



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع:

## أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -

تحت إشراف:

بوشارب بولوداني خالد

إعداد الطلبة:

✓ عثمانية هناء

✓ برانسية رانية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جاهمي عبد العزيز
مشرفا ومقرا	بوشارب بولوداني خالد
ممتحنا	قريد سمير

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله تعالى ونشكره الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على

مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع فنحمدك اللهم على

نعمتك وفضلك علينا، كما نشكر الوالدين الكريمين على كل ما بذلاه لأجل تربيتنا وتعليمنا وتوصيلنا

إلى هذا المستوى، كما نتقدم بجميل الشكر والتقدير إلى من منحنا ثقته ودعمه ولم يبخل علينا

بنصائحه وتوجيهاته القيمة إلى من كان خير مرشد وموجه طوال مسيرة البحث إلى أستاذنا الفاضل

{ بوشارب خالد } شكرا أستاذ جزاك الله عنا كل الخير وأدام عليك الصحة والعافية، ونوجه شكرنا

كذلك إلى كل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم على مناقشة وتقييم مذكرتنا، كما نتقدم بالشكر الخاص

إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع دون إستثناء على كل الجهود المبذولة من أجل الطالب دتمم فخرا

لنا، دون أن ننسا بأن نتقدم بالشكر الخاص لكافة الموظفين في إدارة جامعة محمد الشريف مساعدي

بسوق أهراس وعلى رأسهم السيد رئيس قسم علم الاجتماع { عيساوي الساسي } و الأستاذة القديرة

{ مهنة نصيرة } على حسن التعاون والكرم والضيافة.

إلى إخوتي وزملائي وجميع الأحبة الذين ساندونا ودعمونا بدعائهم لنا إلى هؤلاء جميعا ..... شكرا.

# إهداء

تحية وسلام، ثم أمّا بعد...

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها  
أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فما سلكننا البدايات إلاّ  
بتيسيره وما بلغنا النهايات إلاّ بتوفيقه وما حققنا الغايات إلاّ بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين  
هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

أهدي هذا النجاح إلى ...

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني  
أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول  
وسندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى فخري وإعتزازي { والدي وأبي الغالي أطال الله في عمره }.  
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها سر  
قوتي ونجاحي مصباح دربي وشمعتي في الليالي المظلمة إلى { والدي وأمي الغالية رزقك الله  
الصحة والعافية وطول العمر }.

إلى من شددت بهم عضدي ضلعي الثابت وأماني سندي وقوتي في الحياة إلى من كانت دعواتهم  
و دعمهم نورا في طريقي { أخواتي العزيزات دتم لي سندا طول الحياة حفظكم الله ورعاكم }.  
إلى البراعم الصغار أبناء إخوتي { معتز بالله، عبد الباسط، عبد الودود، عبد الغفور، ضياء الدين  
فرح، محمد أمين }.

## ملخص الدراسة

### الملخص:

سعت الجامعة الجزائرية إلى التحول إلى جامعة إلكترونية وذلك من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدرّوس في مختلف قطاعاتها، إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد مخرجات التقنية الحديثة والتي أدّى ظهورها إلى نقلة نوعية في أداء الأعمال، فهي تعد مدخلا لتطوير المنظمات، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بدراسة بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي" والتي هدفت إلى التعريف بالإدارة الإلكترونية والدور الذي تؤديه في تطوير وتحسين ورفع كفاءة الأداء التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس وتحديد ما يواجهها من معوقات وصعوبات وذلك من خلال إجراء مسح شامل لموظفي الإدارة البالغ عددهم 62 موظف وموظفة وللحصول على بعض المعلومات منهم تم الإعتماد على الإستمارة كأداة أساسية والمقابلة كأداة ثانوية، وبغية وصف وتحليل الظاهرة المدروسة إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة أن للإدارة الإلكترونية دور إيجابي في رفع مستوى جودة الأداء التنظيمي نظرا لما تساهم به في زيادة كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة وإختصارها للوقت والجهد وتحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال إعتمادها على التكنولوجيا والبرامج الإلكترونية الحديثة وهذا ما يبشر بمستقبل متطور ومزدهر.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء التنظيمي، الجودة، الكفاءة.

### Summary:

The Algerian university sought to transform into an electronic university by implementing electronic management systems gradually and thoughtfully in its various sectors, as electronic management is considered one of the outcomes of modern technology, the emergence of which has led to a qualitative shift in business performance, It is considered an introduction to the development of organizations, and to address this topic, we conducted a study entitled "The Impact of Electronic Management on Organizational Performance" which aimed to define electronic management and the role it plays in developing improving, and raising the efficiency of organizational performance at the college of Humanities and Social Sciences at the University of Mohamed AL-Sharif Mussaadia Souk Ahrass, and identifying the obstacles and difficulties it faces, by conducting a comprehensive survey of the administrations 62 male and female

## ملخص الدراسة

---

employees to obtain some data from them, the questionnaire was relied upon as a primary tool and interview as a secondary tool. In order to describe and analyze the phenomenon studied, we used the method Analytical descriptive.

One of the most important findings of this study is that electronic management has a positive role in raising the level of quality of organizational performance due to what it contributes to increasing the efficiency and effectiveness of the services provided, reducing time and effort, and achieving organizational efficiency through its reliance on technology and modern electronic programs this heralds a developed and prosperous future.

**Keywords:** electronic management, organizational performance, quality, efficiency.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>
05	تمهيد
06	أولاً: إشكالية الدراسة
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: أهداف الدراسة
09	خامساً: أسباب إختيار الموضوع
09	سادساً: مفاهيم الدراسة
18	سابعاً: الدراسات السابقة
26	ثامناً: المقاربات النظرية
32	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية</b>
34	تمهيد
35	أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية
36	ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية
37	ثالثاً: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية
38	رابعاً: وظائف وأنماط الإدارة الإلكترونية وأهدافها



## فهرس المحتويات

38	1. وظائف الإدارة الإلكترونية
40	2. أنماط الإدارة الإلكترونية
42	3. أهداف الإدارة الإلكترونية
43	خامسا: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
44	سادسا: آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية
45	سابعا: مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها
45	1. مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية
45	2. متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية
47	ثامنا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
49	تاسعا: مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر
50	عاشرا: مزايا وسلبيات الإدارة الإلكترونية
50	1. مزايا الإدارة الإلكترونية
51	2. سلبيات الإدارة الإلكترونية
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء التنظيمي</b>	
55	تمهيد
56	أولا: أهمية الأداء التنظيمي
56	ثانيا: خصائص الأداء التنظيمي
57	ثالثا: عناصر الأداء التنظيمي ومحدداته
57	1. عناصر الأداء التنظيمي
58	2. محددات الأداء التنظيمي
59	رابعا: أبعاد الأداء التنظيمي
60	خامسا: أنماط الأداء التنظيمي
61	سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي
62	سابعا: أساليب تحسين الأداء التنظيمي
63	ثامنا: إدارة وتقييم الأداء التنظيمي
63	1. إدارة الأداء التنظيمي
64	2. تقييم الأداء التنظيمي

## فهرس المحتويات

65	تاسعا: متطلبات نجاح الأداء التنظيمي
66	عاشرا: معوقات الأداء التنظيمي
67	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة</b>	
70	تمهيد
71	أولا: مجالات الدراسة
71	ثانيا: منهج الدراسة
75	ثالثا: أدوات جمع البيانات
77	رابعا: عرض وتحليل البيانات
101	خامسا: نتائج الدراسة
105	سادسا: الإقتراحات والتوصيات
108	خاتمة عامة
110	قائمة المراجع
/	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
77	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	01
77	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	02
78	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب موطن الإقامة	03
78	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
79	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	05
80	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تغيير سلوكات الموظفين	06
81	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الخدمات المقدمة	07
82	يوضح المدى الذي تلعبه أنظمة الإدارة الإلكترونية في جعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله	08
82	يوضح مساهمة وسائل وتقنيات الإتصال الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية	09
83	يوضح مساهمة خدمات الأنترنت في تحقيق الكفاءة التنظيمية لإدارة الجامعة	10

## فهرس المحتويات

83	يوضح تقليل أنظمة الإدارة الإلكترونية من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة	11
84	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة العنصر البشري	12
84	يوضح سهولة العمل بعد إدخال الإدارة الإلكترونية	13
85	يوضح تحسن جودة الأداء بعد إدخال الإدارة الإلكترونية	14
86	يوضح تغير أسلوب العمل بعد إدخال الإدارة الإلكترونية ومدى تكيف الموظف مع التغيير	15
86	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد في أداء المهام	16
87	يوضح تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية	17
87	يوضح أثر الإتصال الإلكتروني على أداء الموظف ونسبة المردودية التي حققها	18
88	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل التي تواجه الموظف	19
89	يوضح تدفق الأنترنت في الجامعة	20
89	يوضح الدورات التدريبية التي توفرها الجامعة للموظفين وشكل التدريب	21
90	يوضح البرامج والمنصات الخاصة للتواصل والتفاعل مع الموظفين والطلبة	22
91	يوضح الأسلوب الذي تعتمده الجامعة في الإتصال بموظفيها	23
91	يوضح توفر الموارد البشرية المؤهلة	24
92	يوضح توفر الإدارة على البرامج الإلكترونية التي تستخدم في أداء الأعمال	25
93	يوضح نوع البرامج المتوفرة بالإدارة	25أ
94	يوضح توفر الإدارة على أجهزة الإعلام الآلي	26
94	يوضح التشجيع المادي والمعنوي للموظف أثناء تطبيقه للمهارة الإلكترونية	27
95	يوضح ما إذا كان هناك تخوف من قبل الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية	28
95	يوضح المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	29
96	يوضح المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	30
97	يوضح المعوقات القانونية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	31
98	يوضح المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	32
98	يوضح ما إذا كان هناك حماية لأمن المعلومات وسريتها في الإدارة	33
99	يوضح مستقبل الإدارة الإلكترونية في الجامعة	34
100	يوضح الإقتراحات التي قدمها الموظفون حول موضوع الإدارة الإلكترونية	35

## فهرس المحتويات

---

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية	01
40	يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية	02
60	يوضح أبعاد الأداء التنظيمي	03

# مقدمة

منذ زمن بعيد كان الإنسان يعمل بمفرده أو يشارك مع زميل له في عمل ويعملان على قدم المساواة فيما بينهما، وفي هذه الحالة لا يتطلب الأمر وجود إدارة أو مديرون نظرا لقيام الأفراد بالأعمال الخاصة الصغيرة والتي لا تتطلب إجراء تخطيط أو توجيه ذلك العمل.

ومع مرور الوقت وفي ظل المجتمع الحديث كبرت تلك الأعمال وأصبحت أكثر تعقيدا، فقد أصبحت المؤسسات تستخدم آلاف من العاملين وتتطلب إستخدام المعدات الضخمة وتتكلف كثيرا من الأموال، فأصبحت هناك حاجة ماسة لمن يسير هؤلاء العمال، فظهرت بذلك الإدارة التقليدية التي تسير هؤلاء العمال بشكل مباشر أي وجهها لوجه بين المدير والمسير وقد حافظت الإدارة التقليدية على شكلها التقليدي لمدة طويلة من الزمن قام فيها الباحثون والمفكرون بتطوير أفكارهم ونظرياتهم وتوظيفها في مجال عملهم، وينظر إليها أُنذاك على أنها الأحداث والأكثر ملائمة للعمل وللحصول على أداء عالي الجودة يهدف إلى تحسين منظماتهم مما يزيد من أرباحهم.

وفي ظل التطور الإنساني لمظاهر الحياة وفي بيئة العمل والتي أصبحت تتميز بالتقلب المتسارع أصبح التغيير شعار وممارسة بدأت تترسخ في بيئة العمل، وهنا كان للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأثر الكبير على نمط الحياة الإنسانية، حيث أصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة ضرورة في الحياة اليومية للأفراد وفي كل الميادين بما في ذلك الميدان الإداري منتجة بذلك فكرا وواقعا إداريا جديدا تجسّد في بروز مفاهيم وأساليب متطورة في نمط الإدارة والتسيير وهو الإدارة الإلكترونية التي تمثل نوعا حديثا من الممارسة الإدارية الجديدة والتي هي في حد ذاتها إستجابة نوعية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تعتمد على العولمة وإنتشار المعرفة السريعة في ظل التطور السريع الحاصل في الشبكات العنكبوتية التي ساهمت بشكل كبير على إحداث تغيير جذري في الإنتقال من النمط التقليدي في الإدارة الذي يعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية المعقدة إلى النمط الإلكتروني الديناميكي الذي يعطي حيوية وفعالية في الأداء، وعليه فإن للتطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية أثر في ظهور الإدارة الإلكترونية التي تعتبر فرعاً معرفياً حديثاً شجع على ضرورة تحسين وتطوير الأداء التنظيمي الذي حفز على إعادة ترتيب مكونات المؤسسة بإتجاه تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت، وإقرارا بفعالية هذا النمط الرقمي الجديد في التسيير الإداري سعت الجامعة كغيرها من المؤسسات الأخرى إلى تبني هذا المشروع إستجابة للتحديات الخارجية التي فرضتها الثورة التكنولوجية ومواجهة التحديات الداخلية التي أفرزها النمط التقليدي في التسيير.

ومما سبق ولتبيان أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي قمنا بأخذ كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس كنموذج للدراسة الميدانية، وقد قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** ويضم الإطار النظري للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها، ثم أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب إختيار الموضوع، إضافة إلى تحديد أهم المفاهيم والدراسات السابقة حيث أخذنا 04 دراسات محلية و04 عربية ودراسة واحدة أجنبية وأخيرا تطرقنا إلى المقاربات النظرة المفسرة للدراسة.

**الفصل الثاني:** خصصناه للمتغير الأول والمتمثل في الإدارة الإلكترونية حيث تطرقنا فيه إلى ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث أهميتها وخصائصها ومبادئها وأهدافها، عناصرها ووظائفها، وخصصنا بالذكر كذلك أهم الأسباب التي أدت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى الآليات والتوجهات، كما تناولنا أهم المراحل المتبعة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها وأهم المعوقات التي تعرقل تطبيقها، وفي الأخير ذكرنا بعض مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومميزاتها وسلبياتها.

**الفصل الثالث:** وخصصناه للمتغير الثاني والمتمثل في الأداء التنظيمي وبالرغم من أننا لم نستطيع التحصل على مراجع أكثر حول هذا المتغير إلا أننا حاولنا الإلمام بمختلف جوانبه فذكرنا خصائصه ووعناصره، أبعاده وأنماطه، وأهم العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي وأساليب تحسينه، كما خصصنا الجزء الأخير تحدثنا فيه عن إدارة وتقييم الأداء التنظيمي كعنصرين مهمين، وفي الأخير تعرضنا إلى أهم المتطلبات اللازمة لنجاح الأداء التنظيمي والمعوقات التي تعترضه.

في حين ركز **الفصل الرابع** على الجانب الميداني للدراسة، بحيث تناولنا فيه مجالات الدراسة ( المجال المكاني والزمني والبشري)، المنهج المعتمد في الدراسة، وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات (الإستمارة) كأداة أساسية و (المقابلة) كأداة ثانوية، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وأخيرا إستخلاص النتائج العامة وإقتراح بعض التوصيات.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد أعطينا الموضوع حقه من البحث والتقصي على الرغم من بعض الصعوبات التي إعترضتنا ولعل من أهمها ندرة الدراسات السابقة التي تناولت بالتحديد المتغيرين معا ( الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي) ولهذا فقد حاولنا إثراء الموضوع بدراسات قريبة من موضوع بحثنا.

# الجانب النظري



# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسباب إختيار الموضوع

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربات النظرية

خلاصة الفصل

يعد الجانب النظري للدراسة الخطوة الأساسية في أي بحث أو دراسة خاصة أنه ينطلق فيه الباحث من أسس منهجية يتبعها عند إنجازه للبحث، ومن هنا جاء هذا الفصل لنطرح فيه كل من الإشكالية لكونها تعد البوابة الرئيسية لفهم موضوع الدراسة المتعلق بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي وذلك بعد صياغتها وتحديد التساؤلات والفرضيات، مع ذكر أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة والهدف منها، لنتقل بعد ذلك إلى تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع وبعض المفاهيم الثانوية المرتبطة بها، لنمر بعدها إلى الدراسات السابقة لنتتهي في آخر الفصل إلى المقاربات النظرية التي تخدم موضوع بحثنا والتعقيب عليها.

## أولاً: إشكالية الدراسة

يعرف العالم اليوم تحولات عميقة في جميع الأنشطة البشرية وسرعة في التطورات العلمية والتكنولوجية، ومن أبرز هذه التطورات الديناميكية تلك التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة المتعلقة بمجال المعلومات أو بما أصبح يعرف اليوم بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الإتصال إلى تحويل العالم إلى ما يشبه القرية الصغيرة وربط الشعوب المتباعدة ببعضها البعض، فلقد كان لإقحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثاراً عميقة سواءً على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة عصر أصبحت فيه المعلومات مورداً أساسياً لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة، وتعتبر تقنية المعلومات والاتصالات في العصر الحاضر من أهم دعائم وأسس تقدم الدول وقد أثبتت الدراسات على أرض الواقع أن تلك التقنية توفر للإنسان معطيات جديدة عميقة الأثر لم يشهدها من قبل تتطلب منه القيام بتغييرات جوهرية في حياته تتلائم وتناسب مع هذه المعطيات وتمتلك عناصر قوة بإستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة لرفع كفاءة الأداء وكسب الوقت والمال والجهد، لذا تزايد إهتمام الحكومات بهذه التقنية ووضعت خططاً وطنية لتطويرها وإستثمارها على أكمل وجه وتحرص أيضاً كل الحرص على مواكبة العصر وإنجازاته المتسارعة في جميع المجالات.

ولا شك في أن التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الإتصال في العصر الحالي نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات وتطورها بشكل واسع في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين قد أثر بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة وخصوصاً في الإدارة، حيث شهدت تغييرات واسعة وتحركات إستراتيجية في ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة إقتصادياً وسياسياً وإجتماعياً خاصة وأن العمل الإداري التقليدي يتسم بالمركزية وضرورة الرجوع إلى المشرف أو القائد في إتخاذ القرارات وكذا بطئ العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه... التي تأخذ الوقت والجهد فهذه الإجراءات التقليدية للإدارة أصبحت روتيناً إدارياً تتصف به كل الإدارات وصار يشكل جزءاً من الثقافة التنظيمية التي يصعب على العاملين فيها التخلي عنها أو محاولة تغييرها، ذلك لأنها تعكس أدائهم التنظيمي، وإنطلاقاً من أن الإدارة تعد بمثابة القوة الدافعة للنشاط الإنساني وهي المسؤولة الأولى والأخيرة عن النجاح أو الإخفاق كان لا بد من التغيير والذي أصبح ضرورة حتمية على المؤسسات من أجل إحداث التطوير، فنظراً للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات وإنخفاض أسعارها أخذت المؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في إستخدام أحدث الإبتكارات في المجال الإداري، وقد ساعدت أيضاً ظهور شبكة الأنترنت في جعلها أكثر تأثيراً في إنجاز أعمال هذه المؤسسات مما أدى بالإدارة الحالية أن تعتمد إعتقاداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات وأن تجعل منها أحد المداخل الأساسية التي تعتمد عليها، فهذه التطورات كان لها الأثر البارز في إحداث تغييرات جذرية على أداء المؤسسات وبأتي في مقدمة هذه التغييرات مطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر أحدث ممارسة يعرفها التنظيم الإداري في مختلف الإدارات في الوقت الراهن بحيث إكتسى مفهوم الإدارة الإلكترونية أهمية خاصة بالنسبة للكثير من دول العالم وحدثت تغييراً في الحياة اليومية الإنسانية وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فهي المدرسة الأحدث في التسيير وقد جاءت كرد فعل واقعي لإستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية.

ومن هنا تبرز حتمية إدراك أهمية الإدارة الإلكترونية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة من زيادة كفاءة وفعالية أداؤها التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة على البقاء والإستمرار وكذا تحقيق درجة عالية من التعاون والتواصل الإلكتروني بين مختلف المؤسسات وأيضاً العمل على إتخاذ القرارات على أساس سلطة المعرفة والعلم وليس سلطة الدور والمكانة كما كان في السابق.

وعلى هذا الأساس كان توجه أغلب مؤسسات اليوم خاصة مؤسسات التعليم العالي وبصفة خاصة الجامعة إلى التحول للقيام بالأعمال وتقديم مختلف الخدمات إلكترونياً، فالجامعة في الوقت الراهن أصبحت تواجه ظروفًا ومتغيرات وتحديات تختلف عن تلك التي واجهتها من قبل وخاصة فيما يتعلق بالتحديات الجديدة التي فرضتها التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات إستخدامها وتطبيقها في هذه المؤسسات، الأمر الذي شكل ضغطاً على الجامعة من أجل تأكيد الفعالية والحداثة والتجديد، فتوجهت بذلك إلى إعتماد الإدارة الإلكترونية لتبسيط الإجراءات وإختصار الوقت في إنجاز مختلف الأعمال، إضافة إلى تسهيل إجراءات الإتصال بين مختلف القسام والكلليات، وضمان الدقة الموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة وتقليل إستخدام الورق، الشيء الذي ينعكس إيجاباً على الأداء.

وعليه فإن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ونظراً لأهميتها في المؤسسة جاءت هذه الدراسة لتوضيح ومعرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي أمام التحول الجديد في أساليب العمل، وما يشهده العالم اليوم من نقلة نوعية في تقنيات المعلومات. وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التسائل التالي:

#### - إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء التنظيمي؟.

وحتى نستطيع التحكم بالموضوع أكثر وإلمام بالمشكلة البحثية نطرح ضمن هذا التسائل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للإدارة الإلكترونية دور في تحقيق الكفاءة التنظيمية؟.
- هل إستطاعت الإدارة الإلكترونية تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين؟.
- إلى أي مدى تتوفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالجامعة؟.
- ما هي أهم معوقات تحقيق فعالية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؟.

#### ثانياً: فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة هي حل مؤقت للمشكلة وهي توقع علمي يفترض مخرجات التجربة ، وهي توقعات للنتائج أو إستنتاجات محتملة<sup>1</sup>، وبمعنى آخر الفرضية هي تخمين لإيجاد حل للمشكلة وللعلاقة بين متغيرين أو أكثر في ضوء ملاحظة الظاهرة المدروسة<sup>2</sup> وتنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث وتتجلى في :

<sup>1</sup> ناهدة عبد زيد الدليمي: أسس وقواعد البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 51.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 51.

- تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت ثلاثة فرضيات جزئية هي:

الفرضية الأولى: للإدارة الإلكترونية دور في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

الفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة في الأداء.

الفرضية الثالثة: توفر الجامعة متطلبات الإدارة الإلكترونية (عتاد الحاسوب، البرمجيات، الأنترنت).

الفرضية الرابعة: توجد معوقات ( إدارية، بشرية، قانونية، تقنية) تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق و تعالج موضوع أصبح يلامس إحتياجات الأفراد كطالبي الخدمات أفضل فالتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غيرت من نظرة الفرد إلى نوعية الخدمات المقدمة له من قبل المؤسسة، الشيء الذي جعل موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت إهتمام كبير في الفكر الإداري كونها تشكل أداة قوية في تطوير الإدارة العامة التقليدية وذلك من خلال ما تسهم به في إحداث تحسينات و تغييرات إيجابية في مختلف الوظائف، حيث أنها تساهم في زيادة الوعي التكنولوجي هذا من جهة و من جهة أخرى تحسين تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد و تكلفة بعيدا عن التعاملات الورقية التي تكلف الكثير من الجهد والوقت والنفقات هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية الميدانية فتأمل الباحثان بأن تضيفا هذه الدراسة شيئا إلى رصيد المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية وأن تساهم في وضع مقترحات جديدة للمسؤولين وصناع القرار في كيفية مواجهة التحديات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية والكشف عن الإمكانيات اللازمة لتطبيقها وذلك لما لها أثر فعال في الأداء التنظيمي للعاملين مما ينعكس على أدائهم بشكل خاص.

### رابعا: أهداف الدراسة

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني، لذا فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها :

- التعريف بالإدارة الإلكترونية و الدور الذي تؤديه في تطوير و تحسين الأداء التنظيمي.
- معرفة ما إذا كان هناك دور للإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول هذا الموضوع و إزالة بعض الجوانب الغامضة عنه.
- الرغبة في دراسة الإنعكاسات التي أحدثتها أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي بحثا ومعالجة و تنفيذها.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة و التعرف على مستوى توفر متطلباتها و العمل بها.
- إبراز أهمية الأداء التنظيمي و زيادة فعاليته من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- محاولة الكشف عن مدى تقبل الأفراد العاملين للإدارة الإلكترونية و مواكبتها.
- التعرف والوقوف عند أهم المعوقات و الصعوبات التي واجهت تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

### خامسا: أسباب إختيار الموضوع

من المعروف أنه لكل باحث دوافع و أسباب أدت به إلى إختيار أي مشكلة أو موضوع من أجل دراسته و البحث فيه للوصول إلى تفسيرات و حلول للتساؤلات المطروحة في البحث، ومن الأسباب التي أدت بنا لدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على الأداء التنظيمي ما يلي:

#### أ - الأسباب الذاتية

- الإهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية و التوجهات الحديثة التي شهدتها عصرنا الحالي.
- كون الموضوع يتماشى و تخصص الباحثان.(تنظيم و عمل) .

#### ب - الأسباب الموضوعية

- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية الذي يفرض نفسه في الساحة العلمية.
- قلة البحوث التي تناولت الإدارة الإلكترونية في مجال تخصصنا (تنظيم و عمل) حيث يأتي إستكمالا لجهود باحثين قامو بدراسته من قبل.
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة و تطبيقاتها مما يتوجب تناوله بالدراسة.
- قابلية هذا الموضوع للدراسة و البحث الميداني ووفرة المراجع حوله.

