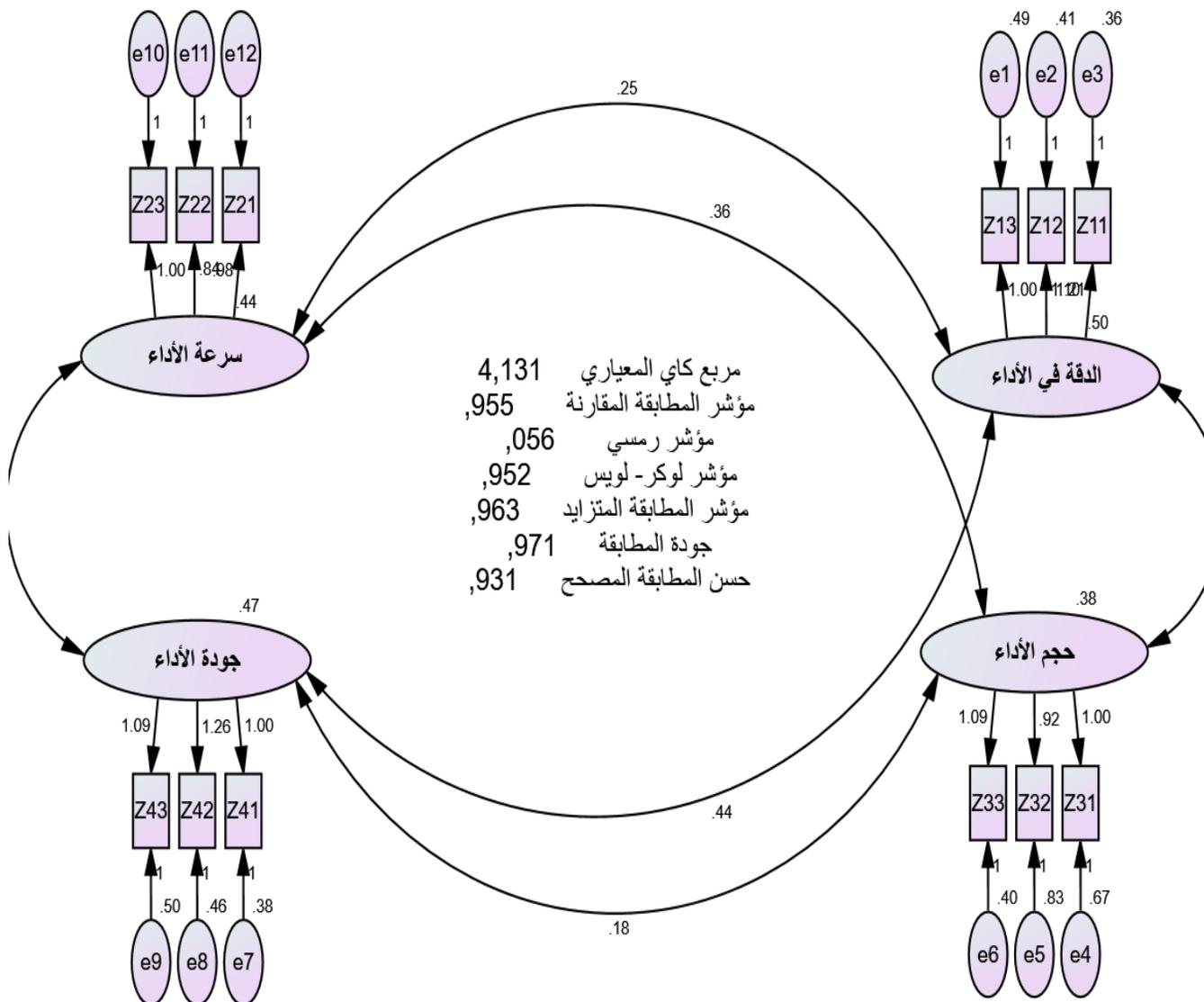
اختبار ستيودنت للفرضيات

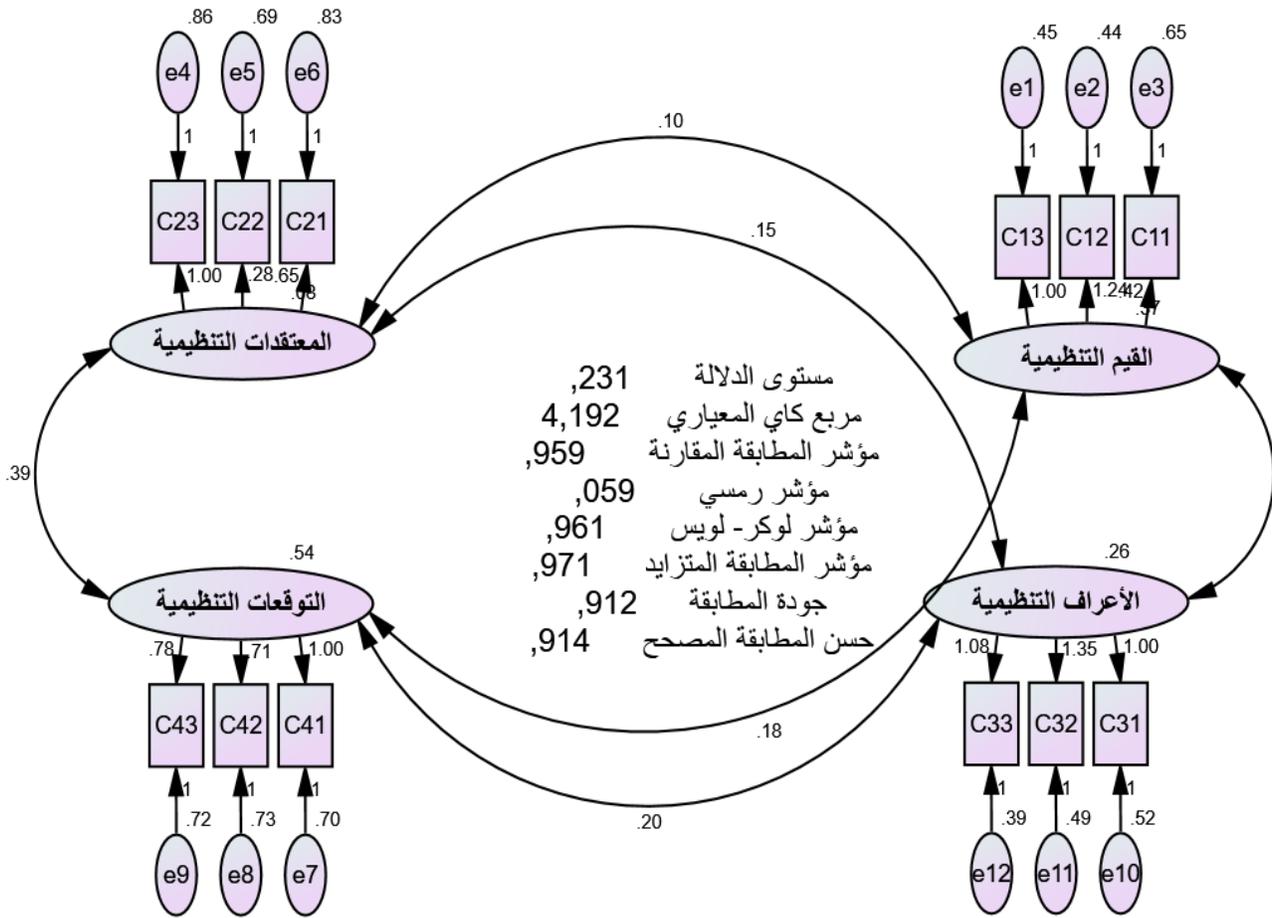
One Sample Test
Test Value=3

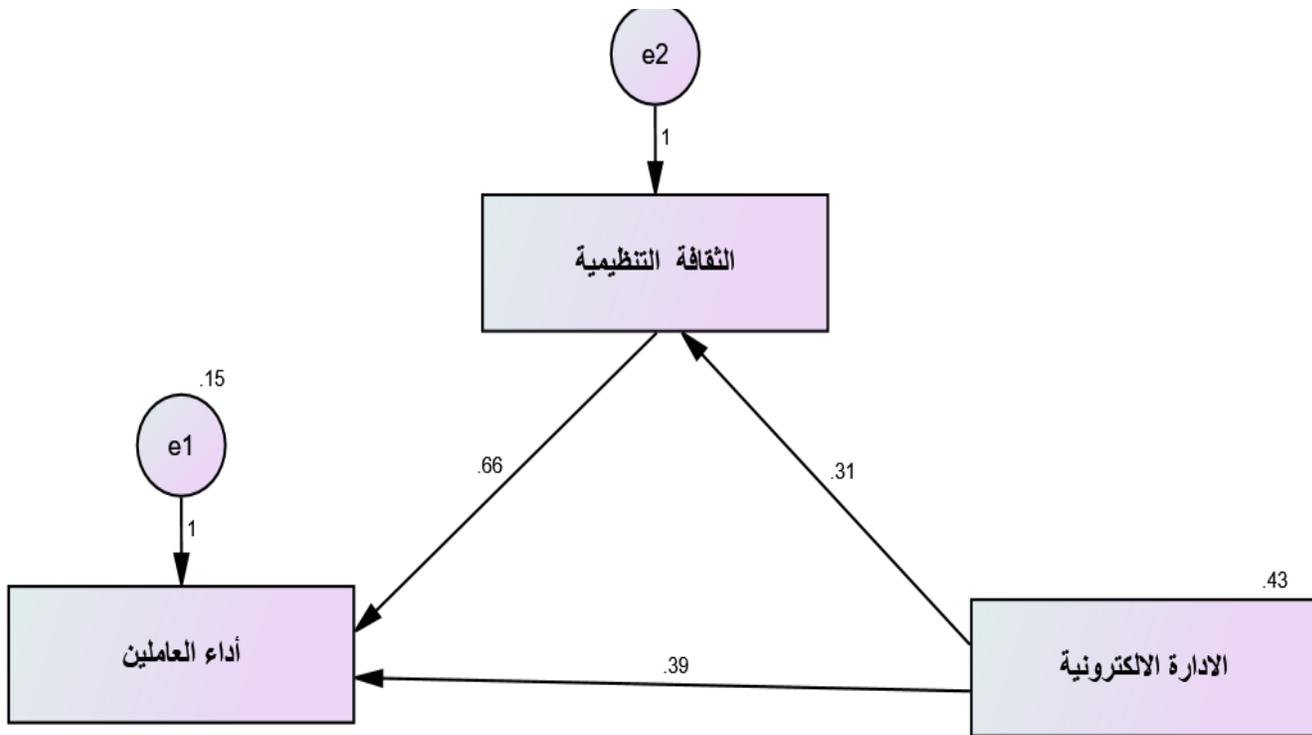
الملاحق

	T	df	Sig,(2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإدارة الإلكترونية	5.461	86	.000	.38825	.2469	.5296
الثقافة التنظيمية	7.715	86	.000	.40038	.2972	.5053
أداء العاملين	4.567	86	.000	.30556	.1725	.4386









Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
c <--- A	.307	.071	4.296	***	
z <--- C	.663	.095	6.968	***	
z <--- A	.390	.069	5.618	***	

Variiances: (Group number 1 - Default model)

الملاحق

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
a	.435	.066	6.557	***	
e2	.191	.029	6.557	***	
e1	.148	.023	6.557	***	

ONBO

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST
An interactive calculation tool for mediation tests
 quantpsy.org

calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a: .307	Sobel test: 3.67563966	0.05537567	0.00023725
b: .663	Aroian test: 3.64867289	0.05578494	0.0002636
sa: .071	Goodman test: 3.70321333	0.05496335	0.00021289
sb: .095			

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a : 3.67563966	Sobel test: 2.58948288	0.00961202
t_b : 3.64867289	Aroian test: 2.54252237	0.01100556
	Goodman test: 2.63914546	0.00831153

The reported p -values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z-test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population. ± 1.96 are the critical values of the test ratio which contain the central 95% of the unit normal distribution.