### سادسا: مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أهم مراحل البحث العلمي لأنها تعطي صورة واضحة عن الموضوع الذي يعتبر وصف تجريدي لوقائع ملحوظة، وهي الوسيلة الرمزية التي يستعين بها الباحث للتعبير عن المعاني و الأفكار المختلفة، حيث إستوفت هذه الدراسة المفاهيم التالية:

#### 1- مفهوم الإدارة

- لغة: كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (Ad)و(To) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها إحدى اللفظيين التاليين:

\*لفظ (management) وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ و العمل الجاري، و يطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية.

\*لفظ (Administration) وهو يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا، و يطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي.<sup>1</sup>

● **إصطلاحاً:** أما من الناحية الإصطلاحية فقد تعددت و اختلفت تعريفات الإدارة وفي هذا الإطار نجد:

- تعريف **فريدريك تايلور** أبو الإدارة العلمية (Scientific management) و الذي يعرفها أنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و بأقل التكاليف".

- وعرّفها **هنري فايول** صاحب الأربعة عشر مبدأ المشهورة في الإدارة على أنها " أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر وتنسق وتراقب".<sup>2</sup>

- وفي مجال آخر يحاول أحد الباحثين أن يضع للإدارة تعريفاً مناسباً أكثر استقلالية فيعتبرها " فن أو علم توجيه و تسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة".

- وبتحليل آخر للإدارة " هي نمط من أنماط الجهود الإنسانية التعاونية التي تتسم بدرجة عالية من المعقول".<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعريفات يمكننا القول بأن الإدارة بشكل عام هي عملية منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف موضوعة بأكثر السبل فعالية.<sup>4</sup>

## 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد وردت عدّة تعريفات للإدارة الإلكترونية و التي تناولها معظم الدراسيين في مجال علم الإدارة و الفكر الإداري الحديث الذي إهتم بمظاهر التكنولوجيا الحديثة و إستخداماتها في التنظيمات الإدارية و في مجال العمل و التي من بينها:

- تعريف الدكتور **نجم عبود نجم** بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"<sup>5</sup>

- عرفها **أحمد محمد غنيم** بأنها " أداء العمليات بين مجموعة من الشركات من خلال إستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة و فعالية الأداء".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص. ص 21 . 22.

<sup>2</sup> أحمد بطاح، حسن أحمد الطعاني: الإدارة التربوية رؤية معاصرة ، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2016، ص 15.

<sup>3</sup> هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص. ص 6 . 7.

<sup>4</sup> أحمد بطاح: مرجع سابق، ص 15.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 120.

<sup>6</sup> أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2014، ص 30.

- كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها " الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا "1.

- كما عرفت أيضا بأنها "إستخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل إستخدام البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني، النشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".

- ويقصد بالإدارة الإلكترونية " إستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية، ويطلق عليها أحيانا حكومة عصر المعلومات أو الإدارة بغير أوراق "2

- وفي نفس السياق يعرفها السالمي بأنها "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الأدارية بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل إستخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا".3

- كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها "وسيلة لرفع أداء و كفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها، وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والوسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان تعتمد أساسا على الهاتف المحمول، وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24×07×365 ، أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال وصناع المعرفة، وأصبحت اليوم اللامعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العرب و إلى العالم النامي "4.

- وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تشير إلى الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة اليدوية إلى الشكل الإلكتروني بإستخدام أمثل للوقت و المال و الجهد.

وعليه ومن خلال التعريفات السابقة والتي تركز في مجملها على إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والإتصال خاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية التي تعمل على تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة و فاعلية الأداء، وبالتالي فإن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائيا هي " ذلك النظام الحديث في الإدارة القائم على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة، من أجل تيسير أداء الإدارات لخدماتها العامة وإنجازها في أسرع وقت وأعلى جودة للخدمة ".

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> نبراس محمد باسم الأحبابي: أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018، ص 15.

<sup>3</sup> فداء حامد: الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية و التطبيقية، ط1، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 203 . 204.

<sup>4</sup> محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 19.



3- مفهوم الأداء

- لغة: الأداء لغة بمعنى تأدية، إجراء، القيام بـ تنفيذ، إتقان، مصدر أَدَى.<sup>1</sup>
- و الأداء مشتق من الفعل يُوَدِّي، ونقول أَدَى الشيء أي أوصله، والإسم الأداء، وهو أدى للأمانة بمد الألف، و نقول أَدَى دينه تأدية أي قضاؤه.<sup>2</sup>
- **إصطلاحاً:** يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وقد قدم الباحثون عدّة تعريفات للأداء نذكر منها:
- تعريف نيكولاس على أنه "نتاج السلوك الذي يقوم بيه الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أمّا نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".
- أمّا توماس جلبرت فقد عرفه "أنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>3</sup>
- وفي نفس الإطار يرى منصور أحمد منصور أن الأداء هو "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة".
- كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>4</sup>
- ومن وجهة نظر الإدارة عرف الأداء وذلك من خلال معجم المصطلحات الإدارية 2007 بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز المهام المناطة لهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل".<sup>5</sup>
- ومن خلال ما سبق من التعريفات والتي إعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء، يمكن بفضلها وإنطلاقاً من معطياتها القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال إستغلال وتوظيف مختلف مواردها المتاحة.

<sup>1</sup> روجي بعلبكي: قاموس ثلاثي اللفظ، ط4، دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية للتأليف والترجمة والنشر، لبنان، 2008، ص 68.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ص 48.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء إدارة الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 105.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 19.

<sup>5</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 106.

4- مفهوم التنظيم

● لغة: جاء في القاموس الجديد للطلاب أن التنظيم من الفعل نظم، ينظم، تنظيما، ومنتظمة وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي

1. Organisation

● إصطلاحا:

- يعرف **تالكوت بارسونز** التنظيم بأنه "نسقا إجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع".

- وعرف **روبرت ميرتون** التنظيم بوصفه "نسقا إجتماعيا مكون من أجزاء ذات تساند متبادل".<sup>2</sup>

- في حين يعرفه **جون جايوس** بأنه "عبارة عن ترتيب الموظفين بقصد تسهيل إنجاز بعض الأغراض المتفق عليها من خلال توزيع الوظائف والمسؤوليات".<sup>3</sup>

- وفي نفس الإطار يعرف آخرون التنظيم بأنه "الترتيب والتوزيع المنظم للأنشطة والأفراد مع تحديد إختصاصاتهم ومسؤولياتهم من أجل إنجاز الأهداف، وهنا تبدو أهمية التنظيم في تحديده وتجميعه للأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا تصميم الأدوار التنظيمية والتنسيق والربط بينها داخل شبكة العلاقات التنظيمية التي تحدد خطوط السلطة والمسؤولية والمستويات التنظيمية المتدرجة".<sup>4</sup>

5- مفهوم الأداء التنظيمي: لقد وردت عدة تعريفات للأداء التنظيمي والتي من بينها:

- يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها.<sup>5</sup>

- ويعرف أيضا بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

- وهو أيضا تنفيذ "الموظف لمهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة".

<sup>1</sup> علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص35

<sup>2</sup> السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 1975، ص. ص80.73

<sup>3</sup> سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط. التنظيم. القيادة. التنسيق والإتصالات. الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص 144.

<sup>4</sup> بلقاسم سلاطية، إسماعيل قيره: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 48.

<sup>5</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 108.

- ويرى بعض الفقهاء في هذا المجال أن الأداء التنظيمي هو "ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينها عامل مشترك".<sup>1</sup>
- كما عرف أيضا بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وفاعلية".<sup>2</sup>
- ويشير الأداء التنظيمي في تعريف آخر بأنه "إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>
- وعليه يمكن تعريف الأداء التنظيمي إجرائيا بأنه "الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق مواردها المادية والبشرية بإعتماد إجراءات وآليات تنظيمية والسعي للإستجابة لها بكل فاعلية".

#### 6- مفهوم الأنترنت:

- لغة: مصطلح الأنترنت هو اختصار "Network Interconnected" ويعني الشبكة المترابطة.
- إصطلاحا: لها عدة مفاهيم نذكر منها:
- هي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تظم الحواسيب المرتبطة حول العالم، والتي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم بإتباع بروتوكول الأنترنت الموحد (IP).<sup>4</sup>
- كما تم تعريف الأنترنت في الكتاب الصادر عن برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة عام 1994، "على أنها شبكة إتصالات دولية تتألف من مجموعة من شبكات الحواسيب في العالم، وتؤمن الإشتراك فيها لحوالي (33) مليون مستخدم وهناك الكثير من دول العالم لديها نوع من الإرتباط بالشبكة".<sup>5</sup>
- وورد في قاموس المكتبات وعلم المعلومات المتاح على الخط المباشر (ODLIS) تعريف الأنترنت على أنها عبارة عن شبكة الألياف الضوئية السريعة للشبكات التي تستخدم بروتوكول (ICP IP) وذلك لربط شبكات الحاسوب حول العالم، كما تمكن المستخدمين من الإتصال بالبريد الإلكتروني، ونقل أو تحويل البيانات وإيجاد المعلومات على شبكة الأنترنت العالمية www كما

<sup>1</sup> سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى: إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018، ص 71.

<sup>2</sup> فايزة عبد الرحمان الفوخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 44.

<sup>3</sup> ضيف أحمد، صدوق فتيحة: دور الإستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد02، المجلد04، جامعة زياش عاشور، الجلفة، سبتمبر2020، ص 131.

<sup>4</sup> مروى عصام صلاح: الإعلام الإلكتروني الأسس وآفاق المستقبل، ط1، دارالإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 75.

<sup>5</sup> خير الله سبهان عبد الله الجبوري: مواقع التواصل ودورها في التوجهات السياسية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، د.بلد، 2019، ص 38.

تتيح إمكانية الدخول على أنظمة الحاسبات البعيدة، مثل التصفح في الأدلة المتاحة على الأنترنت و الفهارس على الخط المباشر وقواعد البيانات الإلكترونية بسهولة وبشكل بسيط مستخدماً في ذلك تكنولوجيا حديثة بأسلوب إبداعي تسمى تحويل حزم البيانات.<sup>1</sup>

- وتعرف الأنترنت بأنها أضخم تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعد من التقنيات التي أحدثت ثورة في أسلوب التعامل مع المهتمين في أمور الحاسوب والعاملين في قطاعات أخرى بوصفها الطريق السريع للمعلومات.<sup>2</sup>

## 7- مفهوم تكنولوجيا الإتصال الحديثة :

### أ- مفهوم التكنولوجيا:

● لغة: التكنولوجيا "Technology" كلمة يونانية الأصل مركبة من مقطعين، المقطع الأول "Techno" بمعنى حرفة أو صنعة أو فن، والمقطع الثاني "Logy" بمعنى علم والكلمة بمقطعيها "Technology" تشير إلى علم الحرفة أو علم الصناعة.<sup>3</sup>

● إصطلاحاً: لها عدة تعريفات نذكر منها :

- التكنولوجيا هي جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية والغير بشرية وتطبيقها في إكتشاف وسائل لحل المشكلات وإشباع الرغبات وزيادة القدرات.<sup>4</sup>

- ويذهب بعض الخبراء إلى أن معنى التكنولوجيا الكامل هو العلم المرتبط بالصناعة أو الفن الإنتاجي، أو العلم المولد للمعرفة القابلة للإستخدام والتطبيق العلمي والتكنولوجي.

- وفي نفس السياق يعرفها البعض من العلماء بأنها "الأفكار التي تتعلق بتطبيقات عملية في مجال الصناعة، ومن ثم يترتب عليها تقدم واضح في مستوى الفن الصناعي، وهذا التعريف يركز في جوهره على براءة الإختراع وحقوق الملكية الصناعية".<sup>5</sup>

- ويعرف دونالد بيل **Donal bell** التكنولوجيا " هي التنظيم الفعال لخبرة الإنسان من خلال وسائل منطقية ذات كفاءة عالية، وتوجيه القوى الكامنة في البيئة المحيطة بنا للإستفادة منها في الربح المادي".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> غالب عوض النوايسة: الأنترنت والنشر الإلكتروني، الكتب الإلكترونية والدوريات الإلكترونية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> أمال حفناوي، سايحي الخامسة: التسويق الإلكتروني للخدمات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.بلد، 2022، ص 66.

<sup>3</sup> دلال ملحس أستيتية، عمر موسى سرحان: تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 16.

<sup>4</sup> هلال عمر عبد العزيز: وسائل التواصل الإجتماعي وأحكامها في الفقه الإسلامي، دار الكتب العلمية، د.بلد، 2019، ص 16.

<sup>5</sup> إبراهيم الأخرس: الآثار الاقتصادية والإجتماعية لثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والحمول نموذجاً)، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 64.

<sup>6</sup> مصطفى نمر دعسم: تكنولوجيا التعلم وحوسبة التعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، د بلد، 2015، ص 21.

ب- مفهوم الإتصال:

● لغة: يرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والإسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات.

وهناك من القواميس العربية الإنجليزية ما يستخدم فعل "Communicate" و كلمة "Communication" كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" و "تفاعل".<sup>1</sup>

● إصطلاحاً: توجد تعريفات عديدة للإتصال منها:

- تعريف بشير العلاق بأنه "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر

والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير بإتجاه بلوغ أهداف محددة".<sup>2</sup>

- ويعرفه تشارلز كولي عالم الإجتماع الشهير بأنه "ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم

وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تتربط وتتقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة الإرسال".<sup>3</sup>

- وفي نفس الإطار يعرف أومكس الإتصال على أنه "تبادل الأفراد للمعلومات الرمزية عندما يكون كل منهم على وعي مباشر أو غير مباشر بوجود الآخر".<sup>4</sup>

- ويشير الإتصال في تعريف آخر أنه "حامل العملية الإجتماعية والوسيلة التي يستعملها الإنسان لتنظيم حياته وتغييرها وإستقرارها، ونقل أشكالها ومعانيها ودلالاتها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتأليف، والتسجيل والتعليم".<sup>5</sup>

ج- مفهوم تكنولوجيا الإتصال الحديثة:

- تعرف تكنولوجيا الإتصال الحديثة بأنها مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة، التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الإتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المسموعة المرئية، أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الإلكترونية، ثم تخزين هذه البيانات و المعلومات ثم إسترجاعها في الوقت المناسب، حتى تتم عملية نشر هذه المواد الإتصالية أو

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 14.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 18.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب: الإتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 20.

<sup>4</sup> السيد عبد الحميد عطية: الإتصال إتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الإجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص 09.

<sup>5</sup> هادي نمر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل (النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

الرسائل أو المضامين ونقلها من مكان إلى آخر ومبادلتها، و قد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو إلكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الإتصال، والمجالات التي يشملها هذا التطور.<sup>1</sup>

- ويعرفها هيربرت سيمون "إن تكنولوجيا الإعلام والإتصال تساعد على جعل كل المعلومات مسموعة أو رمزية أو مرئية، تقرأ على حاسوب أو كتب أو مذكرات تحزن في الذاكرات الإلكترونية".<sup>2</sup>

- وتعرف في معناها الواسع "مجموع الأدوات المتعلقة بعمليات الإنتاج والتخزين، لمعالجة تبادل المعلومات الرقمية مهما كان شكلها من وسائل الإعلام الرقمية والهاتف الثابت والمحمول، إلى الأنترنت مروراً بالبطاقات الإلكترونية وأنظمة المحاضرات السمعية البصرية عن بعد".<sup>3</sup>

- وتشكل تكنولوجيا الإتصال الحديثة "أدوات للنمو ووسائل لإمتلاك مزيد من الإستقلالية وتتيح النفاذ الغير محدود إلى المعلومات، كما أنها تحفز على أعمال الفكر من جديد وعلى نحو شامل".<sup>4</sup>

- وتعرف أيضاً بأنها "هي مختلف أنواع الإكتشافات والمستجدات والإختراعات التي تعاملت وتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها وإسترجاعها في الوقت السريع والمناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة".<sup>5</sup>

- وفي نفس السياق عرفت تكنولوجيا الإتصال الحديثة بأنها "مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم إسترجاعها وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الإتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم، أو إستقبالها من أي مكان في العالم".<sup>6</sup>

- وفي تعريف آخر تشير تكنولوجيا الإتصال الحديثة إلى أي شيء يتعلق بإستعمال تقنية الحاسبات مثل ربط الشبكات الأجهزة البرامج والأنترنت والناس الذين يعملون بهذه التكنولوجيا والتقنيات.<sup>7</sup>

وعليه يمكن تعريف تكنولوجيا الإتصال الحديثة إجرائياً بأنها "تلك الوسائل والأدوات والتقنيات التي توصل إليها الإنسان في ميدان الإعلام و الإتصال، والتي يتم توظيفها وتوصيلها إلى الأفراد والمجتمعات بهدف الإستفادة منها".

<sup>1</sup> ماهر عودة الشمالية وآخرون: تكنولوجيا الإعلام والإتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 66.

<sup>2</sup> إبراهيم عمر مجاوي: تأثير تكنولوجيا الإعلام والإتصال على العملية التعليمية في الجزائر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 28.

<sup>3</sup> فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال (المفهوم - الإستعمالات - الآفاق)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 30.

<sup>4</sup> إبراهيم بعزیز: تكنولوجيا الإتصال الحديثة وتأثيراتها الإجتماعية والثقافية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 39.

<sup>5</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 32.

<sup>6</sup> عمر أحمد همشري وآخرون: التربية في بيئة رقمية متجددة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 317.

<sup>7</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: التسويق الإلكتروني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 122.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، وذلك لما لها من دور حيوي في إمداد الباحث ببعض الفروض ينطلق بها في دراسته والإستفادة من نتائجها لإضافتها على النتائج التي توصل إليها، وذلك لكونها تشمل كل المساهمات العلمية والدراسات والأبحاث التي لها صلة مباشرة بالموضوع الذي يريد الباحث دراسته مما تساعده في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة، وفي هذا العنصر سوف نحاول التطرق إلى أهم الدراسات المحلية والعربية التي لها علاقة بموضوع بحثنا، وذلك لدعمه وربطه بما تم دراسته من قبلنا من قبل عدة باحثين وفي دول مختلفة، وقد تم تصنيف هذه الدراسات كما يلي:

1-الدراسات المحلية (الجزائرية)

أ - الدراسة الأولى: دراسة بن جدو خضرة فطيمة الزهرة و التي جاءت بعنوان الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>، و التي أجرتها سنة 2020 بجامعة الجلفة، حيث حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة.؟
- هل التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي.؟
- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين.؟
- ما مدى تطور عملية الإتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.؟
- ما مدى تطور و كفاءة الإدارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية.؟

معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، و أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة البسيطة و إستمارة الإستبيان، والمقابلة، على عينة بلغت نسبتها 10.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- التقنيات الحديثة لها دور كبير و فعال على الأداء الوظيفي وذلك من خلال الإتصال الإلكتروني، الوسائل التكنولوجية، القاعدة المعلوماتية، كل هذه المؤثرات أدت إلى تغيير النمط الوظيفي لدى الإداريين، بحيث لاحظت أن الأسلوب الإداري تغير مقارنة بالسابق، وأيضا أثرت الإدارة على رضا العاملين داخل الجامعة من خلال تناسب مهاراتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.

- كما عملت إدارة الجامعة على توفير البنية التحتية الأساسية لتوفير شبكة الإتصال و الحواسيب مما إنعكس إيجاباً على أداء العاملين.

<sup>1</sup> بن جدو خضرة فطيمة الزهرة: الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجلفة، 2020.

- تطورت الإدارة الجامعية مقارنة بالسابق من ناحية التجهيز و طبيعة المعاملات، إلا أن هناك مزيج من الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة، إلا أن الجامعة الجزائرية تطمح لبعض الخدمات الإلكترونية أكثر تميزا.

ب - الدراسة الثانية: دراسة راجح الوافي والتي جاءت بعنوان أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية<sup>1</sup>، و التي أجراها سنة 2019 بقطاع العدالة ولاية المسيلة، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إختبار مدى صدق الفرضيات التالية:

- يتم إستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة بشكل فعال.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن بالقطاع محل الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان بالقطاع محل الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الإستخدام بالقطاع محل الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية و الأمان بالقطاع محل الدراسة.
- معتمدا في ذلك على إستخدام المنهج الوصفي، كما تم الإعتماد على المنهج الكمي و أداة جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان، على عينة بلغت 166 موظف موزعين في مجموعة المحامين والقضائيين والموثقين والمتعاملين بشكل مباشر ودوري مع مجلس قضاء المسيلة، ومجموعة من محاكمه (سيدي عيسى، بوسعادة، عين الملح).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن القطاع محل الدراسة يستخدم كل من الأجهزة و المعدات، البرامج والتطبيقات، شبكات الإتصالات، صناعات المعرفة بشكل فعال، كما بينت الدراسة أن قطاع العدالة يسعى دائما إلى زيادة تفعيل هذه العناصر الأساسية الداعمة للإدارة الإلكترونية كما و نوعا.
- اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن الخاص بجودة الخدمة العمومية، حيث يظهر هذا الأثر من خلال توفر المعدات و الآلات التكنولوجية و شبكة الأنترنت التي تسمح بتقديم خدمة عمومية ذات جودة مرتبطة بعنصر الزمن.

<sup>1</sup> راجح الوافي: أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية. قطاع العدالة نموذجاً. أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.



- أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان الخاص بجودة الخدمة العمومية، فمجموعة العناصر الإلكترونية سمحت بإمكانية الحصول على الخدمات دون الإنتقال المباشر لمجالس ومحاكم قطاع العدالة، ومن ذلك تحقيق جودة الخدمة العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الإستخدام الخاص بجودة الخدمة العمومية، فمجموع العناصر الإلكترونية تساهم وتاثر في تسهيل وتقليص إجراءات الحصول على الخدمة بالقطاع محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان الخاص بجودة الخدمة العمومية، وذلك من خلال تأثير عناصر ومكونات الإدارة الإلكترونية على شفافية ودقة ومصداقية المعاملات الإلكترونية بين الإدارة والمواطن، هذا ما يحقق رضا وإرتياح لدى المواطن مما يساهم ويؤثر بشكل مباشر في جودة الخدمة العمومية.

**ج - الدراسة الثالثة:** دراسة عبان عبد القادر والتي جاءت بعنوان **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر<sup>1</sup>**، والتي أجراها سنة 2016 ببلدية الكاليتوس العاصمة، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
  - معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم.
  - البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
  - قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
  - تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.
- معتمدا في ذلك على أسلوب المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و أداة الإستخبار القياسي، و ذلك على عينة بلغت 162 موظف إداري و 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون إلى البلدية محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين للباحث أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية التي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الإجتماعية والتي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة

<sup>1</sup> عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجلبها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثل ما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

**د- الدراسة الرابعة:** دراسة عبد القادر حول والتي جاءت بعنوان **واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية و أثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر<sup>1</sup>**، والتي أجراها سنة 2022 ببلديات ولاية الجلفة، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهو أثر إستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين من وجهة نظر مستخدمي بلديات ولاية الجلفة؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم أسباب تبني الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية في الجزائر؟.
- ماهي مظاهر التحسين في الخدمة العمومية بعد اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟.
- ما هو واقع إستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ببلديات ولاية الجلفة؟.
- ما هو مستوى إدراك رضا المواطن على الخدمات العمومية ببلديات ولاية الجلفة؟.

معتمدا في ذلك على المنهج التحليلي و المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة، المقابلة، الملاحظة العلمية وذلك على عينة بلغت 255 فرد.

وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- على مستوى البلديات يوجد بعض التطبيقات الرقمية الخاصة بجوازات السفر و بطاقات التعريف والحالة المدنية وهي عبارة عن عملية رقمنة إدارية وطنية.
- لا يوجد في هذه التطبيقات أي تطبيق يهدف إلى إضافة قيمة إجتماعية مثلا (توزيع السكن بطريقة إلكترونية، صحة تعليم) وكلها تطبيقات هدفها الأساسي تحويل الأرشيف الورقي إلى أرشيف رقمي فقط و رقمنة الحالة المدنية.
- جودة الخدمات العمومية على المستوى المحلي جاءت بنسبة متفاوتة وذلك رغم نفس التجهيزات الموجودة، مما يؤكد أن جودة الخدمات العمومية تتأثر بالدرجة الأولى على ممارسات فردية معرقة.
- عندما تحولت السلطة لصالح التقنية إنعكس سلبا على أداء الإدارات العمومية و سوء الخدمة كان ضحيته الأولى هو المواطن.

<sup>1</sup> عبد القادر حول: **واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية و أثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022.

- تؤكد النتائج المتوصل إليها أن مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر على تحسين جودة خدمات بلديات ولاية الجلفة إذ إتضح للباحث أن البعد البرمجي هو البعد الأكثر تأثيراً على تحسين جودة الخدمات يليه في المرتبة الثانية البعد البشري وأخيراً البعد الشبكي.

## 2- الدراسات العربية

أ- الدراسة الأولى: دراسة إيمان حسن مصطفى خلوف و التي جاءت بعنوان **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات<sup>1</sup>**، والتي أجرتها سنة 2010 بنابلس فلسطين، حيث حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.
  - التعرف على مستوى الثقافة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.
  - التعرف على المشكلات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية.
- معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة على عينة بلغت 322 مديراً ومديرة . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك واقعا منخفضا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، و يعود هذا الإنخفاض إلى الإعتماد الكبير على الأوراق في المعاملات فيجب أن تكون هناك نسخة ورقية موازية لعمل الحاسوب، وقد يكون السبب أيضا في ذلك إلى قلة الثقة في التكنولوجيا ومرفقاتها أو إرتباط التكنولوجيا بعوامل أخرى مثل الطاقة الكهربائية، والتي في حال إنقطاعها عن المدرسة تعيق إستخدام التكنولوجيا.
- تعاني المدارس الحكومية الثانوية من نقص كبير في البنية التحتية اللازمة لتأسيس الإدارة الإلكترونية (جهاز حاسوب واحد للإستخدام الإداري).
- بعض المعلمين والمديرين قادرين على إستخدام الحاسوب و برامجه بشكل جيد فيما لا يزال البعض بعيدا كل البعد عن إستخدام التكنولوجيا بل يخشاها.
- أشارت نتائج الدراسة إلى نقص الموارد الفنية من الأجهزة المدرسية و قلة ربط المدرسة بشبكة الأنترنت، وتدني مهارات الموارد البشرية هم الأكثر تأثيرا في عدم العمل بالإدارة الإلكترونية أو تعميمها، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني لا يعتمد على نفسه بنسبة كبيرة في التمويل، كما أن ميزانيات المدارس لا تحتل شراء أجهزة الحاسوب، فمن شأن جهاز أو إثنتين إستهلاك ميزانية المدرسة بكاملها ولا تسمح الوزارة لأي مدرسة بالإشتراك في شبكة الأنترنت إلا بموافقة خطية ووجود تمويل خارجي يتحمل تركيب الشبكة في المدرسة و يسد الأقساط المترتبة على ذلك.

<sup>1</sup> إيمان مصطفى حسن مصطفى خلوف: **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010.

ب- الدراسة الثانية: دراسة أحمد سالم سالم و التي جاءت بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي<sup>1</sup> والتي أجراها سنة 2021، بالجامعات الليبية جامعة الزنتان حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم بالزنتان؟.
  - ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم بالزنتان؟.
  - ما أثر معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على كلية العلوم بالزنتان؟.
  - ما الخطوات للتخلي على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم بالزنتان؟.
- معتمدا في ذلك على المنهج الكيفي (الوصفي) وأدوات جمع البيانات الممتثلة في المقابلة، جمع الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب وتقارير ورسائل علمية.

وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك البعض من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالنظيمية والتقنية و البشرية والمادية .
- قلة توفر الأجهزة المناسبة و التي تساعد على توطي قواعد البيانات المتوفرة لديهم .
- ضعف البنية التحتية التي تساهم في تطوير الإدارة الإلكترونية في الجامعة بالإضافة إلى ضعف خدمة الإتصالات داخل الجامعة.
- ضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع.
- قلة الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل داخل الجماعة وخاصة في النظام الإداري وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- ضعف الكفاءة في إستخدام برامج الحاسوب وخاصة برامج ( Excel و Access ) و غيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين وعلى كافة المستويات .
- قصور في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

ج- الدراسة الثالثة: دراسة محمد بن سعيد محمد العريشي والتي جاءت بعنوان إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)<sup>2</sup>، والتي أجراها سنة 2008، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في العاصمة المقدسة.

<sup>1</sup> أحمد سالم سالم: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2021.

<sup>2</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

- التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي.

معتمداً في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة، على عينة بلغت 428 من جميع مديري الإدارات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، ورؤساء الأقسام والعاملون.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

**د- الدراسة الرابعة:** دراسة رشاد خضير وحيد الدايني والتي جاءت بعنوان **أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة<sup>1</sup>**، والتي أجراها سنة 2010، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية التكنولوجية والمالية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟.
- ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين ( الربحية ، الحصة السوقية ) ؟.
- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية التكنولوجية والمالية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين ؟.
- إلى أي مدى يلعب تطوير الموارد البشرية دور الوسيط في تعزيز أثر مضامين الإدارة الإلكترونية ( التكنولوجية، المالية ) على أداء مصرف الرافدين ( الربحية ، الحصة السوقية ) ؟.

معتمداً في ذلك على منهج دراسة الحالة ( الوصفي والتحليلي ) وذلك على عينة بغت 60 موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> رشاد خضير وحيد الدايني: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

- كان مستوى أهمية المضمون التكنولوجي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- تبين أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية ( التكنولوجية، المالية ) على أداء مصرف الرافدين ( الربحية، الحصة السوقية ) عند مستوى دلالة (0,05).
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية ( التكنولوجية، المالية ) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0,05).
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين ( الربحية، الحصة السوقية ) عند مستوى دلالة (0,05).
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية ( التكنولوجية، المالية ) على أداء مصرف الرافدين ( الربحية، الحصة السوقية ) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0,05).

### 3- الدراسات الأجنبية

أ - الدراسة الأولى: دراسة فاسيل أديس جبرميكل والتي جاءت بعنوان نظام إدارة الوثائق الإلكترونية لجامعة سانت ماري<sup>1</sup>، والتي أجراها سنة 2019، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير نظام إدارة الوثائق الإلكترونية لجامعة سانت ماري.
- دراسة وتحليل متطلبات المستخدم الوظيفية وغير الوظيفية.
- إقتراح نظام آلي جديد لإدارة الوثائق الإلكترونية.
- تصميم نظام إلكتروني جديد لإدارة الوثائق وتحديد انماط التصميم الممكنة.
- إختبار والتحقق من صحة نظام إدارة الوثائق الإلكترونية الجديد.

معتمدا في ذلك على أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والملاحظة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> Fasil Addis Gebremichael: **Electronic Document Management System For St. Mary University**, M.Sc. in computer Science, St. Mary University Faculty of informatics, Addis Ababa, Ethiopia, 2019.

– ان نظام إدارة الوثائق الإلكترونية المطور سيعود بالنفع على موظفي الجامعة والجامعة نفسها، إنه يقلل من الوقت المستغرق في البحث عن المستندات ويضمن أن يجد مستخدمو النظام المعلومات المهمة في الوقت المناسب سيؤدي ذلك على تعزيز وتحسين إنتاجيتهم الشخصية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناول موضوع دراستنا أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي وهو ما يتشابه جزئياً مع الدراسات السابقة، وعليه نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية من حيث مفهومها و خصائصها أهميتها وأهدافها متطلباتها ومعوقاتهما، مع إضافة بعض العناصر الجديدة، أي أن الدراسة الحالية هي إمتداد لما سبقها من دراسات كذلك تتفق دراستنا الراهنة مع ما سبقها في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الأنجع والأنسب في مثل هته الدراسات هذا في ما يخص أوجه التشابه.

أما في ما يخص أوجه الاختلاف تختلف الدراسة الحالية عن ما سبقها في المجال المكاني والزمني فقد إنحصرت الدراسات السابقة بين عام 2008 – 2022 أما الدراسة الحالية فهي تجري عام 2024، أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة ودراستنا عن بعضها البعض وهذا راجع إلى خصوصية البحث العلمي والباحث والهدف الذي يريد تحقيقه والوصول إليه.

وعليه يمكن القول أنه و بالرغم من الإختلاف إلا أننا إستفدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري، فقد قمنا ببناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليه هته الدراسة ومن خلالها تمكنا من الإستفادة من بعض المراجع والبحث عنها خاصة الكتب منها، لتكون دراستنا في الأخير كتكملة أو إمتداد لجهود باحثين من قبلنا، كما نأمل نحن أيضا ان تضيفي هذه الدراسة شيء من المعرفة لباحثين من بعدنا.

### ثامنا: المقاربات النظرية

يفرض على الباحث عند إنجاز رسالته العلمية مقارنة موضوع دراسته وذلك بالإعتماد على مجموع النظريات أو المداخل التي تطرق لها مجموع الباحثين سابقا، وفسر على أساسها موضوع الدراسة ومحاولة تكييفها مع موضوع الدراسة الراهنة ، لذلك تم التطرق في هذا الإطار إلى العديد من النظريات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي على النحو التالي:

#### 1- النظريات الكلاسيكية

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** إقتزنت حركة الإدارة العلمية بإسم المهندس فريدريك تايلور(1856.1915) إذ انه قام ببناء إطار فلسفي جديد من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراته الفكرية وإفتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وأوجه الهدر والضبايع الذي تعانیه المنظمة جراء عدم إستخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية.

وتقوم إفتراضات تايلور على ضرورة إعتداد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، وتهيأت الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل كلفة مادية ممكنة.<sup>1</sup>

ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظراً لأنها إعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ونظرت إلى العمال على إعتبار أنهم وحدات تتحرك آلياً، وفي ظل هذا النموذج يمكن تحقيق الحد الأعلى للكفاءة والأداء التنظيمي عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل والإشراف الدقيق على العمال وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر والإنتاج، وقد تزداد فاعلية هذا النموذج في التنظيمات الصناعية حيث يقوم العمال بأداء أعمال بسيطة تكرارية وروتينية.<sup>2</sup>

**ب- نظرية التقسيم الإداري:** تشارك نظريات التقسيم الإداري نظرية الإدارة العلمية في خصائصها العامة حيث كان التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والإهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال أي نظرتهم إلى العمل من الناحية الإنسانية، والمشكلة الأساسية التي إهتمت بها نظرية التقسيم الإداري هي أنه من الممكن تحديد وحدات للعمل الضرورية لتحقيق الهدف الذي يسعى التنظيم للوصول إليه، وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات، كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل المختلفة وتأتي بعد ذلك عملية تجميع تلك الوحدات من العمل في وظائف، ثم تركيب الوظائف في وحدات إدارية متغيرة وتجميع الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات إدارية أكبر، وهكذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات العليا أو الرئيسية والمعياري الأساسي الذي تستخدمه نظريات التقسيم الإداري أن عمليات التنظيم تتسم بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن، وتتنظر نظرية التقسيم إلى الإدارة بإعتبارها مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها على الأفراد العاملين هنا تمثل مشكلة التوزيع ركناً أساسياً من أركان النظرية.<sup>3</sup>

**ج- نظرية العلاقات الإنسانية:** تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالباحث إلتون مايو ودراسات الهاوثون، ففي الفترة ما بين (1927-1932) قام إلتون مايو وزملائه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة في مصانع وسترن إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، وشملت هذه الدراسات والتجارب إعادة تصميم الأعمال وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي وإدخال فترات راحة وذلك لمعرفة تأثير كل ذلك على إنتاجية العامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية ما يلي:

- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز إقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
- يحتاج مديرو المنظمات مهارات إجتماعية بقدر حاجتهم على مهارات فنية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 47.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 97.

<sup>3</sup> محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص. ص 81-82.

<sup>4</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. ص 25-26.



**د- مدرسة العلوم السلوكية:** العلوم السلوكية كما يعرفها هارولد هي الدراسة المنظمة للسلوك، ومدرسة العلوم السلوكية هي إحدى مدارس علم الإدارة التي تعني بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل، وقد ظهرت في أوائل الخمسينات من القرن الماضي كإمتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، فهي إهتمت بدراسة سلوك الفرد على ثلاثة مستويات: المستوى الأول مرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة وتحليل العوامل الشخصية التي تحكم وتوجه هذا السلوك مثل الدوافع والإدراك والإتجاهات وأنماط القيادة، والمستوى الثاني يرتبط بدراسة جماعات العمل داخل المنظمات، أما المستوى الثالث فيتعامل مع السلوك الكلي كظاهرة متكاملة داخل المنظمة ويوجه إهتمامه إلى دراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك الإنساني.

ومما سبق يتضح مدى إهتمام مدرسة العلوم السلوكية بالعوامل التي تؤثر على أداء وسلوك الفرد سواء كانت شخصية أو إجتماعية أو تنظيمية أو بيئة مستهدفة مساعدة الإدارة في فهم تلك الظواهر من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع الظواهر السلوكية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

## 2- النظريات الحديثة

**أ-المدرسة الكمية:** نشأت هذه المدرسة نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية في المجالات العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، وقد إعتد هذا الأسلوب في حل المشكلات على تداخل عدد من فروع المعرفة، وجرت معالجة المشكلات من فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة وعلى الأغلب كانوا يتكونون من المهندسين، علماء الرياضيات، الإحصائيين، الإقتصاديين وعلماء النفس.

بالإضافة إلى ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لعبت دوراً هاماً في تطوير الفكر الإداري بتشجيع الأفراد على مواجهة حل المشكلات بطريقة علمية منظمة والنظر بعناية لمشكلة المدخلات وعلاقتها، ووضحت بجلاء مدى الحاجة إلى تحديد الهدف وبالتالي قياس الأداء.

وتختلف مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية) عن الإدارة العلمية من حيث أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم، ولذا يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين إهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمؤسسات، إذ يقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية.<sup>2</sup>

**ب- نظرية الإدارة بالأهداف:** تعرف الإدارة بالأهداف بأنها عملية ديناميكية يحدد فيها الرئيس والمديرون والمرؤوسون معا الأهداف العامة للتنظيم الذين يعملون فيه، كما يحددون مسؤولية ومجال عمل كل منهم على شكل نتائج متوقعة في فترة زمنية

<sup>1</sup> بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 103.

<sup>2</sup> كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص. ص 49. 50.

محددة، ويتم قياس النتائج الفعلية مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها، إذن فحسب الإدارة بالأهداف يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المتوقعة الوصول إليها، ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، وفي مرحلة التنفيذ يلتقي المدير والعاملون للتعرف على مدى الوفاء بالأهداف والالتزامات التي حددت مسبقاً، وكذلك لتشخيص أسباب النجاح أو الفشل أثناء العمل.

ومن الأفكار الرئيسية لهذه النظرية ما يلي:

- الإبتعاد عن المركزية وزيادة التفويض للسلطة.
- المسؤولية وحثها على الإبداع والإنتاجية.
- المشاركة والتشاور لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم.
- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين.

ويجب مراعاة ان تكون الأهداف عند وضعها واقعية ممكنة التحقيق مثيرة للتحدي واضحة ودقيقة مترابطة ومنسجمة فيما بينها، ويجب تحديد الموارد اللازمة لتحقيقها وضرورة متابعتها حتى تنفيذها.<sup>1</sup>

**ج- نظرية إدارة نظم المعلومات الإدارية:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإدارة تعتمد بصفة أساسية على النظم المعلوماتية والبرامج التي تعمل بواسطة الحاسوب وهي بدورها تساعد الإدارة على وضع الكثير من الإستراتيجيات الخاصة بالإدارة لتطوير خططتها وتنظيم أعمالها عن طريق نظم المعلومات الإدارية معتمدة في ذلك على برامج الحاسوب وتقنية المعلومات و البرامج الحاسوبية الحديثة والمتطورة، لتساعد الإدارة على الرقي بمستوياتها وطرقها ووظائفها وأهدافها ومخططاتها الإدارية والتنفيذية والمالية والعملية، كما تساعد نظم المعلومات الإدارية الإدارات على عمليات إتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيق طرق الرقابة الفعالة والقيام بعمليات تطوير الأفراد والموظفين، كما تعمل على التخفيف والتقليل من الأعباء والضغوط العملية والمالية والإدارية والوظيفية في مختلف أقسام ووحدات المنظمة كما يساعد إستخدام و تطبيق تقنيات نظم المعلومات الإدارية في الشركات على التخلص من الأخطاء والسلبيات التي يمكن حصولها بشكل متكرر في الأعمال المحاسبية، كما يقوم إستخدام نظم المعلومات الإدارية أيضا بالتخلص والقضاء على الأوراق المكتبية الزائدة والقيام بالتنظيم العملي الدقيق لكل أعمال المنظمة.<sup>2</sup>

**د- المدرسة الرياضية:** تنظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية ويسمى أصحاب هذه المدرسة أنفسهم بأنصار نظرية بحوث العمليات (Operation Research) أو علماء الإدارة (Management Scientists)، وفي إعتقاد هؤلاء أن الإدارة والتنظيم والتخطيط وإتخاذ القرارات هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج (Models) في تحليل وحل المشاكل الإدارية.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 78.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريزي: الإدارة المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 52 . 53.

وبالرغم من أن المدرسة الرياضية تعتبر حديثة نسبياً إلا أنها أثبتت فائدة مدخلها في مجال الإدارة، فهي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم، ولا شك في أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول.

ونلاحظ ان المدخل الرياضي يكون أكثر فاعلية بصفة خاصة عندما يطبق على المشكلات المادية للإدارة مثل المخزون والموارد ورقابة الإنتاج عنه عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني، ولكن إذا أمكن قياس عوامل السلوك الإنساني فإن المدخل الرياضي يكون مفيداً ولكنه ليس بالنهائي فمثلاً مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن قياسها ووضع معيار لها هذا ومن الأهمية بمكان التأكيد على النماذج الرياضية المفيدة ينبغي أن تكون وسيلة وليست هدفاً، وسيلة لقيام المدير بوظائفه كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه دون أن تكون بديلاً عن ذلك المدير، حيث قد تساعد المدير خاصة في مستوى الإدارة العليا والوسطى في القيام بالتخطيط بشكل أكفأ، أو في التنظيم على نحو أفضل أو القيام بالرقابة على نحو أدق.<sup>1</sup>

**هـ- المدرسة الإلكترونية في الإدارة:** إن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في كل من المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وعلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال، من مبادئها:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إحلال الآلة محل العامل وإستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- تبادل البيانات إلكترونية لتغطي جميع العاملين في الشركة وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف.<sup>2</sup>

### التعقيب عن هذه النظريات:

إذا تحدثنا عن النظريات الإدارية فإننا نجد لها متعددة وتختلف بين نظريات كلاسيكية ونظريات معاصرة وحديثة، ومن باحث إلى آخر كل حسب مجال تخصصه والفترة أو الظروف التي أجرى فيها دراسته، لذا فإن كل نظرية من النظريات السابقة الذكر نجد أنها تناولت جانباً من الجوانب التي تلامس موضوع بحثنا بشكل أو بآخر، فمثلاً إذا أخذنا نظرية الإدارة العلمية وجدنا أنها ركزت على فكرة إعتتماد الساليب والأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة مع ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وهذا تماماً ما نفتته نظرية الإدارة الإلكترونية في تخليها عن كل ما هو كلاسيكي وقديم وإعتتماد أساليب تقنية حديثة

<sup>1</sup> بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 92 - 93.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 47.

لتحسين وتطوير العمل الإداري، أما نظرية التقسيم الإداري أو كما تسمى بنظرية المبادئ الإدارية فهي النظرية التي حملت مبادئ الإدارة التي وضعها فايول والتي ظلت نفسها في وقتنا الحالي وبالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية فهي دعت إلى التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في إتخاذ القرارات جماعيا، إضافة على أنها دعت إلى ضرورة تطوير الإتصال بين مختلف مستويات المنظمة، الشيء الذي تهدف إليه الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية الإدارية، ومن جهة أخرى نجد ما يسمى بالمنهج الكمي للإدارة أو نظرية علم اfdارة تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية وإستخدام النماذج الرياضية لحل المشكلات المعقدة بغرض الوصول إلى الهدف المطلوب لتحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة، وهو ما تسعى إليه الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بأسعار زهيدة وبأقل التكاليف، أما بالنسبة لنظريتي نظم المعلومات اfdارية والمرسة الرياضية فنجد انهما الأشمل والأقرب إلى موضوع بحثنا كونهما يتخذان من البرمجيات الحديثة وتقنية المعلومات و البرامج التي تعمل بواسطة الحاسوب والرموز وأسلوب النماذج مداخل أساسية وهامة في تحليل وحل المشاكل الإدارية، وذلك لكون هذه العناصر من شأنها ان تخفف وتقلل من ضغوط العمل خاصة فيما يتعلق بالتخلص من الأوراق المكتتبية الزائدة، فهذه العناصر نفسها حاليا عناصر الإدارة اfdلكترونية والتي أثبتت نجاعتها في إختراقها لحدود المكان والزمان.

وفي ختام هذا الفصل ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة و بلوغ الأسباب المحددة في بداية الدراسة سنقوم بإجراء بحث ميداني على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الشريف مساعديّة بسوق أهراس لنحاول إستخلاص عدة نتائج والتي من شأنها ان تربط بين التوجهات النظرية و الميدانية في كل متكامل.

## الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية

رابعاً: وظائف وأنماط الإدارة الإلكترونية وأهدافها

خامساً: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

سادساً: آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية

سابعاً: مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها

ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تاسعاً: مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر

عاشراً: مزايا وسلبيات الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصرا أساسيا ومميزا في المؤسسات بمختلف أنواعها وإختصاصاتها صغيرة أو كبيرة كون المعلومات الإدارية تعد اداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفى ودقيق وسريع، كما تتميز أيضا بالسرعة والكفاء في مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الراهن، إذ تعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الإتصالات فهي بديل عصري يواكب التطور الذي إعتزته حياة الإنسان و يلي مطالبه الإدارية، ومن هنا فإن تعميم التطبيقات التقنية في الإدارة أصبحت حاجة ملحة للمجتمع، كما أن تشعب الخدمات والأنشطة التي تقدمها الإدارات تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كما تتماشى مع التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة المعاصرة.

## أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من إنبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، هذا فضلاً عن كونها تعد نوعاً من الإستجابات القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي وإقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات والاتصالات العالية كل متغيراته وحركة إتجاهاته<sup>1</sup>، وفي هذا الإطار يرى الباحث أحمد محمد غنيم أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى أسباب منها:

- تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائننا، ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف الذي يؤدي إنخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.<sup>2</sup>
- المشاركة في الإبتكار لخلق فرص جديدة في طرح منتجات جديدة.
- تحسين خدمات العملاء من خلال تلبية إحتياجاتهم في أقل وقت ممكن.
- المساعدة على كشف الإنحرافات بشكل أسرع لمنع تفاقمها ووضع العلاج اللازم لها.<sup>3</sup>

كما تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في كونها تساعد على تفادي مخاطر التعامل الورقي وتحقيق الإستجابة الفورية للتحديات العالمية التي فرضتها العولمة وكذلك ترسيخ مفهوم ديمقراطية الإدارة وشفافيتها مما يخلق مناخاً إيجابياً في المعاملات بين الإدارة والمجتمع، فضلاً عن كونها تساهم في خلق عملية إتصال واضحة ومفهومة وخالية من الإجراءات الغير ضرورية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> Hilmi Hamzah Abbas, Muataz Kadhim Hanash, Sajid Rashid Hashim Al Battat: A study on electronic management and its role in managerial functions, **Anveshanas international journal of research in regional studies law social sciences journalism and management practices**, Basrah Governorate, volume 05, issue 01, 2020 jan, p 03.

<sup>4</sup> محمد أمين بوحنك، كمال العقريب: الإدارة الإلكترونية كآلية لتسيير جائحة كورونا وزارة الصحة الجزائرية نموذجاً، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، المجلد 10، المركز الجامعي مرسللي عبدالله، تيبازة، الجزائر، جوان 2023، ص 81.



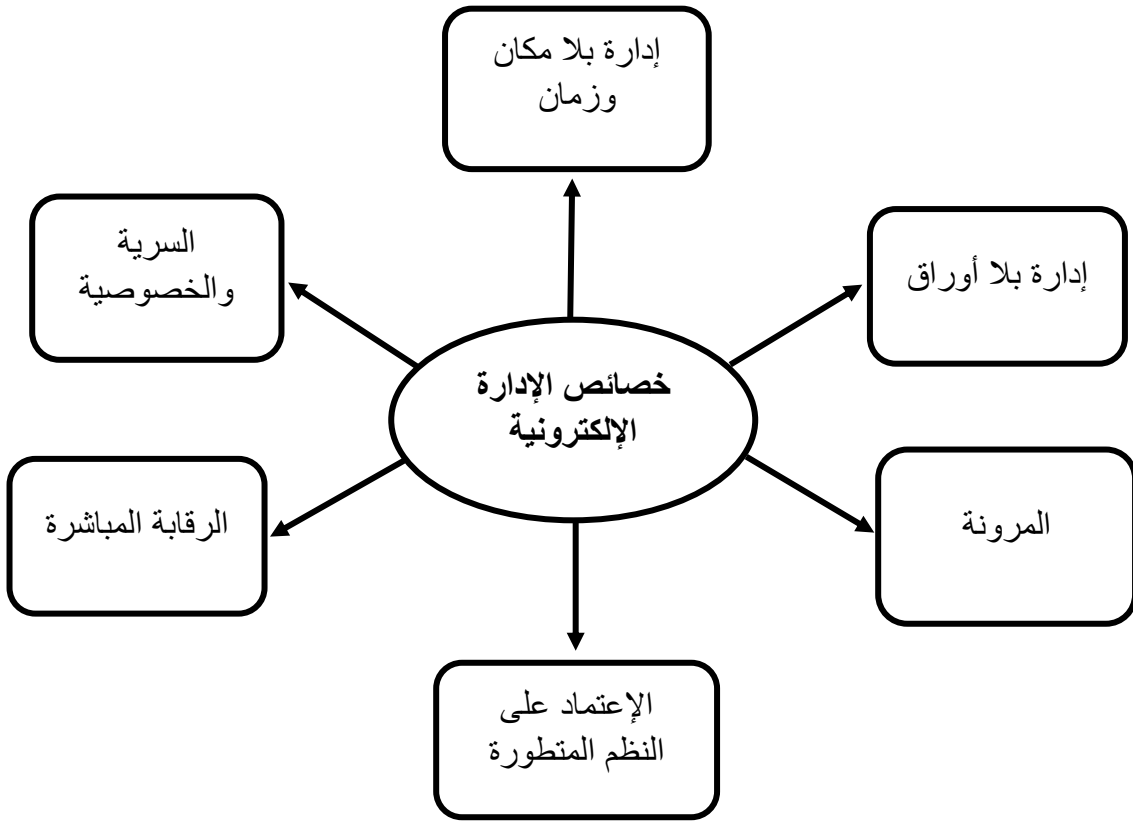
## ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

- مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الإقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة، وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية وأنظمتها تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية كونها تتميز بالعديد من الخصائص منها :
- أنها إدارة بلا ورق : حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
  - أنها إدارة بلا مكان : والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، وإستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
  - أنها إدارة بلا زمان : تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية أي أنها تعمل وفق قاعدة (24\07) أي 24 ساعة في اليوم و طول 07 أيام كاملة.
  - تقوم بالإعتماد على النظم المتطورة و البعد عن التنظيمات الجامدة : حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.<sup>1</sup>
  - إدارة المعلومات والإحتفاظ بها: وذلك عن طريق العمل على توفير برامج للمراجع تساعده في إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.
  - المرونة: ويرجع ذلك للإستجابة السريعة للأحداث والتفاعل معها محترقة بذلك حدود المكان والزمان وتعتراالإتصال، مما يساعد الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متوفرة في السابق بسبب حواجز الإدارة التقليدية.
  - الرقابة المباشرة و الصادقة: وذلك من خلال مراقبة مواقع عملها المختلفة في كافة المواقع الإدارية، وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
  - السرية والخصوصية: وذلك من خلال ما تقدمه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم توفرها إلاّ لذوي الصلاحية الذين يعرفون كلمة المرور للنفاد إلى تلك المعلومات بكل سهولة.
  - إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.<sup>2</sup>
  - إستخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
  - تتميز بالإبتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
  - تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد، والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، والبنوك الإلكترونية.... إلخ.
  - تهتم بإكتشاف المشاكل بدلا من حلها.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 20.