We should note that there are three principal versions of the "Sobel test" - one that adds the third denominator term (Aroian, 1944/1947 - this is the version popularized by Baron & Kenny as the

quantpsy.org/sobel/sobel.htm

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for mediation tests

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a: .307	Sobel test: 3.67563966	0.05537567	0.00023725
b: .663	Aroian test: 3.64867289	0.05578494	0.0002636
s_a : .071	Goodman test: 3.70321333	0.05496335	0.00021289
s_b : .095	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a	Sobel test:	
t_b	Aroian test:	
	Goodman test:	
	Reset all	Calculate

The reported p-values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z-test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population. +/- 1.96 are the critical values of the test ratio which contain the central 95% of the unit normal distribution.

© 2010-2022, Kristopher J. Preacher

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة 8 ماي 1945 قالة كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية للإدارة الإلكترونية وأداء العاملين حسب وجهة نظر الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة 8 ماي 1945، وقد تم الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 87 إستبيان على مجموعة من الأساتذة في مختلف الكليات وذلك بالاعتماد على عينة صدفية طبقية (صدفية أي عن طريق الصدفة، طبقية بمعنى مسح كل الكليات)، الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية خاصة المعادلات الهيكلية التي تمد الأثر المباشر و غير المباشر، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط كانت كعامل مثبت لنجاح الإدارة الإلكترونية، وقد كان الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في ظل غياب المتغير الوسيط 38 %، أما عند إدخال المتغير الوسيط فإن الأثر غير المباشر إنخفض إلى 22 %، ومرد ذلك عدم تقبل فئة معتبرة من الأساتذة عملية التغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية

الإدارة الإلكترونية، أداء العاملين، الثقافة التنظيمية، المعادلات الهيكلية.

Abstract:

The study aimed to determine the impact of organizational culture at the University of May 8, 1945, Guelma, as a mediating variable in the impactful relationship of electronic management and employee performance, according to the viewpoint of the teaching staff of the University of May 8, 1945, and the questionnaire was relied on as a tool for data collection, 87 questionnaires were distributed to A group of professors in various faculties of the university, as well as by relying on a stratified coincidence sample (coincidence means by chance, stratified meaning a survey of all faculties), relying on the descriptive approach as the appropriate method for this study. And we used a statistical methods especially structural equations that provide the direct and indirect effects, this study concluded that the organizational culture as a mediating variable was a disincentive to the success of electronic management, and the direct impact of electronic management on the performance of employees in the absence of the mediating variable was 38%, but when the mediator variable was entered, the indirect effect decreased to 22 %, this is due to the failure of a significant group of professors to accept the process of changing from traditional management to e-management.

key words

Electronic management, employee performance, organizational culture, structural equations.