<sup>2</sup> محمد بن فوزي الغامدي: الإدارة الإلكترونية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الدمام، 2022، ص 20.

- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.<sup>1</sup>



الشكل رقم (01): يمثل خصائص الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثاً: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية

1- مبادئ الإدارة الإلكترونية: تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

أ- تقديم احسن الخدمات للمواطنين: وذلك من خلال خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهية مهنيا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة إنتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف وإستخلاص النتائج وإقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

ب- التركيز على النتائج: حيث ينصب إهتمام الحكومة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة ( دفع الفواتير عن طريق بطاقات الإئتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، الفواتير... إلخ ).

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص 21.

ج- تخفيض التكاليف: ويعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

د- التغير المستمر: وهو مبدا اساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى دائما لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء لكسب الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

2-عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من عدة عناصر يمكن إنجازها في ما يلي:

أ-عتاد الحاسوب: وهو كل ما يتعلق بأجهزة الحاسوب وملحقاتها وعلى المؤسسات مراعاة أحدث العتاد في العالم من أجل توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة، وأيضا ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية.

ب- البرمجيات: وهي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والإستفادة من إمكانياته المختلفة.

ج- الشبكات: وتتمثل في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت، الإكسترانت، وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

د- صناع المعرفة: وهم العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمدبرون، والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة.<sup>2</sup>

## رابعا: وظائف وأتماط الإدارة الإلكترونية وأهدافها

1. وظائف الإدارة الإلكترونية: تؤدي الإدارة الإلكترونية مجموعة من المهام الإدارية نذكر منها:

أ- التخطيط الإلكتروني: يتميز التخطيط الإلكتروني بأنه عملية ديناميكية تكون فيه الأهداف قابلة للتطوير، ويشترك بعملية التخطيط جميع العاملين وذلك لأن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي يساهم فيه كل من الإدارة والعاملين.

ب- التنظيم الإلكتروني: ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يتم من خلاله تقسيم المهام والأعمال وتنسيقها و توزيعها بدءا من مستويات الإدارة العليا وإنتهاءا بالمستويات الدنيا، والتي تشمل على مجموع اللوائح والقواعد والقوانين وعلى الإدارة وجميع العاملين الإلتزام في إنجاز الأعمال كل حسب المهام الموكلة إليه.

ج- التنفيذ الإلكتروني: ويقصد به تأدية الأعمال التي يتم التخطيط لها مسبقا، بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس علمية واضحة، ويتميز التنفيذ الإلكتروني بأنه يتم متابعته بشكل مباشر وفوري بما يساعد على معالجة الأخطاء حال وقوعها والعمل

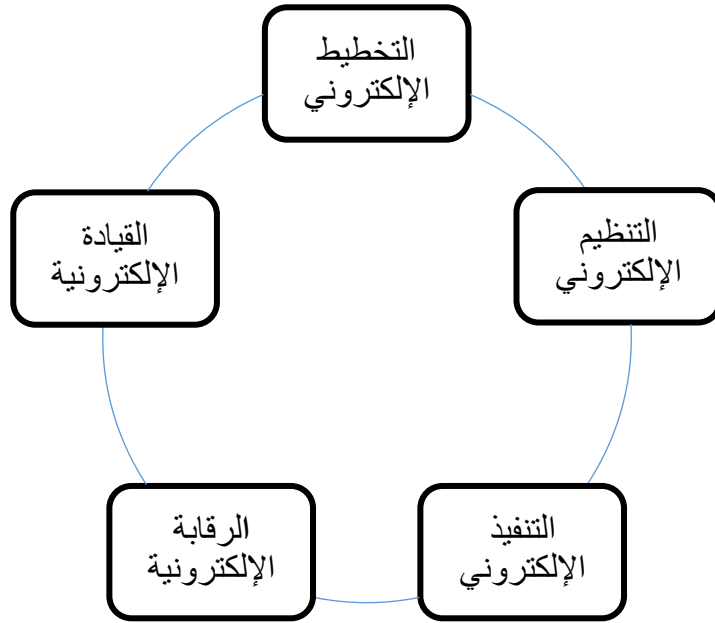
<sup>1</sup> بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص. 52. 53.

<sup>2</sup> راجي لخضر، لكحل عائشة: الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، جانفي 2016، ص 243.

على تصويبها، كما أن التنفيذ الإلكتروني يعمل على توفير البيانات لكافة العاملين بشكل سريع بعيدا عن البيروقراطية الإدارية بما يحقق الجودة الشاملة في الإدارة.<sup>1</sup>

**د- الرقابة الإلكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية إكتشاف الإنحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الإنحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواءً بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية أكثر إقتربا من الرقابة القائمة على الثقة.<sup>2</sup>

**هـ- القيادة الإلكترونية:** يقصد بالقيادة الإلكترونية ذلك الشخص الذي تتوفر فيه مجموعة من السمات والخصائص الشخصية والمهارة القادر على التعامل بطريقة إلكترونية فعالة مع الأفراد الآخرين مع القدرة على تحفيزهم وإتخاذ القرارات بطريقة سريعة وفورية، وتحكمه في مهارة المعارف الإلكترونية ومهارة الإتصال الفعال مع الآخرين داخل التنظيم وخارجه.<sup>3</sup>



الشكل رقم (02): يمثل وظائف الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> أمل محمد عبد الله البدو: فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطور عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 08، الجامعة الأمريكية في أوروبا، ديسمبر، 2023، ص 148.

<sup>2</sup> عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 31.

<sup>3</sup> موسى عبد النور: القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل)، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، العدد 03، المجلد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سبتمبر 2019، ص 126.

المصدر: من إعداد الطالبة

**2- أنماط الإدارة الإلكترونية:** تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:

**أ- الحكومة الإلكترونية:** هي ببساطة الانتقال من إنتاج وتقديم الخدمة العامة من شكلها الروتيني إلى استخدام الوسائل الإلكترونية، مع التنبيه على أن الحكومة الإلكترونية لا تعني قيام الحكومة بجميع أعمالها عبر الأنترنت وإنما الأمر قاصر على الخدمات التي تقدمها الحكومة مثل دفع الضرائب، تسجيل وتجديد الرخص والتصاريح، استخراج شهادات الميلاد... إلى غير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى رفع مستوى الخدمات الحكومية وتسهيل الحصول عليها،

كما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطن بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة متناهية وبتكاليف ومجهود أقل، ومن خلال موقع واحد على شبكة الأنترنت ويعرفها البنك الدولي على أنها " استخدام تقنية المعلومات من شبكات محلية وأنترنت من قبل الأجندة الحكومية لتقديم الخدمات المناطة بتلك الأجندة للمستفيدين بأسلوب أسرع وأدق بعيداً عن البيروقراطية".<sup>1</sup>

**ب- التجارة الإلكترونية:** هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الأنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة، وفي الواقع التطبيقي فإن التجارة الإلكترونية تتخذ أنماطاً عديدة كعرض البضائع والخدمات عبر الأنترنت، وإجراء البيوع بالوصف عبر مواقع الشبكة العالمية مع إجراء عمليات الدفع النقدي بالبطاقات المالية أو غيرها من وسائل الدفع وإنشاء متاجر إفتراضية أو محلات بيع على الأنترنت، والقيام بأنشطة التوريد والتوزيع والوكالة التجارية عبر الأنترنت وممارسة الخدمات المالية وخدمات الطيران والنقل والشحن وغيرها عبر الأنترنت.<sup>2</sup> ولذلك فإن التجارة الإلكترونية تنطوي على أي نوع من أشكال التعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً عبر شبكة المعلومات الدولية وتتم هذه التعاملات بين الشركات أو بين الشركات وعملائها أو بين الشركات والحكومات، وتشمل التجارة الداخلية والخارجية ويمكن للتجارة الإلكترونية أن تقوم بوظائف جديدة في عمليات التبادل التجاري من بينها الإعلان والتسويق والمفاوضات، وتسوية المدفوعات والحسابات، وفتح الإمتيازات والتراخيص وإعطاء أوامر البيع والشراء والتبادل لبعض السلع والخدمات.<sup>3</sup>

**ج- الصحافة الإلكترونية:** وهي الصحف التي يتم إصدارها ونشرها على شبكة الأنترنت وتكون على شكل جرائد مطبوعة على شاشات الحاسبات الإلكترونية، وتعرف أيضاً على أنها الصحافة اللاورقية التي يتم نشرها على شبكة الأنترنت، ويقوم القارئ بإستدعائها وتصفحها والبحث داخلها بالإضافة إلى حفظ المادة التي يريدونها منها وطبع ما يرغب في طباعته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصبري: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 59.

<sup>2</sup> محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 111 . 112.

<sup>3</sup> عصام عبد الفتاح مطر: التجارة الإلكترونية في التشريعات العربية والأجنبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص 16.

<sup>4</sup> رضا عبد الواحد أمين: الصحافة الإلكترونية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 93 . 94.

وبحسب الموسوعة الحرة ويكيبيديا الصحافة الإلكترونية نوع من الصحافة تستعمل الوسائط الإلكترونية في نشر مادتها الصحفية أغلبها ظهر نتيجة لإعتماد الصحافة الكلاسيكية تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة رغبة في تحسين أدائها أولاً ثم فتح مجال أوسع للإنتشار.

وعرّفها عبد الرزاق الدليمي بأنها "جمع وإعداد وتحرير الأخبار وفق كتابة مصممة للإنترنت و بثها عبر الأقمار الصناعية وكيبلات الإتصال، فهي الصحافة الممارسة على شبكة الإنترنت حيث تقوم ببث رسائل إلكترونية إلى جمهور غير محدد جغرافياً لتقديم لهم الحقائق والأحداث الجارية بسرعة"<sup>1</sup>.

**د- التعليم الإلكتروني:** يشير مفهوم التعليم الإلكتروني Learning إلى إستخدام آليات الإتصال الحديثة من كمبيوتر وشبكات ووسائط متعددة من صوت وصورة ورسومات ، وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي، والمهم هو إستخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت، وأقل جهد وأكثر فائدة، وهو أحد أشكال التعلم عن بعد القائم على إستخدام التكنولوجيا ووسائل الإتصال الحديثة المتمثلة في الشبكات و الكمبيوتر لتقديم المحتوى التعليمي للطالب في أي مكان وفي أي وقت، وتوفير عدد من المصادر الإلكترونية تساعد على التعلم الفردي و يتيح للطالب التفاعل مع المعلم والمحتوى والزلاء بصورة متزامنة وغير متزامنة من خلال ما يوفره نظام التعليم الإلكتروني من أدوات تساعد المتعلم على التفاعل والتواصل.

من أهدافه:

- خفض تكلفة التعليم والتدريب.
- تكافؤ الفرص التعليمية لأفراد المجتمع.
- المساهمة في إنشاء بنية تحتية وقاعدة من تقنية المعلومات قائمة على أسس ثقافية بهدف إعداد مجتمع جديد لمتطلبات القرن الحاددي والعشرين.<sup>2</sup>

**هـ- النشر الإلكتروني:** ويعرفه كيبست على أنه إصدار عمل مكتوب بالوسائل الإلكترونية خاصة الحاسب مباشرة أو من خلال شبكة إتصالات، أو هو مجموعة من العمليات بمساعدة الحاسب تتم عن طريق إيجاد وتجميع وتشكيل واختزان وتحديث المعلومات من أجل بثه لجمهور معين من المستفيدين، ويعرفه عماد الصباغ على أنه "نقل المعلومات بواسطة الحاسب الإلكتروني من الناشر إلى المستفيد من خلال شبكة إتصالات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي عبد الفتاح كنعان: الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 10.

<sup>2</sup> طلال بن حسن كابلي وآخرون: التعليم الإلكتروني التقنية المعاصرة ومعاصرة التقنية، ط1، مكتبة دارالإيمان للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، 2012، ص. ص

227 . 225

<sup>3</sup> السيد السيد النشار: النشر الإلكتروني، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، 2000، ص 14.

ومن خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الإقتصادية والإجتماعية، والإطلاع على آخر المؤلفات والإستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

**د- الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الإستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت.<sup>1</sup>

**3- أهداف الإدارة الإلكترونية:** إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمنظمات والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات، لذلك تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق ما يلي:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الإستفادة منها في أي وقت.
- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم و إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء و إقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.<sup>2</sup>
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للإدارات العمومية.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددتها.
- تخفيض الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.
- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية.
- تواصل أفضل وإرتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 56

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاني: الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق . إدارة بلا مكان . إدارة بلا زمان . إدارة بلا تنظيمات، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 69.

<sup>3</sup> بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد: أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الإجتماعية، العدد02، المجلد01، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية المدية، جانفي 2020، ص 111.

### خامسا: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

تسعى كل مؤسسة في العالم المعاصر للتحول إلى الميكنة أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، ومن البديهي أن يكون مثل هذا التحول تحديا جديدا للدول المتقدمة والنامية الغنية والفقيرة، وهذا التوجه الإلكتروني لا بد له من أسباب ودواعي تدفعه للظهور، ويمكن إيجاز هذه الأسباب في ما يلي:

- تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي مع إنتشار الثقافة الإلكترونية وتطور الحاسوب وتطبيقاته، وتطور الإتصالات التي أدت إلى ترابط المجتمعات الإنسانية من خلال توجهات العولمة نحو القرية الكونية.
  - ضرورة الإستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.
  - التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات إجتماعية.
  - التحول إلى التقنية الجديدة المتجددة والتحول إلى المعاملات الإلكترونية.
  - ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
  - إستخدام تدفق المعلومات كأساس لإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
  - إدارة الوقت بإعتباره مورد أساسي بالإضافة إلى حشد وإستثمار كل الطاقات.
  - التحول من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات الشبكية.
  - تطبيق أساليب متطورة لنظم دعم وإتخاذ القرارات وتقديم التوصيات الفورية.
  - التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة.<sup>1</sup>
  - الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
  - ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
  - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
  - حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات.<sup>2</sup>

### سادسا: آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي :

- الحاسب الإلكتروني.
- تقنيات المعلومات والإتصالات.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.ص 75. 76.

<sup>2</sup> خالد ممدوح إبراهيم: مرجع سابق، ص 50.



- البريد الإلكتروني.
- شبكة الأنترنت.
- إعادة الهندسة Reengineering .
- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning.
- القياس المرجعي Benchmarking<sup>1</sup>.

فهذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومتراصة ومستمرة وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام متباعد لتلك الآليات، ومن هذا المنطلق تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى توجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف بدلا من حفظها وإستعراض المحتويات بدلا من قراءتها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها، وإستخدام البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد، والإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الإجتماعات. ومن ثم تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى:

- **التوجه للمستقبل:** بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على إستثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة.
- **التوجه للتكامل:** وذلك بتنمية علاقات التشابك والتكامل سواءً بين وحدات المنظمة ذاتها أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وعملاء وحتى المنافسين.
- **التوجه للتطوير المستمر:** وذلك في المنتجات و الآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.
- **التوجه التقني:** حيث تستوعب التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف، بل عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبنائها الإداري والإنتاجي.<sup>2</sup>

### سابعا: مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها

**1-مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية:** عند إتخاذ قرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة لا بد من القيام بالخطوات التالية:  
**أ-إعداد الدراسة الأولية:** وإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل من ذوي الإختصاص في مجال الإدارة المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة في المنظمة، ومن ثم تحديد البدائل المختلفة.

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 80.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 81.

ب- وضع خطة التنفيذ: فعند إقرار توصية فريق العمل المتخصص من الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج- تحديد المصادر: وذلك من خلال تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة وذلك من خلال تخصيص الموارد البشرية اللازمة، الأجهزة والمعدات اللازمة لتنفيذ الخطة.

د- تحديد المسؤولية: وذلك بتحديد الأطراف التي تقوم بتمويلها وتنفيذها ضمن الوقت المحدد في الخطة.

هـ- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات الإدارية، فهناك مسؤولية إضافية عند تنفيذ الخطة وهو الحصول على هذه التقنيات من أجهزة وبرمجيات وإتصالات لها عاقبة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: إن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها.

أ- المتطلبات الإدارية: تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد مستحدث في الأساليب الإدارية، وذلك بضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.<sup>2</sup>

ب- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي إكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، وتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكيات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات وتوصيليات، تطبيقات...) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، إستشارات، برمجيات، نماذج أعمال جديدة...)<sup>3</sup>.

ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة إجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الإستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على إستعمال

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص. ص 71. 72.

<sup>2</sup> سميحة علي أحمد الغامدي: واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، كلية التربية، جامعة الباحة، 2018، ص 253.

<sup>3</sup> عيادوني كافي، بن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم وسبل تطبيقها واقع وآفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس الغرور، خنشلة، ديسمبر 2017، ص. ص 229. 230.

الآلات في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الإستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي المحلي.<sup>1</sup>

**د- متطلبات البنية التحتية:** إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عالٍ من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.<sup>2</sup>

**هـ- المتطلبات السياسية والمالية:** تمارس القيادة الإلكترونية الدور الرئيسي في تفعيل التحول نحو الإدارة الإلكترونية بل إن ميلاد هذا التحول بالأساس يأتي نتيجة لإرادة سياسية حاسمة نابعة من إصرار القادة على بعث هذا المشروع الذي غالبا ما يكون مطلباً شعبياً يعبر عنه المنتخبون في المجالس الشعبية الرسمية، وبناءاً عليه يعد قرار التحول سياسياً يتخذه قادة الحكومات ويحرصون على تنفيذه ودون ذلك تظل الإدارة الإلكترونية فكرة على ورق.

ولا شك أن بعث مشروع ضخم كمشروع الإدارة الإلكترونية يقتضي تخصيص ميزانية ضخمة من طرف الحكومة تشمل عموماً تكاليف التخطيط والتجهيز والصيانة، إضافة إلى تكاليف تسيير الموارد البشرية بما يتناسب ومشروع الإدارة الإلكترونية المسطر.<sup>3</sup>

### ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها وعموماً يمكن تحديد أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ. المعوقات الإدارية: وتتمثل في :

- ضعف برامج التربية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> شهرزاد بولحية: الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، أطروحة الدكتوراه في العلوم، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2018، ص. ص 71 . 72.

<sup>2</sup> مصطفى كولار وآخرون: مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> كوثر منسل: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023، ص 35.

- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينها.
  - إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
  - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
  - ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.
  - ضعف إهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - غياب التنسيق بين الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.<sup>1</sup>
- ب- المعوقات البشرية:** وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- محدودية وعي بعض الموظفين والقيادات بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
  - قلة الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات الأساسية لإستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية.
  - مقاومة بعض الموظفين والقيادات للتغيير.
  - ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على متابعة التعليم والتدريب والتطوير.
  - قلة برامج التدريب وورش العمل في مجال التقنية الحديثة والأنظمة الإلكترونية.<sup>2</sup>
- ج- المعوقات التشريعية:** تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية وهي معوقات عامة تحتاج إلى تدخل على مستوى الدول وإن كان بعضها داخليا يخص الإدارات سواء الخاصة أو العمومية ومن تلك المعوقات التشريعية ما يلي:

- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصدقية مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقبلين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل ما يثبت حقوقهم من الوثائق وعدم الإعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية ومصادقيتها.
- 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.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن إعتتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

<sup>1</sup> هجانة عبد الوهاب شلي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال: اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، يناير 2013، ص 30.

- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكب تلك الجرائم، مما يجعل المتعامل مع هذه الدوائر لا يشعر بالأمان إلى درجة الإبتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان.<sup>1</sup>

#### د- المعوقات الأمنية: وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفاً مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان إتجاه العديد من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أنه من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية وهي:

✓ العنصر المادي: وذلك من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

✓ العنصر البشري: وذلك بالعمل على تنمية المهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.

✓ العنصر التقني: وذلك من خلال الإعتماد على إستخدام التقنية الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.<sup>2</sup>

- هـ- **المعوقات المالية:** إن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى دعم مالي كبير، حيث أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هو ضعف الدعم المالي من قبل الإدارة العليا ومن أهم تلك المعوقات ما يلي:

- ضعف الحوافز المادية و المعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

- عدم إستعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية بالبنية التحتية نظرا للأزمات الإقتصادية وخاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

- عدم تفهم المسؤولين لعملية التغيير وتوفير المواد المالية لذلك.

- قلة الموارد المتاحة بسبب الإرتباط بميزانيات ثابتة ومحددة فيها أوجه الإنفاق.

- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

- إرتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

- إرتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قادة دليلية: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر 2018، ص 100.

<sup>2</sup> ديرة عايدة، بيلف لمياء: متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحديث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 07، جامعة باجي مختار، عنابة، ديسمبر 2021، ص 98.

<sup>3</sup> منير عبد الله عثمان الطائش: علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمالانج، 2016، ص 32. 33.

## تاسعا: مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

تتجلى مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر في عدة قطاعات أهمها:

### 1- قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال: إتجهت سياسة هذا القطاع إلى الإعتماد على الرقمنة لتسيير الخدمات

الموجهة للمواطنين بشكل يعزز ثقته بخدماتها ومن أبرز الخدمات نجد:

- الشبكات الإلكترونية والذي يوفر أجهزة لعمليات السحب والإيداع في الحسابات البريدية الجارية.
- بطاقات السحب الإلكتروني وهي بطاقات ممغنطة تمكن الزبائن من خلالها سحب الأموال من أرصدهم عن طريق الموزعات الإلكترونية.
- خدمات الإطلاع على الرصيد والحصول على كشف العمليات وهذه العمليات تمكن الزبائن الذين يملكون حسابات بريدية من الإطلاع على أرصدهم أو سحب كشف العمليات عن طريق الصرافات الآلية أو أجهزة الكمبيوتر في الشبايك.
- خدمات طلب النماذج من الصكوك البريدية حيث يتم الطلب عن طريق ملء إستمارة إلكترونية تعالج إلكترونيا للإرسالها عن طريق الشبكة إلى المركز الرئيسي.<sup>1</sup>

### 2- قطاع الجماعات المحلية: تتجسد الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في هيئة البلدية حين عملت على رقمنة سجل

الحالة المدنية، فأصدرت شهادات الميلاد وجوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية، وقد قامت الدولة الجزائرية في بادئ الأمر بوضع تجربة لأول بلدية إلكترونية تركز أساسا على تكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك بالفرع الإداري لحي 500 مسكن بباتنة قبل تعميمها على باقي بلديات الوطن حاليا، حيث وفرت للمواطن إعداد وتسليم الوثائق الأصلية دون التنقل إلى البلديات الرئيسية، وذلك عن طريق شبكة وطنية للحالة المدنية.<sup>2</sup>

### 3- قطاع التربية والتعليم العالي: سجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر إنفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من

القطاعات الأخرى، ويمكن رصد أهم خدمات هذا القطاع في:

- مستوى التعليم النظامي: مثل ما يتعلق الأمر بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الابتدائي والمتوسط وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال أو على شبكة الأنترنت.
- مستوى التعليم عن بعد: ويقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة)، إذ يتيح الموقع الإلكتروني للديوان الوطني خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز

<sup>1</sup> مصطفى سليمان: تحديات الإدارة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، مجلة المستقبل للدراسات السياسية والقانونية، العدد 02، المجلد 04، جامعة ادرار، ديسمبر 2020، ص. 15 . 16.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 16.

تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الإستمارة الإلكترونية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والإمتحانات للتحميل إلكترونياً وغيرها من الخدمات.

أما في قطاع التعليم العالي فكثيرة هي صور إستغلال التكنولوجيا الحديثة ويمكن إيراد امثلة عنها وفقاً لما يلي:

- الإطلاع على المواقع الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا جميع الجامعات والمراكز الجامعية على مستوى الوطن ما يقرب كل الطلبة والأساتذة وجميع المواطنين منها.
- عمليات التسجيلات الجامعية بالوسائل الإلكترونية للطلبة الحاصلين على البكالوريا وتمنحهم الجامعة فرصة التسجيل الأولى عن طريق الأنترنت بدلاً إستمارة إلكترونية يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر الموقع.
- الإتصال بالمكتبات الإلكترونية المركزية للجامعات بهدف السماح لكل الطلبة والأساتذة بالإستفادة من خدماتها.
- برنامج التعلم عبر الخط أو التعلم الإلكتروني عبر منصات رقمية وذلك قصد إمتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين.<sup>1</sup>

### عاشرا: مزايا وسلبيات الإدارة الإلكترونية

يصدر عن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والسلبيات نذكر منها ما يلي:

#### 1- مزايا الإدارة الإلكترونية:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية.
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفؤ وبناء ثقة العاملين بذلك.
- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة.
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.
- تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل في جميع مراحلها وتوفير الوقت لديهم، ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تفرات يزيد، سلاوتي حنان، بصري رمة: مبررات الإنتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات، مجلة البديل الإقتصادي، العدد 02، المجلد 07، جامعة الجلفة، ديسمبر 2020، ص 94.

<sup>2</sup> مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 182.

- تسهيل إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج المؤسسة.<sup>1</sup>

وترى الباحثة أن فوائد ومميزات الإدارة الإلكترونية لا يمكن حصرها فقط فيما سبق ذكره وما قدّمه الباحثون في دراساتهم السابقة، وإنما فوائدها تتغير وتزيد كلما زاد التقدم العلمي وإستجاب الأفراد أكثر لأنظمة الإدارة الإلكترونية والتقنية الحديثة، وحسب رأي الباحثة فإنه من أهم وأكثر الفوائد التي يمكن أن تحققها الإدارة الإلكترونية هو تجاوز فكري الزمان والمكان مما يسهل إنجاز المعاملات في أي وقت وأي مكان.

## 2-سلبيات الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية، ولكن الواقع يشير إلى امر مختلف بمعنى ان تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين إستمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن من الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها، لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن هذه السلبيات:

- إنقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
- رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية.
- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.
- التجسس الإلكتروني فمن الطبيعي أنه عندما يعتمد على نظام الإدارة الإلكترونية، فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها ومصدر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من ثلاث فئات:<sup>2</sup>

✓ الفئة الأولى: الأفراد العاديون

✓ الفئة الثانية: الهاكرز (القراصنة)

✓ الفئة الثالثة: أجهزة الإستخبارات<sup>3</sup>

- عدم كفاية تأمين المعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية **E. Environment**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. ص 43. 44.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 44.

<sup>4</sup> قانة حسين، شني تالية: الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والإقتصاد، العدد 02، المجلد 05، جامعة المسيلة، ديسمبر 2021، ص 59.



- شلل الإدارة فالإنتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الإلكتروني دون إعتماء التسلسل والتدرج في الإنتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة (خسارة الأولى وعدم ربح الثانية)، وتعطيل الخدمات أو إيقافها أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 46.

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تعتبر أسلوب جديد في تقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات بأقل جهد وتكلفة وبالجودة المطلوبة، فهي تهدف إلى خفض الإجراءات الروتينية وذلك اعتماداً على إستخدام البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية المختلفة وتقديم الخدمات بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على إتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.

## الفصل الثالث: الأداء التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء التنظيمي

ثانياً: خصائص الأداء التنظيمي

ثالثاً: عناصر الأداء التنظيمي ومحدداته

رابعاً: أبعاد الأداء التنظيمي

خامساً: أنماط الأداء التنظيمي

سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

سابعاً: أساليب تحسين الأداء التنظيمي

ثامناً: إدارة وتقييم الأداء التنظيمي

تاسعاً: متطلبات نجاح الأداء التنظيمي

عاشراً: معوقات الأداء التنظيمي

خاتمة الفصل

## تمهيد

يعد الأداء التنظيمي المحور الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها على مستوى أداء مواردها البشرية، فهو يعد بمثابة الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فالمنظمات الحديثة تركز في جهودها على الإرتقاء المستمر بمستوى أداء موظفيها وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد الحلول الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

### أولاً: أهمية الأداء التنظيمي

ترجع أهمية الأداء التنظيمي إلى أنه:

- يسهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها داخل المنظمة وتستعملها.
  - الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمة.
  - يسهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال.
  - يسهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعرف لدى العاملين لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودفاعيته إتجاه عمله.<sup>1</sup>
- كما تكمن أهمية الأداء التنظيمي من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في:
- يسهم في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأعضاء العاملين في المؤسسة.
  - يساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعمال كما يمكن إقتراح نظام الحوافز.
  - يجعل المهارات والسلوكات وعلاقات العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقييم وتحسين طريقتهم.
  - إن قياس الأداء التنظيمي يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى تتناسب مع قدراتهم.
  - يحول الهدف من مجرد فكرة إلى خبر واقع.<sup>2</sup>

### ثانياً: خصائص الأداء التنظيمي

يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص ومن أهمها:

- لا يتأثر الأداء التنظيمي بتغير القيادات أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل وإستمراره من خلال الإعتتماد على تراكم الخبرات، وكذلك التجارب السابقة للمنظمة.
- الإعتتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي وإستخدام المشاركة في إتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة أي عدم إنفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار.
- إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة وذلك للحفاظ على الإستقرار الإداري والمالي للمنظمة.
- إستثمار جهود كل الموارد البشرية للمنظمة من أجل تطويرها عن طريق وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات وكذلك التركيز على المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمود فهد عبد علي الدليمي وآخرون: إدارة إنتاجية المورد البشري، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 127.

<sup>2</sup> علي جوادي: الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021، ص 63.

- الإهتمام بالموارد البشري عن طريق تنميته وتأهيله بإستمرار وإستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليمة ومتطورة.<sup>1</sup>

### ثالثا: عناصر الأداء التنظيمي ومحدداته

**1- عناصر الأداء التنظيمي:** للأداء التنظيمي عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء وظيفي فعال وذلك لأهميتها في قياس ومعرفة مستوى أداء الموظفين في المنظمات، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن هناك ثلاثة إتجاهات في حديد أبرز عناصر الأداء وهي كالآتي:

أ- **الإتجاه الأول:** يذهب هذا الإتجاه إلى القول بأن عناصر الأداء الوظيفي تتلخص في:

\* **كفايات الموظف:** أي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم تمثل خصائصه.

\* **متطلبات العمل الوظيفية:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال.

\* **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده...)، وعوامل خارجية (العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية...).

ب- **الإتجاه الثاني:** ويشمل:

\* **الموظف:** وما يتميز به من مهارات ومعرفة وقيم ودوافع وتوجهات.

\* **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات.

\* **الموقف:** وما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ العمل والإشراف والهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

ج- **الإتجاه الثالث:** أما الإتجاه الثالث فيحدد العناصر التي يتكون منها الأداء الوظيفي كالآتي:

\* **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

\* **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

<sup>1</sup> فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور: أثر الإبداع على الأداء التنظيمي (دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل)، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 20، المجلد 15، الجزائر، مارس 2019، ص 249.

<sup>2</sup> سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 76 . 77.

\* **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

## 2- محددات الأداء التنظيمي

أ- **المحددات الداخلية:** وتتمثل في:

\* **الجهد المبذول:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

\* **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

\* **إدراك الدور أو المهمة:** ويعني تصورات الفرد وإنطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء الداخلية في المعادلة التالية: **محددات الأداء التنظيمي = الجهد × إدراك الدور × القدرات<sup>2</sup>**

ب- **المحددات الخارجية:** إذ يشير الواقع إلى أن هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

\* **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات المتوقعة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

\* **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، الثواب والعقاب، وكل هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

\* **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية مما يؤثر في دافعية العملاء وتحفيزهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بخلوة باديس، قمو سهيلة: أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016، 167 . 168.

<sup>2</sup> كمال راتب نوفل: أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 30.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 114.

رابعاً: أبعاد الأداء التنظيمي

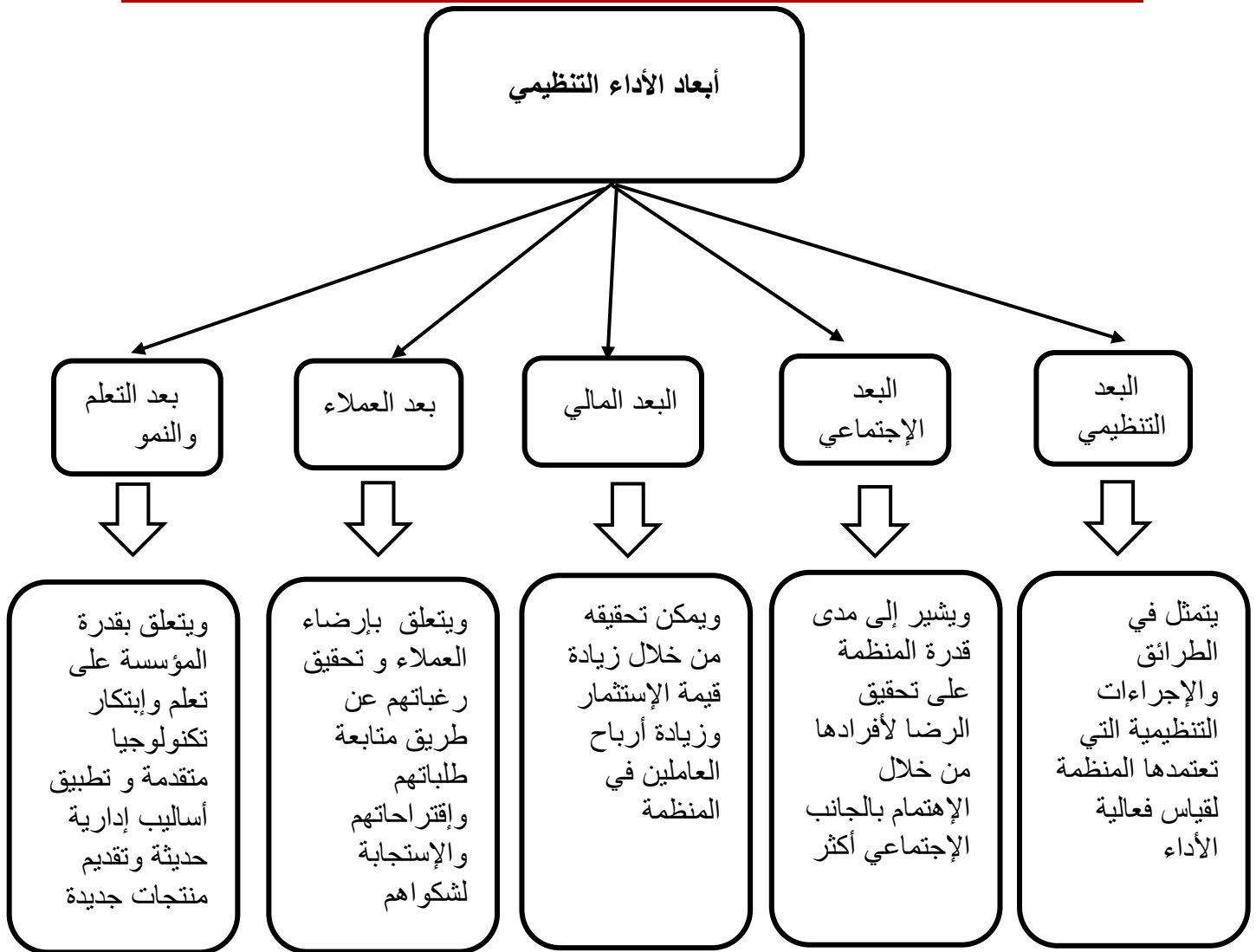
- 1- **البعد التنظيمي:** ويقصد بهذا البعد الطرائق التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بقصد تحقيق أهدافها، وبذلك يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
- 2- **البعد الاجتماعي:** ويشير هذا البعد على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على مختلف مستوياتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.<sup>1</sup>
- 3- **البعد المالي:** ويعد هذا البعد محصلة نهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا المساهمين من خلال زيادة قيمة استثمارهم وزيادة أرباحهم، ويعد هذا البعد مدخلاً لتوضيح إذا كان تنفيذ الإستراتيجية في المستويات الإدارية الدنيا سينتج عنها تحسين في الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>
- 4- **بعد العملاء:** ويتعلق هذا البعد بإرضاء العملاء وتحقيق رغبتهم عن طريق منتجات أو تقديم خدمات جديدة والإستجابة لشكاوي العملاء، تحسين الخدمة، زيادة المعرفة بالمنتجات لذلك فالمنظمة التي لا تتابع طلبات العملاء وإقتراحاتهم وشكاوهم هي مهددة بتسريب هؤلاء العملاء تدريجياً إلى منافس آخر.
- 5- **بعد التعلم والنمو:** ويتعلق هذا البعد بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم وإبتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سيايات إدارية حديثة، فقد يشمل هذا البعد أهداف مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة والإقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، لذلك بدون التعلم والإبتكار لا يمكن للمنظمة الإستمرار نظراً لشدة المنافسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حنان أبو بكر مليطان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، مدرسة العلوم الإدارية، الأكاديمية الليبية مصراتة، ليبيا، 2016، ص 57.

<sup>2</sup> بسام فتحي الذيابات: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الإسلامية الأردنية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 07، جامعة البلقاء التطبيقية، أبريل 2017، ص 90.

<sup>3</sup> حسابو أحمد حسابو، علي عبد الله دومة: مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، جامعة الإمام المهدي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، العدد الثاني، المجلد الثامن، ديسمبر 2012، ص 150.





الشكل رقم (03): يمثل أبعاد الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

### خامسا: أنماط الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي أنماط عديدة نذكر منها:

**1- أداء المهام:** ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة والتي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وغدارة العملاء وكل أداء يسهم بشكل مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

**2- الأداء السياقي (التطوعي):** ويسميه البعض كذلك بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم إتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي ترتبط بمهام محددة، وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الأبحاث الأداء السياقي إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الإلتزام للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، ماعدة الآخرين).

**3- الأداء المعاكس (السلبى):** ويشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها إختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الإنسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبى، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف إنتباهه عن مهامه المؤكدة إليه، والتغيب عن العمل بدون عذر وغياب الإلتقان في أدائه وإنخفاض إنتاجيته.

**4- الأداء المتكيف:** أصبح للأداء المتكيف حضورا في ظل التغير السريع في متكبلات العمل الناجم عن الإبتكارات التكنولوجية والإندماج وإعادة الهيكلة، وكذلك تقليص حجم المنظمة الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد على قدرته على تغيير سلوكه و ذلك لمقابلة التغيير في البيئة والإنتقال المستمر من حال إلى آخر ومن أهم أبعاده القدرة على التكيف، القدرة على التعامل مع الظروف الإستثنائية والتكيف الثقافى.<sup>1</sup>

### سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف منها:

**1- المناخ التنظيمي:** ويدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كطبيعة القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها وغيرها من العوامل، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم، فالمناخ التنظيمي السليم والصحي يؤثر بشكل مباشر على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة وذلك لأنهم يقضون معظم وقتهم في العمل.

**2- الروح المعنوية لدى الموظف:** فإذا نجحت المؤسسة في إختيار العاملين وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق)، فإن ذلك من شأنه أن يكفل الرضا الوظيفي وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف، التدريب، الأجور، الترقية والخدمات... إلخ.<sup>2</sup>

**3- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** إن الأداء التنظيمي لكل موظف يقاس أولا بالإجتهد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وفي إطار هذه العوامل الثلاث يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل

<sup>1</sup> باسم مصطفى على على البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2021، ص. ص 68 . 70.

<sup>2</sup> حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 95.

مستقل على أداء الموظف وإنما من خلال تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، في حين إذا كانت سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية.<sup>1</sup>

**4- الأجور والمكافآت:** حيث تعتبر الأجور من أهم الحوافز بإعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله لذا تستخدمها المؤسسات في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين بإستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل شفاف وواضح للأجور يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والإلتزام للمؤسسة.

**5- الخبرات:** فللخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات والمعرف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على إهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم.<sup>2</sup>

### سابعاً: أساليب تحسين الأداء التنظيمي

وهناك أساليب عديدة لتحسين الأداء التنظيمي وهي:

**1- تحسين أداء الموظف:** إذ يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور منها التركيز على نواحي القوة وذلك بإتخاذ إتجاه إيجابي عن الفرد، وكذلك توفير الإنسجام بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم، كما انه يجب ان ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف وإهتماماته الشخصية (ربط الأهداف بالشخصية)، وأن هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المطلوب.

**2- تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وإرتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف أو إحتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، ولذلك يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

**3- تصميم الوظيفة:** ويتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 96.

<sup>2</sup> عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008، ص 34.

4- تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يتبادلون وظائفهم لفترة من الوقت وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم وتحديد حماس الموظف باستمرار.

5- التكليف بمهام خاصة: إذ يجب إعطاء الفرصة للموظف من فترة إلى أخرى في المشاركة في لجان وفرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديهم الهمم.

6- تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصا للتعبير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

7- الإشراف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف وهنا توجد مغالاة في ذلك وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.<sup>1</sup>

### ثامنا: إدارة وتقييم الأداء التنظيمي

1- إدارة الأداء التنظيمي: عرف باكال 1999 إدارة الأداء بأنها "عملية تواصل مستمرة تتم بالإشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها".<sup>2</sup>

وتسمى حديثا عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ويمكن تعريفها بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي وحاوله تحديد الفجوة في الأداء، وتحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء".

وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر رئيسية وهي:

- **تخطيط الأداء:** وذلك من خلال تحديد المهارات والمعرف والقدرات الفعلية والكامنة لدى الموظفين وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.
- **تنظيم الأداء:** وذلك من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية الفردية لعدم التداخل في الاختصاصات وتحديد القنوات والطرق التي يمكن من خلالها للفرد أن يتحرك رأسيا وأفقيا.
- **توجيه الأداء:** وذلك من خلال إرشاد وتوجيه الفرد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الإشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الإتصال الصحيحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ريهام زيد الحلبي: مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، رسالة ماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص. ص 74 . 75.

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ: مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن: الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ط1، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص. ص 12 . 15.

- قياس الأداء: ويعني تقدير نتائج الأعمال من أجل تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة وكفاية عملياتها، وذلك من أجل إجراء التغييرات ومعالجة النواقص وغير ذلك من المشكلات.<sup>1</sup>

## 2- تقييم الأداء

### أ- مفهوم تقييم الأداء

- يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيه.

فمن خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

- كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته وغستعداده للتقدم".<sup>2</sup>

### ب- خطوات تقييم الأداء: إن تقييم الأداء يمر بأربعة مراحل رئيسية وصولا لفعالية التقييم وكفاءته وهي كالتالي:

- تأسيس معايير الإنجاز: وهو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والتنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج، وهذه المعايير قد تكون كمية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والتكلفة وحجم الإنتاج...
- قياس الإنجاز الفعلي: وهي عملية تحقيق النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين.
- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: والهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز.
- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: وتتم في هذه المرحلة معرفة اسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دوره حياة النظام الإنتاجي، وطبعا لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الحارث النبهان: قياس الأداء حلول من الخبراء لتحديات يومية، 1، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، 2015، ص 17.

<sup>2</sup> بوعيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 79.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 16.

ج- أهمية عملية تقييم الأداء

\* على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين إتجاه المنظمة.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- رفع مستوى أداء الموظفين وإستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

\* على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

\* على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جمع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل بإجتهد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.<sup>1</sup>

تاسعا: متطلبات نجاح الأداء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي يجب الإهتمام بها من أجل نجاح الأداء التنظيمي وهي على النحو الآتي:

- الإهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت إلى آخر.
- إهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات المرظفين.
- التركيز على كفاءة وسائل الإتصالات.
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- إستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- المراجعة المستمرة لكل من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والإتجاه نحو اللامركزية.
- الإبتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- المسؤولية الإجتماعية إتجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وإتجاه الموظفين بداخلها.

<sup>1</sup> نزار عوبي اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص 17.

- الإهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعمه وتوجيهه ومساندته عند الحاجة.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- العدالة في تقويم الأداء والعدالة في الأجر.
- تشخيص الأخطاء بناء على أسس علمية ومحاولة تلافيها مع تقليل حالات الإعتماد على التخمين.<sup>1</sup>

### عاشرا: معوقات الأداء التنظيمي

- الإنتاجية الضعيفة والغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم الإنسجام مع ثقافة المنظمة السائدة.
- فقدان الحافزية وإزدیاد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في إتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حسين علي جولة: دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، رسالة ماجستير، تخصص علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، صنعاء، اليمن، 2016، ص 105.

<sup>2</sup> محمد عبد الغني حسن: مرجع سابق، ص 13.

خلاصة الفصل

ومما سبق فإن نجاح أي عمل في أي مؤسسة كانت تتوقف على مدى جودة الأداء التنظيمي فيها، فهو يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة حيث يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتها، أي أن المؤسسة تحتاج إلى الأداء التنظيمي بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل وتحسين الإنتاجية.



الجانب الميداني

## الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عرض وتحليل البيانات

خامساً: نتائج الدراسة

سادساً: الإقتراحات والتوصيات

خاتمة عامة

## تمهيد

بعد التطرق لموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي من الناحية النظرية، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية وذلك لمعرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد الشريف مساعديّة بسوق أهراس وقصد التعرف على خصائص مجتمع البحث وإختبار مدى صدق الفرضيات المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة إعتمدنا على إستمارة الإستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات في الجامعة محل الدراسة، كما تم إعتداد المنهج الوصفي لكونه الأسلوب الأمثل الذي يتناسب وموضوع الدراسة، ليتم فيما بعد معالجة البيانات وتحليلها وتأويلها، لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تفيد العلم وتضفي شيء إلى المعرفة الموجودة.

## أولا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي الذي يتم فيه إجراء البحث الميداني، حيث قمنا بدراستنا الميدانية في جامعة محمد الشريف مساعدي بولاية سوق أهراس وبالضبط في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

لخطة عن جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس:

جامعة محمد الشريف مساعدي هي جامعة جزائرية حكومية تقع في مدينة سوق أهراس في شمال شرق الجزائر تأسست الجامعة سنة 1998 كمركز تابع لجامعة باجي مختار عنابة، ثم أصبحت ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وفق للمرسوم التنفيذي رقم (01 . 279) المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 30 سبتمبر 2001، وحدد عدد المعاهد بـ 02:

- معهد العلوم التكنولوجية
- معهد العلوم القانونية

تم تعديل المرسوم التنفيذي أعلاه بمرسوم تعديلي ومتمم رقم (06 . 282) المؤرخ في 21 رجب عام 1427 الموافق لـ 16 أوت 2006 المعدل والمتمم تضم الجامعة 05 كليات هي:

- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كما تضم الجامعة مركزا للبحث العلمي والذي يضم العديد من الوحدات البحثية في مختلف التخصصات .

تحرص جامعة محمد الشريف مساعدي على توفير تعليم عالي الجودة لطلابها وذلك من خلال توفير بيئة تعليمية محفزة وهيئة تدريسية مؤهلة ومرافق ومختبرات حديثة، كما تحرص الجامعة على تعزيز البحث العلمي وذلك من خلال دعم الأنشطة البحثية للطلاب والأساتذة .

**أهدافها:** تهدف جامعة محمد الشريف مساعدي إلى تحقيق ما يلي:

- تطوير التعليم العالي في الجزائر.
- إعداد الكوادر المؤهلة للعمل في مختلف المجالات.
- المساهمة في التنمية البشرية في الجزائر.

**إنجازاتها:** حققت جامعة محمد الشريف مساعدي العديد من الإنجازات أهمها:

- تخرج العديد من الكفاءات في مختلف المجالات.

- المساهمة في تطوير التعليم العالي في الجزائر.
  - التعاون مع المؤسسات العلمية والأكاديمية في الجزائر والعالم العربي.
  - تحدياتها: تواجه جامعة محمد الشريف مساعدة بعض التحديات منها:
    - محدودية الموارد المالية.
    - قلة الكوادر العلمية المؤهلة في بعض التخصصات .
    - عدم وجود تعاون كافي مع المؤسسات العلمية الأكاديمية في الجزائر والعالم العربي.
  - وقصد مواجهة هذه التحديات توصي الجامعة بما يلي:
    - زيادة الموارد المالية للجامعة.
    - إستقطاب الكوادر العلمية المؤهلة في شتى التخصصات.
    - تعزيز التعاون مع المؤسسات العلمية في الجزائر والعالم العربي.
- مستقبل جامعة محمد الشريف مساعديّة: تسعى جامعة محمد الشريف مساعديّة إلى أن تكون منارة للعلم والمعرفة في الجزائر كما تسعى الجامعة إلى تعزيز تعاونها مع المؤسسات العلمية والأكاديمية في الجزائر والعالم العربي وذلك من أجل تطوير برامجها التعليمية وتعزيز مكانتها على المستوى الإقليمي والدولي.

#### نشأة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة سوق أهراس:

نشأت كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بسوق أهراس بموجب المرسوم التنفيذي رقم (12 . 245) المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو سنة 2012.

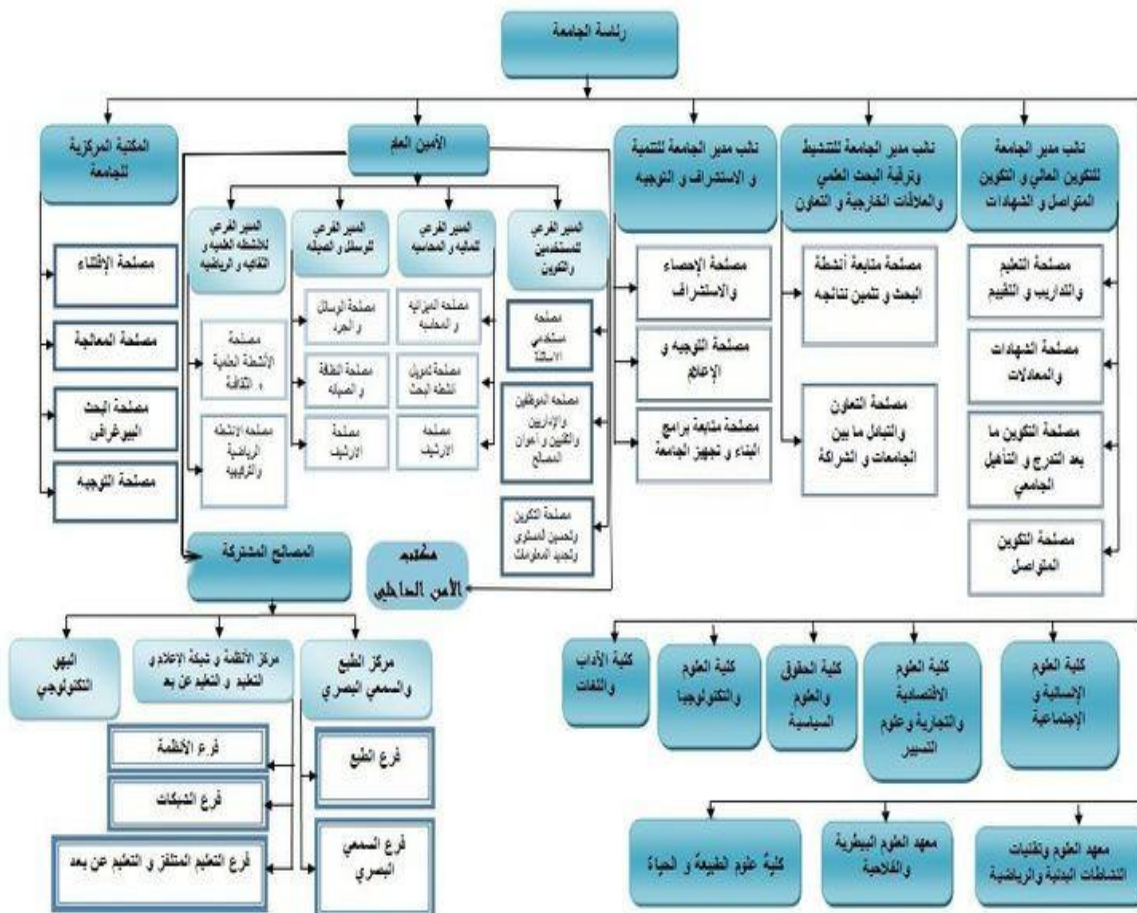
تحتوي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية على 05 أقسام:

- 1- قسم التعليم المشترك.
  - 2- قسم علم النفس.
  - 3- قسم علم الاجتماع.
  - 4- قسم التاريخ.
  - 5- قسم علوم الإعلام والإتصال.
- وفي سياق الطرح لا شك أن جهود كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية تصب في ذات المنحنى بما تمتلك من كوادر مؤهلة لتكوين الطلبة المنتسبين لها وتحرص الكلية على أن تكون فاعلة ويتميز دائم في كل الفعاليات العلمية وتسجل قوة حضورها في كل ما يحتاجه عالمنا الحاضر والمعلم.

أهدافها

- مساهمة الكلية تحسین مستواها التعليمي بما يتوافق مع معايير الجودة والإبتكار وخلق الثروة.
- التطوير والتحسن المستمر للأداء ورفع كفاءته بالكلية.
- تعزيز قيمة الدراسات العليا والبحث العلمي والقدرات الإبداعية لدى الباحثين بالكلية وتطويرها.
- الإبتحاح البحثي على المحيط الإقتصادي والإجتماعي.
- توسيع فرص المشاركة الطلابية في الأنشطة
- كما تسعى الكلية إلى إعادة الهيكلة وتوسيع دائرة العلوم والمعارف والميادين المتصلة بالحياة الإجتماعية والإنسانية.

الهيكل التنظيمي للجامعة:



2- **المجال الزماني:** يعبر المجال الزماني عن المدة التي إستغرقتها الدراسة و الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، حيث بدأت دراستنا مع بداية السنة الدراسية 2023. 2024 وذلك بجمع المعلومات من مختلف المراجع التي إنحصرت بين كتب ومجلات ومذكرات

التي تتناسب وموضوع دراستنا بهدف تكوين الجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد بدأ من تاريخ 17 أبريل 2024 إلى غاية 13 ماي 2024 أين تم في هذه الفترة زيارة الجامعة وإلقاء نظرة شاملة حولها وتوزيع الإستثمارات على أفراد مجتمع البحث.

**3- المجال البشري:** ويعرف المجال البشري بأنه "مجتمع البحث الذي يتكون من أفراد أو جماعات الذين سوف يطبق عليهم البحث، وقد ندرس جميع المفردات أو ندرس عدد محدودا من الأفراد وبالتالي نلجأ إلى العينة"<sup>1</sup>

وبالتالي فقد قمنا بتطبيق دراستنا على كل مفردات المجتمع أي إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة محمد الشريف مساعديّة بسوق أهراس، والمقدر عددهم الكلي بـ 62 موظف وموظفة موزعين على مختلف المصالح، وقد قمنا بتطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في الإستمارة على جميع العناصر المتاحة، وبعد العودة عدة مرات لإسترجاع الإستثمارات لم تتمكن من إسترجاعها كلها وبالتالي العدد الإجمالي للإستثمارات المجمعة هو 50 إستمارة فقط ويعود ذلك لعدة أسباب إرتبطت بالأفراد المعنيين نذكر منها:

- صادف تاريخ توزيع الإستثمارات إنشغالات وإصلاحات بكلية بسبب قدوم وزير التعليم العالي آنذاك للكلية، مما جعل بعض الموظفين يرفض التعاون معنا والإجابة على أسئلة الإستمارة بسبب ضغوط العمل في تلك الفترة.

- هناك من الموظفين من كان لديه ظرف خاص معنا من التواصل معه ( عطلة مرضية، عطلة أمومة...).

### ثانيا: منهج الدراسة

يقصد بالمنهج "أسلوب للتفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، والمنهج هو خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة"<sup>2</sup>، أي أن المنهج هو "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين بها"<sup>3</sup>.

إنطلاقا من الموضوع المدروس والمتمثل في أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي والفئة المستهدفة هنا هي فئة الموظفين بإدارة جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس فإن الدراسة الحالية تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تعني بدراسة الحقائق الراهنة حول موضوع الدراسة، ولهذا فقد إعتدنا المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الأنسب لكونه يتلائم مع طبيعة الموضوع، والذي يعرف على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جمال شحاتة حبيب: مناهج البحث العلمي في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص 136.

<sup>2</sup> سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص 114.

<sup>3</sup> غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي بكالوريوس...ماجستير...دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

<sup>4</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 46.

## ثالثا: أدوات جمع البيانات

يقصد بأدوات البحث العلمي أو أدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي وتحليلها وهي متنوعة إستخدامها على مدى إحتياجات موضوع البحث العلمي وبراعة الباحث وكفاءته في حسن إستخدام الوسيلة والإبداع في ذلك.<sup>1</sup>

وبما أننا بصدد تقصي الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراسن وبغرض إختبار فرضيات الدراسة قمنا بإعتماد أدوات جمع البيانات التالية:

## 1- الإستمارة

تعرف الإستمارة بأنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الإتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.<sup>2</sup>

من مميزات الإستبيان أنه يؤمن الإجابات الصريحة والحرّة، حيث أنه يرسل الفرد بالبريد أو أية وسيلة أخرى وعند إعادته فإنه يفترض ألاّ يحصل إسم أو توقيع المبحوث من أجل عدم إحراجه وأن يكون بعيد عن أي محاسبة وهذا الجانب مهم في الإستبيان ويؤمن الصراحة والموضوعية في النتائج بالإضافة إلى أنه يسهل على الباحث جمع معلومات كثيرة جدا من عدة أشخاص في وقت محدد، كما أنه غير مكلف ماديا مقارنة بوسائل أخرى التي تحتاج إلى جهد أكبر وأعباء مادية مضاعفة كالسفر والتنقل من مكان إلى آخر.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس إعتمدنا على الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات لأنها أنسب الأدوات في الإتصال مع المبحوثين ويهدف ربح الوقت وسهولة تفرغ البيانات المتحصل عليها، وقد تم تعديلها أكثر من مرة وبعد الصياغة النهائية ضمت الإستمارة قائمة من الأسئلة المحددة بـ 35 سؤال مقسمة على خمسة محاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية صيغت في (05) أسئلة.

المحور الثاني: الكفاءة التنظيمية (07) أسئلة.

المحور الثالث: جودة الأداء (07) أسئلة.

<sup>1</sup> صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003، ص 23.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 282.

<sup>3</sup> عصمت أحمد فاخر: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2018، ص. ص 112 . 113.



المحور الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية (08) أسئلة

المحور الخامس: معوقات الإدارة الإلكترونية (08) أسئلة.

## 2- المقابلة

أين تم اعتمادها كأداة ثانوية أثناء توزيع الإستمارة وهي "تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال محادثة أو حوار بين الباحث والمبحوث للوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث"<sup>1</sup> فالهدف من إستعمالنا لهذه الوسيلة (المقابلة) ليس فقط إلى حصر الوقائع بل وإلى التعرف أيضا على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها، وفي هذا الصدد يعرف موريس أنجرس المقابلة على أنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل إستجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين"<sup>2</sup>.

من مميزات المقابلة أنها تتيح للباحث التأكد من فهم الجيب للأسئلة التي يطرحها عليه، فعندما يستمع الباحث لإجابة الجيب على سؤاله سيتبين له إن كان قد فهم الجيب السؤال بشكل صحيح أم لا، كما تمتاز المقابلة في كونها لا تتطلب معرفة الجيب للقراءة والكتابة وبالتالي يمكن إستعمالها إذا كان المجيبون أميين، فهي تتيح للباحث إمكانية التقصي العميق للموضوعات التي ترد في إجابات الجيب فقد تبين له من هذه الإجابات جوانب لم يسبق له تصورها، وبالتالي التوسع في شرحها ومناقشتها فيسهل التوصل إلى بيانات لم يكن يستطيع الحصول عليها لو إستعمل وسيلة أخرى لجمع البيانات.<sup>3</sup>

وقد إعتدنا على المقابلة أثناء زيارتنا الميدانية للجامعة حيث أجرينا مقابلة مع السيد رضا سلاطينية عميد كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية أين تم أخذ الموافقة منه لإجراء الدراسة الميدانية وكان ذلك بتاريخ 17 أبريل 2024، ثم بعد ذلك أجرينا مقابلة مع بعض الموظفين في الإدارة لتزويدنا بمعلومات أولية عن إدارة الجامعة وعدد الموظفين فيها وساعات العمل... إلخ، وكان ذلك بتاريخ 28 أبريل 2024 على الساعة 10 صباحا. و بتاريخ 12 ماي 2024 قمنا بإجراء مقابلة أخيرة مع الموظفين بالإدارة ليتم توزيع الإستمارة عليهم وتوضيح وتبسيط الأسئلة لهم وقد تم إسترجاعها في اليوم التالي الموافق ل 13 ماي 2024.

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 156.

<sup>2</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

<sup>3</sup> حامد سوادى عطية: دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص. 74. 75.

رابعا: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	34%
أنثى	33	66%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث في مجتمع الدراسة تمثل 66%، ويقابلها نسبة الذكور 34% وبالتالي فإن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، ما يدل على أن المناصب الإدارية في جامعة سوق أهراس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يشغلها الإناث أكثر، وهذا التوزيع جد منطقي ويعكس واقع الإدارة الجزائرية فأغلب موظفيها من جنس انثى، ذلك لأن المرأة مجالات عملها محدودة نسبيا مقارنة بالرجل حتى وإن كانت هناك إستثناءات.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	08%
] 40 – 31 ]	21	42%
] 50 – 41 ]	22	44%
أكثر من 50 سنة	03	06%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة متباين من حيث السن، حيث نجد أن أغلب الموظفين الإداريين ينتمون إلى الفئة العمرية ] 40 – 31 ] سنة بنسبة 44%، ثم يليها مباشرة الفئة العمرية من ] 50 – 41 ] سنة وذلك بنسبة 42%، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 8%، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 6% أي ما يعادل 03 أفراد فقط.

نلاحظ من خلال هذا التوزيع أن أغلب موظفي الإدارة أقل من 40 سنة وهذه نقطة إيجابية تعود بالفعالية على الإدارة وذلك لأن أغلب الإداريين من فئة الشباب، حيث يمكننا أن نفسر هذا التواجد الشبابي بكثرة في الإدارة إلى التركيبة الديموغرافية للمجتمع الجزائري الذي يتميز بقاعدة شبابية عالية من جهة وإلى سياسة التوظيف التي شهدتها القطاع في السنوات الماضية من جهة أخرى، فكانت فئة الشباب هي الأكثر إستقطابا لعالم الشغل وذلك لما تمتاز به هذه الفئة من حيوية ونشاط بدني وفكري

عالي الشئى الذي يمكنها من مواكبة التطورات السريعة التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بتطبيق أدوات وتقنيات الإدارة الإلكترونية.

في حين تعبر فئة أكثر من 50 سنة والتي سجلت كأدى فئة بنسبة 6% عن الموظفين الذين إكتسبو خبرة كبيرة في العمل الإداري إذ يمكن للإدارة الإعتماد عليها بصفة كبيرة ويمكن أيضا للفئات الأخرى الإستفادة من خبرتها وجعلها قدوة لهم ويمكن ان نفسر نسبتها المنخفضة إلى كونها بلغت سن التقاعد والإستقرار الوظيفي الذي شهدته الإدارة مما يجعل الموظف يبقى فيها لسن متقدمة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب موطن الإقامة

النسبة المئوية	التكرارات	موطن الإقامة
10%	05	ريف
90%	45	مدينة
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب موطن الإقامة أن أغلب أفراد العينة بنسبة 90% مقيمين بالمدينة ونسبة 10% مقيمين في الريف وهي نسبة قليلة مقارنة بالفئة الأولى، وهذا راجع إلى أن المتزيدون في المدينة أكثر إقبالا على الأعمال الإدارية على عكس المتواجدين في الريف الذين غالبا ما يرفضون الإنتقال إلى أماكن بعيدة مقابل أجر لا يليق بالمصاريف التي يمكن أن تلحق بهم جراء هذا التنقل اليومي، خاصة إذا لم توفر المؤسسة التي يعملون بها أماكن إقامة.

وبالتالي نستنتج أن المتواجدين في الريف لا يريدون العمل في أماكن بعيدة، وهذا ما يخلق للمتواجدين في المدينة مناصب وحظ في عالم الشغل.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
04%	02	متوسط
20%	10	ثانوي
76%	38	جامعي
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة متباين إلى حد ما من حيث المستوى التعليمي، فأغلبية الموظفين ينتمون إلى المستوى الجامعي إذ سجلو كأعلى نسبة **76%** أي ما يعادل 40 موظف، ويليهما المستوى الثانوي بنسبة **20%**، أما المستوى المتوسط فسجل كأدنى نسبة **4%**.

نلاحظ مما سبق أن أغلب موظفي الإدارة من فئة الجامعيين وهذا ما يدل على إرتفاع المستوى التعليمي لهؤلاء الموظفين مما يجعل لديهم الفرصة الكافية لإستغلال قدراتهم التي تحصلو عليها خلال مساهمهم التعليمي، وكوّنهم من خريجي الجامعات هناك من بين موظفي الإدارة المتحصلين على شهادة الليسانس والماستر في تخصصي الإعلام الآلي أوالتسيير وهما من التخصصات ذات الإرتباط الوثيق بالعمل الإداري، وبالتالي سهولة التعامل مع أساليب وطرق العمل الجديدة والحديثة في مجال التكنولوجيا وذلك إنطلاقاً من المعارف والمهارات المكتسبة في تلك التخصصات بل ويتحقق لديهم المرونة والتكيف بسهولة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني، فالإدارة تتجدد وتتطور باستمرار مما يجب مواكبتها من قبل الموظف، وبالتالي فالإنتقال من النمط التقليدي والمعاملات الورقية في الإدارة على النمط الإلكتروني ليس بالأمر الصعب على هذه الفئة، أما الفئة الخاصة بالمستوى المتوسط فكانت نسبتها **2%** كأدنى نسبة وهي التي تظم الموظفين القدامى الذين شارفوعلى التقاعد حيث كان التوظيف في تلك الفترة لا يشترط م وهلات علمية عالية بل يكفي أن يكون الموظف ذا مستوى تعليمي متوسط.

ومما سبق يتضح أن الجامعة تعمل على إستقطاب وتعيين الموظفين ذوي مستويات جامعي وثانوي لضمان وجود أداء ومهارات وقدرات وكفاءات جيدة، كما أن طبيعة التكوين في الوقت الراهن تتطلب المواكبة والتحكم في التكنولوجيا ولهذا فإن للمستوى التعبيمي دور أساسي وبارز في زيادة المهارات وتحسين الأداء خاصة ونحن نتحدث عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
12 %	06	أقل من 6 سنوات
32%	16	[ 5 – 9 ]
26%	13	[ 10 – 14 ]
30%	15	15 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة متباين إلى حد ما من حيث الأقدمية في العمل، حيث تبين لنا أن الغالبة هي الفئة الإدارية [ 5 – 9 ] سنوات وذلك بنسبة **32%** وفي هذه الحالة يمكن القول أن الموظفين في هذه الفئة يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم، مع قدرتهم على التأقلم مع تطبيقات وعناصر الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر من أحدث ما تم تطبيقه في المجال الإداري، أما بالنسبة للفئة من 15 سنة فأكثر فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة **30%** ما

يدل على ان إدارة الكلية تظم موظفين ذوي أقدمية وخبرة كبيرة في المجال الإداري الأمر الذي ينعكس على مدى فعاليتهم في تحقيق مهامهم، حيث كلما زاد مستوى الخبرة كلما زادت فاعلية العمل وما يجعل منهم أيضا قدوة ونموذج للموظفين الجدد.

ونجد أيضا نسبة 26% من الموظفين مصنفيين في الفئة الإدارية [10 – 14] سنة، ويمكن القول أن هذه الفئة وسطية بين القديم والجديد تمتلك خبرة لا بأس بها تساعدهم على إمكانية التغيير في نمط العمل وهذا ما يكسبهم التميز، فغالبا ما نجد المبتدئ حتى وإن كانت لديه الدافعية في العمل إلا أنه تنقصه الخبرة والمهارة وبالتالي يجد صعوبات وعراقيل في العمل، وأيضا الموظف الذي لديه سنوات خبرة طويلة حتى وإن كان كفاً فقد نجده مجهدا ومنهكا وبمستوى دافعية ضعيف، وبالتالي فالوسط هو الأفضل خاصة وأن التطورات التكنولوجية السريعة تتطلب دافعية ومهارة في نفس الوقت من أجل مواكبتها والتكيف معها.

#### المحور الثاني: الكفاءة التنظيمية

#### الجدول رقم (06): يوضح مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تغيير سلوكيات الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الحالات	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
37.5%	30	زيادة مهارات الموظفين	68%	34	نعم
22.5%	18	إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار			
21.5%	17	تطوير العمل الجماعي			
18.75%	15	دعم الثقة بين العمال والحد من الصراع			
			32%	16	لا
			100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تباين في الإجابات، حيث كانت نسبة الإجابة ب "نعم" 68% في حين نسبة الإجابة قدرت ب "لا" 32%.

نلاحظ من خلال هذا التفاوت في النسب أن أغلبية موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سوق أهراس يقرون بأن الإدارة الإلكترونية لها دور في تغيير سلوكيات العمال أثناء العمل، وهو ما أكدته المدخل السلوكي في الإدارة الذي يرى أن سلوك الفرد داخل المنظمة مرتبط بعدة عوامل (شخصية، إجتماعية، تنظيمية) وهذه العوامل هي من تؤثر في سلوك الفرد وتعمل على تغيير إتجاهاته وتصوراتة ومن بين العوالم التي كان لها الأثر الواضح في إحداث التغيير حسب رأس 34 موظف التكنولوجيا الحديثة، حيث يرون أن اعتماد الإدارة على هذه التقنية أدى إلى زيادة المهارات وذلك بنسبة 37.5% وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار بنسبة 22.5% وهذا راجع إلى المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية والمتمثلة بسرعة إنجاز المعاملات ونقلها بين الموظفين مما يؤدي إلى تخفيض الوقت والجهد والنفقات والإستجابة السريعة للأحداث والتفاعل معها، فضلا عن كونها تتميز

بالإبتكارية والعالمية فتجعل الموظف يبدع ويبحث عن أفضل وأسهل الطرق الممكنة لإنجاز المعاملات بإعتماده على المعرفة كأساس لإنجاز الأعمال، كما نجد أن نسبة 21.5% من مجتمع البحث يرون أن إعتتماد الإدارة على التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير العمل الجماعي وهذا بفضل ما تساهم به الإدارة الإلكترونية في خلق عملية إتصال واضحة ومفهومة وخالية من الإجراءات الغير ضرورية الشيء الذي يؤدي إلى ترسيخ مفهوم ديموقراطية الإدارة وشفافيتها مما يخلق مناخا إيجابيا في المعاملات بين الموظفين وتواصل أفضل وإرتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه خدمات أفضل، كما نجد أن دعم الثقة بين العمال والحد من النزاعات والصراعات هي الأخرى من بين مظاهر التغير التي أدخلتها الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 18.75% من إجابات المبحوثين، وهذا راجع إلى كونها تسعى إلى توضيح المهام والأدوار بين الأقسام والإدارات فتحدد مسؤوليات كل فرد داخل الإدارة وبالتالي التقليل من تداخل المهام.

الجدول رقم (07): يوضح مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الخدمات المقدمة

النسبة المئوية	التكرارات	الحالات	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
36.36%	32	تسهيل إجراءات العمل في الإدارة	82%	41	نعم
37.5%	33	السرعة في تقديم الخدمات			
26.13%	23	النزاهة والشفافية في تقديم الخدمة			
100%	80	المجموع	18%	09	لا

• تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك تباين في الإجابات، فكانت نسبة الإجابة ب "نعم" 82% في حين نسبة الإجابة

ب "لا" قدرت ب 18%.

نلاحظ من خلال هذا التفاوت في الإجابات أن أغلبية الموظفين يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وهذا ما يثبت أن إدارة الكلية تسعى إلى مواكبة التطورات وعصرنة هياكلها وإنفتاحها على متغيرات البيئة الخارجية وذلك من خلال الإستفادة من خدمات التكنولوجيا الحديثة، فبقد إعتبر البعض من الموظفين بنسبة 33% أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال السرعة في تقديم الخدمات وذلك لأن الإدارة الإلكترونية أصبحت تخدم المواطن وتلبي له إحتياجاته بسهولة في وقت قصير وبأقل جهد فهي تعمل على إستيعاب أكبر عدد ممكن من العملاء في وقت واحد دون أن تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة وبالتالي القضاء على عامل الزمان وافجراءات الروتينية، فيما إعتبر ما يقدر ب 32% أن تطبيق افدارة الإلكترونية يساهم في تسهيل غجراءات العمل وذلك من

خلال إستخدامها للتقنيات الحديثة كإستخدام البريد الإلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة مما يساهم بشكل كبير في تحسين الأمور وتبسيطها.

الجدول رقم (08): يوضح المدى الذي تلعبه أنظمة الإدارة الإلكترونية في جعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
40%	20	كبير
52%	26	متوسط
08%	04	ضعيف
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون على مساهمة إستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية تجعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله وتحمله لمسؤولياته بشكل متوسط بنسبة 52% تليها نسبة 40% من أفراد مجتمع البحث يرون أن إستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل كبير في جعل الموظف أكثر جاهزية لأداء مهامه في حين نجد 8% فقط من مجموع أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في زيادة جاهزية العامل لأداء مهامه ضعيفة، وهذا راجع إلى كيفية إستخدام تلك الأنظمة لأنها تساعد وتسهل على الموظف أداء مهامه وذلك بتقليل كل من الجهد والوقت وتجعله يتحمل المسؤولية عللا عكس الضعيف الذي تمثل له الإدارة الإلكترونية عائق في أداء عمله ذلك لأنه لا يعي كيفية إستعمال أنظمتها.

الجدول رقم (09): يوضح مساهمة وسائل وتقنيات الإتصال الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
68%	29	نعم
04%	02	لا
38%	19	إلى حد ما
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلبية موظفي الإدارة يرون أن وسائل وتقنيات الإتصال الإلكترونية تساهم في تحقيق المرونة التنظيمية وذلك بنسبة 68%، في حين نجد ما نسبته 38% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية قد بلغت 4%، وهذا راجع إلى الوسائل والتقنيات الموجودة بالمؤسسة إذ نجد أن هذه الوسائل تساهم في تحقيق

المرونة التنظيمية وذلك لحداثتها وقدرتها على التعامل مع الحالات وسرعة تكيفها والإستجابة للتغيرات الطارئة والعودة إلى المسار الصحيح إضافة إلى سهولة الإتصال في جميع الأوقات مع تسهيل عملية التسجيلات والتحويلات وغيرها من الأعمال البيداغوجية، على عكس الذي إعتبرها أنها ليس لها أي مصداقية ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم فهم طبيعة عمل المؤسسة (الكلية) وعدم الإستغلال الصحيح لهذه التقنيات.

الجدول رقم (10): يوضح مساهمة خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة في تحقيق الكفاءة التنظيمية للإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
82%	41	نعم
18%	09	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تباين في الإجابات حيث أكد أغلب المبحوثين بنسبة 82% أن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة قد ساهمت في تحقيق الكفاءة التنظيمية لإدارة الجامعة وهذا راجع حسبهم إلى أن هذه العناصر الأساسية ( خدمات الأنترنت) في الإدارة الحديثة لما توفره من مزايا مختلفة وزيادة في سلسلة التواصل فهي تسهل على الإداريين أداء مهامهم من خلال توفير المعلومات الحديثة والصحيحة، وهذا ما يثبت أن إدارة الكلية تسعى إلى مواكبة التطورات والحداثة وذلك من خلال خدمات الأنترنت التي تساعد الكلية على إستخدام مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها وتحسين العمليات لتحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

في حين نجد 18% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على عدم مساهمة خدمات الأنترنت في تحقيق الكفاءة التنظيمية ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف البنية التحتية والتي لا تسمح بتفعيل شبكة الأنترنت والإستفادة منها، أو كون هؤلاء الموظفين يميلون إلى العمل بالطرق التقليدية ولا يرون بضرورة الإعتماد على شبكة الأنترنت المعقدة في نظرهم.

الجدول رقم (11): يوضح تقليل أنظمة الإدارة الإلكترونية من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
82%	41	نعم
18%	09	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي الإدارة يرون أن الأنظمة الإلكترونية قللت من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة وذلك بنسبة 82%، في حين هناك منهم من يرى عكس ذلك بنسبة 18%، وهذا راجع إلى أن تقنيات ووسائل



الاتصال الحديثة من سلامة العملية الإتصالية بين الإدارة والطلبة والأساتذة وذلك من خلال ما توفره هذه التقنيات الحديثة من أساليب أسرع في الإتصال ومن هذه التقنيات نجد مواقع التواصل الإجتماعي، البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية فمواقع التواصل الإجتماعي تساعد في الإتصال بين الإدارة والطلبة والأساتذة نظرا لكثرة إستخدامها وسهولتها، أما البريد الإلكتروني فزاد إستخدامه في الأونة الأخيرة، أما المنصة فهي أقل إستخدام نظرا لحداتها وكذلك لصعوبتها فهي تحتاج إلى تدفق سريع في الأنترنت مقارنة بالوسائل السابقة وهذا ما يجعل الولوج إليها قليل.

الجدول رقم (12): يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة العنصر البشري

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
72%	36	نعم
28%	14	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين الإداريين بنسبة 72% يرون أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بصورة فاعلة في رفع كفاءة العنصر البشري وذلك من خلال ما تهتم به الإدارة من تأهيل وتكوين بعض العاملين من أجل الرفع من قدراتهم في التعامل مع مختلف الوسائل التي تفرضها التطورات التكنولوجية ما يجعلها تكونهم في مجال التقنية الحديثة مما يسهم ذلك في تحسين وسرعة مستوى أدائهم في الأعمال الموكلة لهم وهذا ما اوضحته نتائج الجدول رقم (22) والذي بينت نتائجه أن إدارة الكلية تسعى لتدريب موظفيها من خلال دورات تدريبية في مراكز التكوين وذلك بنسبة 44.11% مما يجعلهم أشخاص مؤهلين تقنيا في تقديم الدعم الفني والتقني وتطوير النظم المعلوماتية، الشيء الذي يخلق ثقافة تتغير معها طرق التفكير وأساليب العمل الإداري للتطور والرقى أكثر.

في حين هناك من الموظفين بنسبة 28% من يرون أن هذه التقنية الحديثة لم ترفع من كفاءتهم في العمل ويرجع ذلك إلى تخوفهم من التحول لها وجهلهم بأساليب العمل بما أو عدم تكيفهم مع الوضع الجديد في الإدارة.

المحور الثاني: جودة الأداء

الجدول رقم (13): يوضح سهولة العمل بعد إدخال الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
90%	45	نعم
10%	05	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 90% أكدوا أن عملهم أصبح سهلا بعد إدخال الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال ما ساهمت به من إلغاء الإزدواجية والتكرار في المهام والتقليل من الأخطاء التي يقع فيها الموظف مما يؤدي به إلى تكرير الأعمال ومرات ومرات وربما البدء من جديد في حال ضياع الأوراق، بالإضافة إلى ضياع الوقت والجهد، وبالتالي نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية قد أدت إلى تحفيز الموظف على الأداء الجيد وذلك من خلال إختصار العمل والإستغناء على الأوراق وإلغائها للتعقيد والتبذير في الوقت والجهد وذلك بإسنادها للمهام الروتينية إلى الأجهزة الإلكترونية، حيث ساهم جهاز الكمبيوتر وملحقاته في رفع قدرات الموظفين وجعلهم أكثر جاهزية وبالتالي تحقيق الجودة في الأداء، وهذا ما يدل على أن الموظفين كانت تواجههم صعوبات كبيرة قبل تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

في حين هناك من الموظفين بنسبة 10% أكدوا العكس وأن الإدارة الإلكترونية لم تسهم في تسهيل المعاملات وذلك بسبب الإجراءات الروتينية التي تقوم بها إدارة الكلية، حيث أن الإدارة لا يمكنها أن تتخلى بسهولة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية دون الإندماج مع معطيات الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (14): يوضح تحسن جودة الأداء بعد إدخال الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية موظفي الإدارة يرون أن جودة الأداء تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 74%، وهذا راجع حسبهم إلى :

- السرعة في الإنجاز
- دقة العمل وجودته.
- التخلي عن الأوراق والتوجه بالإدارة إلى الرقمنة.
- السرعة في إيصال المعلومات.
- سرعة التواصل بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم.
- زيادة المهارات.
- إتمام العمل في أقل وقت ممكن.
- الشفافية والمرونة في العمل.
- تسهيل المعاملات بين الطلبة والإدارة والتعامل فيما بينهم عن بعد.
- تحمل المسؤولية.

- السرعة في إتخاذ القرار المناسب.

بينما الذين يرون بعدم تحسن جودة الأداء بعد إدخال الإدارة الإلكترونية والذين بلغت نسبتهم 26% فهم ليس لديهم أي رغبة في تعلم الوسائل الحديثة وهذا ناتج ربما إلى عدم التدريب أو الرغبة في تعلم وسائل جديدة.

الجدول رقم (15): يوضح تغير أسلوب العمل بعد إدخال الإدارة الإلكترونية ومدى تكيف الموظفين مع هذا التغير

النسبة المئوية	التكرارات	التكيف مع التغيير	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
90.6%	39	نعم	86%	43	نعم
9.30%	04	لا			
100%	43	المجموع			
			14%	07	لا
			100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين الإدارة يرون أنه حدث فرقا في أسلوب العمل بعد إدخال الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 86% وقد استطاع أغلب موظفي الإدارة التكيف مع هذا التغيير، وهذا ما أكدته إجابات أفراد مجتمع الدراسة على السؤال "في حالة الإجابة بنعم هل إستطعتم التكيف مع هذا التغيير؟" فكانت معظم الإجابات بنعم وذلك بنسبة 90.69%، أما النسبة المتبقية 14% من الموظفين أجابو بـ "لا" بمعنى أنهم لم يلاحظو أي تغيير أو تكيف وهذا راجع إلى تمسكهم بمبادئ الإدارة التقليدية وذلك لفهمهم وإستيعابهم للأعمال التقليدية أكثر من الأعمال الحديثة وأغلب هذه الفئة لا يرون بأنه حدث أي تغيير وهذا راجع إلى عدم إنغماسهم في الأعمال التكنولوجية.

الجدول رقم (16): يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد في أداء المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي الإدارة وبنسبة 86% يؤكدون على أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في تقليل الوقت والجهد المطلوب لأداء العمل، وهذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات والتي تعتمد على الحواسيب وليس على العمل اليدوي وبالتالي تناقصت المعاملات الورقية التي تتطلب ساعات طويلة لإنجازها، فهي تساعد على سيرورة العمل وتساعد في عملية التواصل بين الموظفين إلكترونيا وتخفف من إنتقال العملاء شخصيا لإنجاز معاملاتهم

مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد فالعامل أصبح يمارس أنشطته في أي وقت وأي مكان مما كان عليه في السابق خاصة إذا كان على تدريب ومعرفة تامة حول كيفية العمل بالبرامج الإلكترونية الحديثة التي تسهل العمل بأقل جهد وتكلفة.

أما بالنسبة للفتنة التي ترى أن الإدارة الإلكترونية لم تساهم في تقليل الوقت والجهد والتي قدرت بـ 14% ربما يرجع ذلك إلى عدم إكتساب مهارات التقنية الحديثة وبقي عملهم محصورا في الإدارة التقليدية وتفضيلهم وتعودهم عليها.

الجدول رقم (17): يوضح تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
76%	38	نعم
24%	12	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين بالإدارة بنسبة 76% يرون أن مهاراتهم المهنية تتناسب مع تطبيق الشبكة المعلوماتية، مما يدل على أن إدارة الكلية تتوفر على كوادر بشرية متخصصة وتحسن التعامل مع كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة بمختلف أشكالها وتمتلك خبرات تطبيقية في مجال التقنية الحديثة تمنح لهم الكفاءة والتأهيل، فتوافق المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية أهم عامل لإنجاح الإدارة الإلكترونية وهذا من أجل مواكبة التطورات والتوافق بين الأعمال الإدارية والتقنية.

في حين هناك من الموظفين بنسبة 24% يرون العكس من ذلك وأن مهاراتهم لا تتناسب مع تطبيق الشبكة المعلوماتية وهذا راجع إلى عدم تمكن الموظف على التعامل مع البرمجيات الإلكترونية المقدمة له من قبل المؤسسة مما يدل على عدم تأهيل الكوادر البشرية وضعف التدريب وأنه ليس متاح لجميع الموظفين فبدون تدريب أو تأهيل على الإستعمال الفني للإدارة الإلكترونية لا يمكن للإدارة أن تصل إلى المقاييس العالمية.

الجدول رقم (18): يوضح أثر الاتصال الإلكتروني على أداء الموظف ونسبة المردودية التي حققها

النسبة المئوية	التكرارات	نسبة المردودية	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
37.20%	16	جيدة	86%	43	نعم
55.81%	24	متوسطة			
6.97%	03	ضعيفة			
100%	43	المجموع			
			14%	07	لا
			100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين يؤكدون على أن الإتصال الإلكتروني قد أثر على أدائهم بشكل واضح وذلك بنسبة **86%** وذلك من خلال ما تساهم به وسائل وتقنيات الإتصال الإلكتروني في تنمية المهارات وتقديم أفضل الخدمات فالعمل الدائم و المستمر على جهاز الكمبيوتر يجعل الموظفين يكتسبون مهارات ومعارف ويساهم في تطوير قدراتهم، وهذا ما رفع مستوى الأداء لأن التعامل بهذا الشكل يعمل على إختصار الوقت والجهد وسرعة تقديم الخدمات مع الإستغناء عن الأوراق كما أنه يساهم بشكل كبير في تجنب الأخطاء وتعديلها بسرعة.

أما فيما يخص نسبة المردودة التي حققها الإتصال الإلكتروني فنجد أن أغلبية الموظفين أكدوا على أنها متوسطة وذلك بنسبة **55.81%** وتليها نسبة **37.20%** من الموظفين الذين يرون أنها جيدة، أما نسبة **6.97%** يرون أنها ضعيفة، وهذا ما يوضح لنا أن الإتصال الإلكتروني قد أثر على أداء الفرد حتى وإن لم يكن بصورة جيدة وكبيرة إلا أن تأثيره واضح وذلك من خلال الأدوات التقنية والبرمجيات والشبكات والمعدات الأخرى كالوسائل الصوتية ومعالج النصوص الإلكترونية وبرامج تخزين وإسترجاع المعلومات وتنظيمها وجدولة الأعمال وأيضاً المعالجة والتشغيل والأرشفة الإلكترونية كل هذه العناصر من شأنها أن تؤثر على أداء الموظفين للوصول إلى الكفاءة والفعالية في العمل.

الجدول رقم (19): يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في حل المشكلات التي تواجه الموظف

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي الإدارة يؤكدون على مساهمة الإدارة الإلكترونية في حل المشكلات التي تواجه الموظف وذلك بنسبة **60%** ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تجنب الأخطاء البشرية وتعديلها، ومعالجة الإنحرافات الحاصلة في الأعمال بشكل فوري موزلك بالإعتماد على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مع وجود أنظمة تصحيح وسرعة إكتشاف الأخطاء، حيث يتم التنظيم والإحتفاظ بالملفات في ذاكرة الحاسوب وفق تشفير محكمة بحيث لا يتم قرصنتها وهذا ما أكدته المدخل الكتي في الإدارة والذي تناول بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمؤسسات، إذ يقوم علماء الإدارة بإستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات المعقدة وبالتالي نسبة وقوع الموظف في المشاكل تكون قليلة، وهذا ما أكدته أيضا النظرية الرياضية والتي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم ونلاحظ أن المدخل الرياضي يكون أكثر فاعلية بصفة خاصة عندما يطبق على المشكلات المادية للإدارة مثل المخزون والموارد ورقابة الإنتاج عنه عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني.

في حين نجد نسبة 40% من الموظفين يرون أنه ليس هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في حل مشاكلهم وهذا يعود إلى وضعية الموظف من نقص التركيز أحيانا مما يؤثر على سلامة مدخلات ومخرجات العمل الإداري والإلكتروني، أو يمكن أن نرجع ذلك إلى ضعف التدريب على إستخدام البرامج الحديثة وان بعض العاملين لديهم صعوبة في فهم نظام الإدارة الإلكترونية وهذا ما تعاني منه الإدارة من معوقات بشرية في قلة المتخصصين في المعلوماتية.

المحور الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (20): يوضح تدفق الأنترنت في الجامعة

النسبة المئوية	التكرارات	تدفق الأنترنت
56%	28	بطيء
42%	21	متوسط
02%	01	سريع
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت متباينة بشأن تدفق الأنترنت في الجامعة، فهناك نسبة 1% فقط من يرى أن تدفق الأنترنت سريع، في حين 42% يرونه متوسط، وأغلب المبحوثين بنسبة 56% يرون أن تدفق الأنترنت في الجامعة ضعيف، وهذا راجع غلى أن الجامعة لم تصل بعد إلى التحسين الفعلي لإتصالها بالأنترنت كما يمكن إرجاع ذلك أيضا إلى أن شبكة الأنترنت تقتصر فعاليتها على بعض المصالح دون الأخرى أو إلى بعض الموظفين الموكلة لهم مهام وأنشطة تتطلب إستخدامهم لشبكة الأنترنت وذلك لأن ليست كل الخدمات تتطلب توفر الأنترنت.

الجدول رقم (21): يوضح الدورات التدريبية التي توفرها الجامعة للموظفين وشكل التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	شكل التدريب	النسبة المئوية	التكرارات	التدريب
41.17%	14	تكوين مكثف ومتواصل	56%	28	نعم
44.11%	15	دورات تدريبية في مراكز التكوين			
11.76%	04	ورشات وملتقيات			
2.94%	01	أخرى			
100%	34	المجموع			
			44%	22	لا
			100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين الذين كانت إجاباتهم إيجابية فيما يخص تدريب الموظفين من قبل الإدارة في حال اعتمادها على برامج ومنصات إلكترونية وقد قدرت هذه النسبة بـ **56%** ولأن العنصر البشري يعد من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون مؤهلاً من خلال الدورات التدريبية المناسبة لكي يصبح قادراً على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، إذ نجد أنه من أهم الدورات التدريبية المعتمدة في إدارة الكلية تلك التي تكون في مراكز التكوين وهذا حسب إجابة **44.11%** من الموظفين وذلك لما تتوفر عليه هذه المراكز من مستلزمات ضرورية لتدريب الموظفين عملياً خلال فترات محددة كما أن التكوين فيها يكون تطبيقي وليس فقط نظري، تليها مباشرة نسبة **41.17%** والخاصة بتلقي الموظفين على تكوين مكثف ومتواصل داخل الإدارة دون التنقل إلى مراكز التكوين الأخرى ثم نجد تدريب الموظفين من خلال الورشات والملتقيات بنسبة **11.76%** بالإضافة إلى دورات تدريبية أخرى والمتمثلة في تكوين غير مكثف وتوجيهات عبر المنصة وذلك حسب إجابة موظف واحد بنسبة **2.94%**.

وعليه نلاحظ أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سوق أهراس تسعى إلى تحسين أداء موظفيها من خلال برمجة الدورات التدريبية لهم في خاصة تلك التي تكون مراكز التكوين بصفة دورية لهم.

الجدول رقم (22): يوضح البرامج والشبكات والمنصات الخاصة للتواصل والتفاعل مع الموظفين والطلبة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة **54%** من أفراد مجتمع البحث يرون أن هناك برامج ومنصات رقمية وشبكات خاصة للتواصل والتفاعل مع الموظفين والطلبة وذلك من خلال ما توفره التقنيات الحديثة من أساليب أسرع في الإتصال منها شبكة الأنترنت والمنصات والمواقع الإلكترونية دون اللجوء إلى الإدارة أو مكاتب الموظفين، وبالتالي التغلب على الحواجز الزمانية والمكانية داخل الإدارة مع الحفاظ على السرية في العمل وهذا من أجل تحقيق الإتصال الفعال من خلال ما تتيحه الشبكات عبر قنوات عديدة تضمن إنتقالها بشكل أفضل وأسرع وبطريقة منظمة ، فشبكات التواصل المتوفرة بالإدارة تسهل التواصل بين الأفراد والأقسام والمصالح والإدارات المختلفة، ومؤخراً دخلت منصة جديدة تعرف بإسم البروغرس حيز التنفيذ حيث تسمح هذه المنصة بالوصول إلى المعلومات المختلفة ونشرها لأكثر من جهة في نفس الوقت وذلك لتمكين الطلبة وتاموظفين من الوصول والتبادل السريع للمعلومات المتعلقة بهم ما يعمل على تسريع المهام وتحسين أداء الإدارة الجامعية بشكل عام بدرجة كبيرة.

فيما أكد موظفون آخرون بنسبة 46% أنه لا توجد منصات رقمية وشبكات خاصة للتواصل والتفاعل مع الموظفين والطلبة، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف شبكات الإتصال خاصة وأن تدفق الأنترنت بالجامعة بطيء مما يصعب الدخول لتلك المنصات الرقمية في بعض الأحيان الشيء الذي يجعلهم الإستغناء عنها واللجوء إلى أساليب اخرى.

الجدول رقم (23): يوضح الأسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة في الإتصال بالموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الإتصال
00%	00	طرق تقليدية
52%	26	الهاتف
30%	15	البريد الإلكتروني
16%	08	الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة
00%	00	منتديات للنقاش
02%	01	أخرى
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات مجتمع الدراسة كانت متباينة بشأن طرق الإتصال التي تعتمد عليها الكلية، فنجد ان النسبة الأكبر من المبحوثين أكدوا على إستعمال أو إستخدام الهاتف والتي قدرن بـ 52% بإعتباره أقرب وسيلة للموظف حيث يتم إستخدامه في التواصل مع مختلف الفروع والمصالح وبعض المؤسسات الأخرى، كما يستعمل الهاتف في التواصل مع الموظفين بين بعضهم من خلال إرسال رسائل قصيرة SMS أو اتصال مباشرة عبر الخط مباشرة في حال وقوع أي مشكلة، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 15% تعبر عن إستخدام البريد الإلكتروني بإعتباره وسيلة إتصال سريعة وغير مكلفة كثيرا حيث يمكن لمستخدميها إرسال مختلف الرسائل وإستقبالها عبر شبكة الأنترنت ومنه سهولة تبادل المعلومات ومشاركتها مع الطرف الآخر، ثم تأتي نسبة 16% من الموظفين الذين يرون أن هذا التواصل يتم عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة، في حين نجد من الموظفين بنسبة 2% من يرون أن الإتصال بهم يتم عبر مواقع التواصل الإجتماعي.

الجدول رقم (24): يوضح توفرا الإدارة على الموارد البشرية المؤهلة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
52%	26	نعم
48%	24	لا
100%	50	المجموع



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت متقاربة نوعاً ما، إذ نجد 52% من الموظفين يرون أن الإدارة تتوفر على موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة، حيث يعد العنصر البشري المؤهل من أهم المدخل التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية فهو العنصر الأهم داخل المنظمة ورأس المال الفكري لها وهو المنشأ للإدارة الإلكترونية إكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة تتوفر بها موظفون ذوي كفاءة وخبرة في مجال التكنولوجيا الحديثة خاصة الذين منهم برتبة "تقني سامي" ما يجعلهم مؤهلين للتعامل مع مختلف البرامج الإلكترونية، وكذلك الموظفين ذوي التخصصات الفنية التي تمكنهم من صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

في حين هناك 48% من الموظفين الذين يرون أن الإدارة لا تتوفر على موارد بشرية مؤهلة وهذا راجع إلى التكوين الكلاسيكي الذي تلقته هذه الفئة الغير مؤهلة خاصة الذين إقتربو من سن التقاعد والذين تجاوزت سنوات عملهم 15 سنة فنجدهم تعودوا على المعاملات الورقية الروتينية ما يفرض على إدارة الكلية أن تسعى جاهداً إلى إخضاع هذه الفئة لدورات تدريبية تسمح لهم بزيادة مؤهلاتهم في هذا المجال وترفع من كفاءة أدائهم لكي يتأقلموا مع المستجدات الإدارية.

الجدول رقم (25): يوضح توفر الإدارة على البرامج الإلكترونية التي تستخدم في أداء الأعمال

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين وبنسبة 60% يؤكدون على توفر الإدارة على برامج إلكترونية تستخدم في أداء الأعمال ولكونها تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب فهي تساعد الموظفين وتسهل عليهم العمل أفضل وبدون أي عراقيل مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما أكدت عليه نظرية إدارة نظم المعلومات الإدارية إذ تقوم هذه النظرية على فكرة ان الإدارة تعتمد بصفة أساسية على النظم المعلوماتية والبرامج التي تعمل بواسطة الحاسوب وهي بدورها تساعد الإدارة على وضع الكثير من الإستراتيجيات الخاصة بتطوير خططتها وتنظيم أعمالها لتساعد هذه البرامج المتطورة الإدارة على الرقي بمستواها وطرقها ووظائفها ومخططاتها الإدارية والتنفيذية والمالية.

الجدول رقم (25- أ -): يوضح نوع البرامج الإلكترونية المتوفرة بالإدارة

نوع البرامج	التكرارات	النسبة المئوية
برامج إدارة النظام	20	29.41%
برامج الأرشفة الإلكترونية	17	25%
برامج تخطيط الموارد البشرية	05	7.35%
برامج المحاسبة المالية	19	27.94%
الجداول الإلكترونية	04	5.88%
برامج نظام الشرية لحماية الملفات	03	4.41%
المجموع	68	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن من أكثر البرامج المتوفرة بالإدارة هي برامج إدارة النظام بنسبة **29.41%** وذلك لكونها عبارة عن مجموعة من البرامج العامة التي تدير مكونات الحاسوب كالمعالج المركزي ووصلات الإتصال والمعدات الملحقة بها لذلك تعد من أهم ما يتم إستخدامه من طرف الموظفين لأنها تعمل كواسطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب، كما نجد برامج المحاسبة المالية هي الأخرى من بين أهم البرامج المذكورة والمستخدمة في أداء الأعمال من طرف الموظفين بنسبة **27.94%** وذلك من خلال ما تقوم به من تنظيم وتتبع جميع العمليات المالية بدقة وشفافية دون الوقوع في الأخطاء، إضافة إلى أنها توفر الوقت والجهد مع الحفاظ الآمن للبيانات وسهولة إسترجاعها أو عمل نسخ إضافية أو تخزينها، كما أنها توفر مجموعة كبيرة من التقارير المالية ذات مصداقية عالية لقياس الأداء، ونجد أيضا برامج الأرشفة الإلكترونية بنسبة **25%** فهي تعد من أهم البرامج التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات وعالم الإدارة والأعمال وذلك لما تتمتاز به من توفير حماية للمعلومات وإمكانية نقلها والرجوع إليها في أي وقت وإدارتها بشكل صحيح وبالتالي فهذا النوع من البرامج يعد الركيزة الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى وجود برامج أخرى كبرامج تخطيط الموارد البشرية بنسبة **7.35%** والجداول الإلكترونية بنسبة **5.88%** وبرامج نظام الشرية لحماية الملفات بنسبة **4.41%**.

إنطلاقا مما سبق نستنتج أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سوق أهراس تسعى لتوفير كافة البرمجيات الضرورية في إدارتها لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى الأداء التنظيمي المنشود.

الجدول رقم (26): يوضح توفر الإدارة على أجهزة الإعلام الآلي

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
92%	46	نعم
08%	04	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين وبنسبة 92% يؤكدون على أن كل المصالح والأقسام تتوفر على أجهزة الإعلام الآلي، وهذا ما تأكد لنا أثناء زيارتنا لمكاتب الإدارة لتوزيع الإستمارات حيث رأينا أن كل الأقسام ومختلف المصالح تتوفر على أجهزة الإعلام الآلي خاصة منها جهاز الحاسوب والذي يعتمد عليه بدرجة كبيرة في مختلف الأعمال والنشاطات الأساسية للإدارة، فهو يعد أساس العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية وهذا ما يفسر أن إدارة الكلية تسعى إلى اعتماد هذه الأجهزة لمواكبة التطورات الحاصلة ولتسهيل العمل وتقديم الخدمات بكفاءة عالية ورفع مستوى الداء للموظفين وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (07) في أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وهو ما تؤكد أيضا نظرية النظم والتي تقوم على مجموعة من الأسس منها أن الآلات والتكنولوجيا تعد من أهم مدخلات النظام التي يتم تحويلها إلى مخرجات وبالتالي الإفتاح على البيئة الخارجية.

في حين أقر بقية الموظفين بنسبة 8% بعدم توفر الأجهزة وأنهم لازالو ينجزون المهام والأعمال الموكلة إليهم بالطريقة التقليدية ربما يعود ذلك إلى أنهم لازالو يواجهون تخوف من تطبيق الإدارة الإلكترونية أو عدم التأقلم مع تغير الإدارة خاصة إذا كانت إمكانياتهم في التعامل مع التقنية الحديثة محدودة وهذا ما يتوافق مع نتيجة الجدول رقم (15) والذي أكدت نتائجه أن هناك نسبة 9.30% من الموظفين لم يتكيفو بعد مع النظام الإلكتروني الجديد المتبع في الإدارة.

الجدول رقم (27): يوضح التشجيع المادي والمعنوي للموظف أثناء تطبيقه للمهارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
24%	12	نعم
76%	38	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لا يتم تشجيعهم مادريا ولا معنويا أثناء تطبيقهم للمهارة الإلكترونية وذلك بنسبة 76% وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر الغطاء المالي ونقص في الميزانية والتكلفة المادية المطلوبة لتوفير مختلف الخدمات والتحفيزات مما يدل على ضعف البنية التحتية لإدارة الكلية.

الجدول رقم (28): يوضح ما إذا كان هناك تخوف من قبل الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
24%	12	نعم
76%	38	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك من الموظفين بنسبة 58% يؤكدون عدم تخوفهم من التحويل إلى الإدارة الإلكترونية وهذا ما يوضح إدراكهم لأهمية التكنولوجيا الحديثة في تسهيل إجراءات العمل خاصة المختصين منهم في هذا المجال والمتحصلين على شهادات في الإعلام آلي وذوي مستوى التعليم الجامعي وهذا ما يؤكد الجدول رقم (04) والذي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي إذ نجد نسبة 76% من الموظفين من فئة الجامعيين وبالتالي فالتحول إلى النظام الإلكتروني الجديد لم يكن بالأمر الصعب عليهم نظرا للمعارف والمهارات المكتسبة في الجامعة.

في حين هناك من الموظفين بنسبة 42% لازال لديهم تخوف من التحويل إلى ممارسة التقنية الحديثة وهذا راجع ربما إلى التعود على معاملات الإدارة التقليدية مما يؤدي إلى التخوف من الإدارة الحديثة وعدم التأقلم فيها وأيضا نجد أن هناك من الموظفين يفتقرون للخبرة في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة أو أنهم لم يتلقوا التدريب بشكل مناسب حول كيفية استخدام التقنية الحديثة.

الجدول رقم (29): يوضح المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	نوع المعوقات	النسبة المئوية	التكرارات	المعوقات الإدارية
27.94%	19	ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة	66%	33	نعم
22.05%	15	غياب رؤية إستراتيجية واضحة بشأن استخدام التقنية الحديثة			
19.11%	13	إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة			
30.88%	21	تركيز الإدارة على الإجراءات الروتينية الورقية			
100%	68	المجموع			
			34%	17	لا
			100%	50	المجموع

• تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين في الإدارة يؤكدون على وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 66% حيث نجد نسبة كبيرة منهم والمقدرة بـ 30.88% ترى أن المعوقات الإدارية التي تعاني منها إدارتهم تتمثل في تركيز الإدارة على الإجراءات الروتينية الورقية في عملياتها الإدارية وعدم التخلي عنها بسهولة ويتضح ذلك جليا أثناء زيارتنا الميدانية للكلية ومكاتب الموظفين إذ رأينا أن هناك البعض من المعاملات الورقية لازالت قيد الاستخدام بين الموظفين وحسب تأكيد إحدى الموظفات فإن الإدارة لازالت تعامي من ضعف في الإهتمام بعنصر التجديد وبتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص في القيادات الإدارية التي تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فيما أرجعت فئة أخرى المعوقات الإدارية إلى ضعف عنصري التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة وذلك بنسبة 27.94% ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإدارة لازالت حديثة العهد باستخدام التقنية الحديث ما جعل المسؤولين لا يعون كيفية التخطيط لهذه التقنية وكيفية إستخدامها، كما ترى فئة أخرى بنسبة 22.05% أن غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن إستخدام التقنية الحديثة تعد من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة، في حين يرى موظفون آخرون أنها تتمثل في إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة وذلك بنسبة 19.11% ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لأدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.

الجدول رقم (30): يوضح المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية

المعوقات البشرية	التكرارات	النسبة المئوية	نوع المعوقات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	68%	قلة الموظفين المختصين في المعلوماتية	21	31.81%
			عدم توفر التدريب للموظفين	18	27.27%
			مقاومة الموظفين للتغيير	10	15.15%
			عدم وجود موظفين مختصين في الصيانة	17	25.75%
			المجموع	66	100%
لا	21	42%			
المجموع	50	100%			

• تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 58% من أفراد مجتمع البحث قد أكدوا بأن هناك معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أرجعوا ذلك إلى قلة الموظفين المختصين في المعلوماتية وذلك بنسبة 31.81% ويرجع ذلك إلى أن هناك فئة من الموظفين ذات مستوى تعليمي متدني وتكوين كلاسيكي مما يجعلهم يرفضون الأساليب الحديثة في التسيير خاصة منهم كبار السن والذين على مشارف التقاعد، كما أرجعت فئة أخرى المعوقات البشرية التي تعاني منها الإدارة إلى عدم توفر التدريب للموظفين وذلك بنسبة 27.27% إذ يعود ذلك إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على متابعة التعليم

والتدريب والتطوير على البرامج الإلكترونية الجديدة وهذا ما أكده الجدول السابق رقم (27) والذي يوضح عدم تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الإلكترونية وذلك بنسبة **76%** من إجابات الباحثين، كما نجد أن نسبة **25.75%** من الموظفين يرون أن عدم وجود موظفين مختصين في صيانة الأجهزة أحد عوائق الإدارة الإلكترونية وهذا ما أكده الجدول رقم (32) والذي يوضح عدم توفر الصيانة للأجهزة بنسبة **15.38%** ونجد كذلك من الموظفين بنسبة **15.15%** يرون أن المعوقات تتمثل في مقاومة الموظفين للتغيير خوفا من فقدانهم لوظائفهم بسبب الفشل أثناء تعاملهم مع التقنيات الجديدة. بينما نجد نسبة **42%** من الموظفين قد أكدوا على عدم وجود معوقات بشرية من شأنها الحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى إيمانهم بأن هناك طاقات بشرية بإمكانها تسيير هذه التكنولوجيا وأن إدارة الجامعة تحرص على توظيف أصحاب التخصص من خلال معرفتهم المسبقة بكيفية التعامل مع البرامج الإلكترونية وهذا ما أكده الجدول السابق رقم (24) الذي يوضح توفر الإدارة على موارد بشرية قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة.

الجدول رقم (31): يوضح المعوقات القانونية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية

المعوقات القانونية	التكرارات	النسبة المئوية	نوع المعوقات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	16%	غياب قوانين تجرم إخراج برامج الإدارة الإلكترونية	07	43.75%
			غياب قوانين للتحقق من شخصية طالب الخدمة	03	18.75%
			غياب قوانين تتعلق بقواعد الإثبات والحجية	06	37.5%
			أخرى	00	00%
			المجموع	16	100%
لا	42	84%			
المجموع	50	100%			

• تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين أقرت بعدم وجود معوقات قانونية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة **84%** وهذا دليل على دعم الحكومة والوزارة لمشروع الإدارة الإلكترونية حرصا منها على مواكبة التطورات العالمية وتحقيق أعلى قدر من التنافسية خاصة وأننا في بلد سائر في طريق النمو الشيء الذي يتطلب تفعيل كل الجهود للرقى والتطور أكثر في المؤسسات مع ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بالتوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة، فيما أكد باقي الموظفين والمقدرة نسبتهم **16%** بأن هناك معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن بين هذه المعوقات غياب قوانين تجرم إخراج برامج الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة **43.75%** من إجابات الباحثين، فغياب مثل القوانين تجعل المتعامل مع الإدارة الإلكترونية لا يشعر بالأمان إلى درجة الإبتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان، كما نجد أيضا أن غياب القوانين التي تتعلق بقواعد الإثبات والحجية والمصدقية والتي جاءت بنسبة **37.5%**

من إجابات المبحوثين من شأنها أيضا أن تعيق سير أنظمة الإدارة الإلكترونية مما يجعل الخوف كبير داخل المقبلين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل ما يثبت حقوقهم من الوثائق وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية ومصداقيتها.

الجدول رقم (32): يوضح المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	نوع المعوقات	النسبة المئوية	التكرارات	المعوقات التقنية
18.46%	12	قدم الأجهزة	56%	28	نعم
15.38%	10	عدم توفر عملية الصيانة للأجهزة			
4.61%	03	عدم توفر الأجهزة في جميع المصالح			
61.53%	40	ضعف شبكات الإتصال			
100%	65	المجموع			
			44%	22	لا
			100%	50	المجموع

• تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين وبنسبة 56% يؤكدون على وجود معوقات تقنية تعيق من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة، حيث نجد نسبة كبيرة منهم والمقدرة بـ 40% قد أجمعوا على أن ضعف شبكات الإتصال من أكبر المعوقات التقنية التي تعاني منها إدارة الكلية، وهذا ما يتوافق مع نتيجة الجدول رقم (21) والذي أكدت نتائجه على أن تدفق الأنترنت بطيء وذلك بنسبة 56% ويمكن إرجاع هذا النقص في الشبكات إلى ضعف الميزانية المخصصة بربط الشبكات وكذا إرتفاع التكاليف الخاصة بها، كما أن هناك نقائص أخرى من شأنها أن تعيق السير الحسن للإدارة الإلكترونية منها قدم الأجهزة وذلك بنسبة 18.46%، وعدم توفر عملية الصيانة لهذه الأجهزة بنسبة 15.38% مما يدل على عدم وجود مختصين وخبراء لهذه العملية، ونجد نسبة 4.61% من يرون بأن المعوقات التقنية تتمثل في عدم توفر الأجهزة في جميع المصالح الإدارية.

الجدول رقم (33) : يوضح ما إذا كان هناك حماية لأمن المعلومات وسريتها في الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
46%	23	نعم
54%	27	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت متقاربة نوعا ما، إذ نجد أن نسبة 54% من الموظفين قد أكدوا على أنه لا يوجد حماية لأمن المعلومات وسريتها في مصطلحتهم وهذا راجع إلى تخوف المتعاملين والموظفين وعدم توفر

إدارة الكلية على برامج التطبيقات الحديثة المتخصصة في دعم وحماية أمن المعلومات وعدم تعميمها على كافة المصالح إذ يقتصر تطبيقها على بعض المصالح فقط وهذا راجع رتبا إلى غلاء أسعار البرامج التسييرية والأمنية وتقييمها باستمرار، وهذا ما يتوافق مع نتيجة الجدول رقم (26) حيث نجد أن برامج نظام السرية لحماية الملفات حققت أدنى نسبة 4.41% مقارنة مع بقية البرامج الأخرى.

في حين نجد أن نسبة 46% من الموظفين الذين أكدوا على أنه لا توجد معوقات تتعلق بالأمن الإلكتروني ويرجع ذلك إلى أن هناك بعض من المصالح أجهزة الحاسوب فيها مزودة ببرامج حماية متطورة لضمان حماية أمن المعلومات، بحيث يمتلك الموظف رقم سري خاص به للولوج إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمتعاملين.

إن هذا المحور يعكس الواقع المتردي للإدارة الإلكترونية في الكلية على الرغم من الدور الإيجابي الذي لعبته في تحقيق جودة أداء الموظفين، إلا أن عبارات هذا المحور بينت أن إدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة سوق أهراس لازالت تشتكي من بعض العراقيل الإدارية والتقنية بالدرجة الأولى والتي حالت دون تطبيقها بشكل فعال ومرض، وبالتالي لا بد من بذل مجهودات أكثر وإرادة قوية للتغلب عليها.

الجدول رقم (34): يوضح مستقبل الإدارة الإلكترونية بالجامعة

النسبة المئوية	التكرارات	مستقبل الإدارة الإلكترونية
40%	20	متطور ومزدهر
26%	13	ناجح
18%	09	جيد
10%	05	في تحسن مستمر
4%	02	غير واضح
2%	01	مستقبل مجهول
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل احتمالات أفراد مجتمع الدراسة حول مستقبل الإدارة الإلكترونية في الجامعة وفي ظل بروز عدة معوقات تقف حائلا أمام تسريع وتيرة هذه العملية أمامهم إلا أن أغلبيتهم متفائلين بشأن مستقبل الإدارة الإلكترونية إذ نجد نسبة كبيرة منهم 84% من يرون بأنه مستقبل متطور ومزدهر، ناجح، جيد، مما يدل على نظرهم الإيجابية وإدراكهم بمزايا هذا المشروع الجديد الذي يقوم على إستخدام التقنية الحديثة خاصة ونحن نتحدث عن عصر التكنولوجيا والتي ساهمت بشكل كبير في الإرتقاء بالمهارات الإدارية ورفع كفاءة العنصر البشري، وهناك من يرى بأنه في تحسن مستمر بنسبة 10%



وذلك من خلال أن المعاملات الورقية بدأت تتراجع شيئا فشيئا داخل الإدارة وأصبح التواصل يتم إلكترونيا، فالجامعة تسعى جاهدا لمواكبة التطوير العلمي إداريا وأكاديميا لتكون قادرة على تقديم أفضل الخدمات للموظفين.

في حين هناك من يرى بأن هذا المستقبل غير واضح ومجهول بنسبة 6%.

الجدول رقم (35): يوضح الإقتراحات المقدمة حول دور الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	الإقتراحات
39.47%	15	تحسين تدفق شبكة الأنترنت
18.42%	07	مزيدا من التكوين والدورات التدريبية لكل الموظفين في مجال التقنية الحديثة
26.31%	10	توافر مستوى مناسب من الدعم المالي للمستخدم
5.26%	02	إقتناء أجهزة جديدة أو صيانة القديم منها
7.89%	03	تفعيل نظام الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية
2.63%	01	محاورة البيروقراطية
100%	38	المجموع

• لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الإقتراحات المقدمة من طرف موظفي إدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة سوق اهراس حول دور الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء التنظيمي، فنلاحظ أن الأغلبية إقترحت تحسين تدفق شبكة الأنترنت وذلك بنسبة 39.47%، لأن توفير التغطية بهذه الشبكة لكافة المكاتب والمصالح يساهم في تفعيل قنوات الإتصال المختلفة سواء بين موظفي الإدارة أو بين الإدارة والمتعاملين معها إضافة إلى سهولة نقل المعلومات بين مختلف المستويات، لذلك لا بد من زيادة التدفق السريع للأنترنت مما يساعد في تسريع المعاملات وبالتالي يتحقق رضى العملاء الداخليين والخارجيين.

ونجد نسبة 26.31% من الموظفين الذين إقتروا توافر مستوى مناسب من الدعم المالي للمستخدم، وهذا يدل على أن إدارة الكلية تعاني من ضعف في الميزانية المخصصة لتحفيز الموظف والرفع من معنوياته، أما فئة أخرى من الموظفين والذين قدرت نسبتهم بـ 18.42% إقترحت مزيدا من التكوين والتدريب لجميع الموظفين دون إستثناء، اي أن التكوين لا يكون مخصص لفئة دون الأخرى وإنما يجب أن يشمل الجميع وكل من هو موظف في الإدارة، في حين هناك من الموظفين بنسبة 7.89% من إقتروا تفعيل نظام الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال وذلك لحماية المعلومات الشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي هكر أو قرصنة، ولهذا يجب التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن الشخصي للأفراد، ومن بين الإقتراحات الأخرى المقدمة بنسبة 5.26% نجد إقتناء أجهزة جديدة أو صيانة القديم منها وذلك بإجراء صيانة دورية للأجهزة في مختلف المصالح مع ضرورة إستقطاب المتخصصين في هذا المجال، ومحاورة البيروقراطية بنسبة 2.63%.

خامسا: نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

من خلال عرض وتحليل وتفسير البيانات توصلنا إلى مجموعة من النتائج بناءا عليها سيتم الحكم على مدى صحة الفرضيات التالية:

- أ- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: للإدارة الإلكترونية دور في تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- 68% من الباحثين يؤكدون على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أدى إلى تغيير سلوكيات الموظفين أثناء العمل وذلك من خلال زيادة المهارات وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وتطوير العمل الجماعي والحد من النزاعات والصراعات.
  - 82% من الباحثين يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أدى إلى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة وذلك من خلال تسهيل إجراءات العمل والسرعة والنزاهة والشفافية في تقديم الخدمة.
  - 82% من الباحثين أقرّوا بأن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة قد ساهمت في تحقيق الكفاءة التنظيمية لإدارة الجامعة.
  - 58% من الباحثين يرون أن وسائل وتقنيات الإتصال الإلكترونية قد ساهمت في تحقيق المرونة التنظيمية.
  - ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة العنصر البشري وذلك بنسبة 72% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة.
  - 82% من الباحثين يرون بأن الأنظمة الإلكترونية قد قللت من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة.
- إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة سوق أهراس مكنها من تحقيق الكفاءة التنظيمية ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة.
- ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الأداء.
- 90% من الباحثين يرون أن عملهم أصبح سهلا بعد إدخال الإدارة الإلكترونية.
  - 74% من الباحثين يؤكدون أن جودة الأداء تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية، ومن أهم مظاهر هذا التحسن ما يلي:
- السرعة في الإنجاز.
  - سرعة وصول المعلومات.
  - أصبح العمل أكثر مرونة.
  - زيادة المهارات.
  - التخلي عن المعاملات الورقية.
  - تسهيل المعاملات بين الطلبة والأساتذة والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم.
- 86% من الباحثين يرون أنه حدث فرق في أسلوب العمل بين الماضي والحاضر وأن هناك نسبة 90.47% من الموظفين إستطاعوا التكيف مع هذا التغيير.

- أن التسهيلات التي تقدمها أنظمة الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير الوقت والجهد لأداء المهام.
  - 76% من المبحوثين أقرّو بأن مهاراتهم المهنية تتناسب مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.
  - أن الإتصال الإلكتروني أثر على أداء الموظفين وذلك بنسبة 86%.
  - أن نسبة المدودة التي حققها الإتصال الإلكتروني كانت متوسطة.
  - ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل التي تواجه الموظف وذلك بنسبة 60% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- من خلال النتائج السابقة الذكر بعد عملية تفرّغ وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني في الإستمارة نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة قد مكّنها من تحقيق الجودة في الأداء، ومنه الفرضية الثانية محققة.
- ج- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: توفر الجامعة متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (عتاد الحاسوب وملحقاته، البرمجيات وشبكات الإتصال والعنصر البشري المؤهل).
- إن أغلب الموظفين بنسبة 56% يرون أن تدفق الأنترنت في الجامعة بطيء.
  - أن أغلب الإداريين بنسبة 56% يتم تدريبهم في بعض الأحيان وليس بأوقات مستمرة وذلك من أجل التكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة.
  - 44.17% من المبحوثين يرون أن التدريب يكون في شكل دورات تدريبية في مراكز التكوين.
  - 54% من المبحوثين أقرّو بأن هناك برامج ومنصات رقمية وشبكات للتواصل والتفاعل مع الموظفين والطلبة.
  - من أكثر الأساليب المعتمدة من طرف الجامعة في الإتصال بالموظفين الهاتف.
  - 52% من المبحوثين يرون أن الإدارة تتوفر على موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة.
  - لا يتم تشجيع المستخدم ماديا ولا معنويا أثناء تطبيقه للمهارة الإلكترونية.
  - تتوفر بالإدارة برامج إلكترونية تستخدم في أداء الأعمال، ومن أهم البرامج المتوفرة برامج إدارة النظام، برامج الأرشفة الإلكترونية وبرامج المحاسبة المالية.
  - كل المصالح تقريبا تتوفر على أجهزة الإعلام الآلي وذلك بنسبة 92% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها أعلاه نستنتج أن الفرضية الثالثة تحققت بشكل محدود بحيث تم تسجيل بعض النقائص في بعض الجوانب، وذلك من حيث أن تدفق الأنترنت بطيء في الجامعة ولا يتم تشجيع المستخدم ماديا ولا معنويا وبالتالي نستنتج أن إدارة الكلية تعاني من ضعف في الميزانية ممّا يعرقل السير الحسن لأداء المهام، ولكن بالرغم من ذلك نرى أن الإدارة تطورت مقارنة بالسابق وذلك لإعتمادها وتوفرها لمختلف أجهزة الإعلام الآلي والبرامج الإلكترونية الحديثة التي تعمل على تسهيل المعاملات إضافة إلى العنصر البشري المؤهل.

د- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: توجد معوقات تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

- 58% من المبحوثين لا يجدون تحوف من التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 66% من المبحوثين يرون أن هناك معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تتمثل المعوقات الإدارية المسجلة في ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة، غياب رؤية إستراتيجية واضحة بشأن استخدام التقنية الحديثة إضافة إلى إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- 58% من المبحوثين يرون أنه توجد معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تتمثل المعوقات البشرية في قلة الموظفين المختصين في المعلوماتية، عدم توفر التدريب للموظفين، عدم وجود موظفين مختصين في الصيانة.
- 56% من المبحوثين يؤكدون على وجود معوقات تقنية من شأنها أن تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- من أهم المعوقات التقنية المذكورة قدم الأجهزة وعدم توفر الصيانة لها، ضعف شبكات الإتصال.
- لا وجود لمعوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد حماة لأمن المعلومات وسريتها في مختلف مصالح الإدارة.

من خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات نستنتج أن هناك العديد من المعوقات (إدارية، بشرية، تقنية...) في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي فإن الفرضية الرابعة محققة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسية محققة بشكل كامل تقريبا.

## 2- عرض نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

من بين أهداف توظيف الباحث للدراسات السابقة هو إستخدامه لتدعيم تحليله ومقارنة نتائجها مع النتيجة التي توصل إليها في دراسته.

أثبتت الدراسة الراهنة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس يقرون بأن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التي تم ذكرها سلفا في بعض الجوانب:

- ففي دراسة الباحثة "بن جدو خضرة فطيمة الزهرة 2020" والتي جاءت بعنوان "الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي" والتي كان الهدف منها معرفة مدى مدى تطبيق التقنية الحديثة بجامعة الجلفة، وبعد الدراسة وتحليل البيانات تم التوصل إلى نتائج مفادها أن التقنيات الحديثة لها أثر كبير على الأداء ولقد أثرت من عدة زوايا منها الإتصال الإلكتروني كما أن تطبيق التقنية الحديثة أعطى سرعة ودقة في المعاملات مع الأفراد، إضافة إلى التقليل من التعقيدات الإدارية في الجامعة، وهذا ما يتطابق مع نتائج الدراسة الراهنة فموظفو إدارة الكلية بجامعة سوق أهراس يقرون بتحسين جودة الأداء بعد تطبيق التقنية الحديثة.

- كما نجد دراسة الدكتور "رابح الوافي 2019" والمعنونة بـ "أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية" والمهادفة إلى تسليط الضوء على أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في الجزائر، ومن خلال تحليل البيانات المتحصل عليها تم التوصل إلى نتائج مفادها أن القطاع محل الدراسة يستخدم كل من الأجهزة والمعدات والبرامج والتطبيقات وشبكة الإتصالات وصناع المعرفة بشكل فعال، كما بينت الدراسة إلى أن هذا القطاع يسعى دائما إلى زيادة تفعيل هذه العناصر الأساسية الداعمة للإدارة الإلكترونية، وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج الدراسة الراهنة فموظفو الإدارة بالكلية محل الدراسة أقرّو بأن الإدارة تتوفر على عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في أجهزة الحاسوب وملحقاته وهي معمرة على كل المصالح تقريبا، البرامج الإلكترونية الحديثة إضافة إلى العنصر البشري المؤهل.
- توصلت الدراسة الحالية إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الكلية أدى إلى تحسن كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة وذلك من خلال السرعة في تقديم الخدمات والتقليل من الوقت والجهد في أداء المهام، وهو ما يتوافق مع دراسة "فاسيل إدريس جبريمايكل 2019" بعنوان "نظام إدارة الوثائق الإلكترونية بجامعة سانت ماري" حيث توصل الباحث إلى أن نظام إدارة الوثائق الإلكترونية عاد بالنفع على موظفي الجامعة والجامعة نفسها، إذ أنه يقلل من الوقت المستغرق في البحث عن المستندات مما يؤدي ذلك إلى تعزيز وتحسين الإنتاجية.
- وتتفق دراستنا أيضا مع دراسة "عبان عبد القادر 2016" والتي جاءت بعنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية، وهذا ما توافق مع نتائج دراستنا من خلال تحليل وتفسير البيانات حيث تم التوصل على أن أغلبية الموظفين في الإدارة وبالرغم من أنهم يرون أن الإدارة الإلكترونية قد لعبت دورا إيجابيا في رفع مستوى الأداء وجودته إلا أنهم أشارو إلى أن هناك بعض المعوقات التي من شأنها أن تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهمها معوقات بشرية تتمثل في قلة الموظفين المتخصصين في المعلوماتية، وأخرى تنظيمية أو إدارية تخص ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا.
- توصلنا من خلال دراستنا إلى أنه ليس هناك حماية لأمن المعلومات وسريتها في مصالح الإدارة، ما يتوافق مع دراسة "أحمد سالم سالم" والتي جاءت بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي" حيث توصل فيها الباحث إلى نتائج هامة مفادها أن الجامعة تعاني من ضعف النظام الأمني اللازم لحماية قاعدة البيانات الخاصة بمعاملات الجامعة.
- توصلت دراسة "إيمان حسن مصطفى خلوف 2010" والمعنونة بـ "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات" إلى أن هناك واقعا منخفضا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ويعود هذا الانخفاض إلى نقص كبير في البنية التحتية اللازمة لتأسيس الإدارة الإلكترونية بحيث هناك جهاز حاسوب واحد للإستخدام الإداري، ما يجعل من هذه الدراسة تختلف عن دراستنا ولا تتفق معها من حيث توفر الأجهزة، حيث توصلنا في الدراسة الحالية إلى أن كل مصالح إدارة الكلية تتوفر على أجهزة الحاسوب وملحقاته بنسبة 92%.

### 3. النتائج العامة

على ضوء تحليل النتائج ومناقشتها توصلنا عموماً إلى ما يلي:

- للإدارة الإلكترونية دور في تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- أن للإدارة الإلكترونية تأثير في سلوكيات الموظفين.
- أن تحسين كفاءة وفعالية الخدمات يكون من خلال الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة العنصر البشري.
- يدرك موظفو الإدارة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء وبالتالي فهم يعتبرون أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة عامل مهم في استمرار العمل.
- أدى استخدام الإدارة الإلكترونية إلى إختصار الوقت والجهد في أداء المهام.
- تطورت عملية الإتصال بعد تطبيق التقنية الحديثة.
- تبين أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم كل من الأجهزة والمعدات والتطبيقات وصناع المعرفة بشكل فعال، وأن إدارة الكلية تسعى إلى زيادة تفعيل هذه العناصر الأساسية الداعمة للإدارة الإلكترونية كما ونوعاً.
- تعتمد الإدارة على برامج إلكترونية حديثة تستخدم في أداء الأعمال.
- تدفق الأنترنت بالجامعة بطيء.
- تتوفر إدارة الكلية على موارد بشرية مؤهلة.
- لا توجد معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، فيما تعاني الجامعة من وجود معوقات إدارية والتي تخص ضعف التخطيط والتنسيق وغياب رؤية إستراتيجية واضحة بشأن استخدام التقنية الحديثة، ومعوقات بشرية تخص قلة الموظفين المتخصصين في المعلوماتية من جهة وفي صيانة الأجهزة من جهة أخرى، فيما تتمثل المعوقات التقنية في ضعف شبكات الإتصال.
- تعاني إدارة الكلية من نقص كبير في الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المستخدم وبالتالي ضعف البنية التحتية لها.
- لا توجد حماية لأمن المعلومات و سريتها .

### سادساً: الإقتراحات والتوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج والتي توحى في مجملها إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء التنظيمي للموظفين وذلك من خلال ما تساهم به في رفع كفاءة العنصر البشري وتسهيل إجراءات العمل وأيضا مساهمتها في تحقيق المرونة التنظيمية بالمؤسسة، ولكن رغم هذا نجد أن هناك ما يعيق فعاليتها وهذا ما ذكره موظفو الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة سوق أهراس، وتلك المعوقات منها ما له علاقة بالموارد البشري ومنها ما يخص الجانب المادي والتقني، وبناء على ذلك نقترح بعض التوصيات والمتمثلة في:

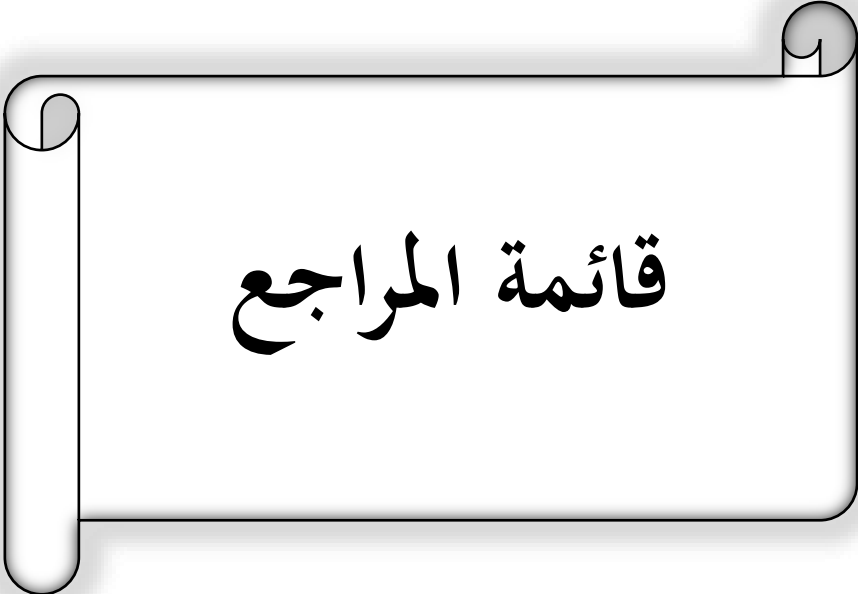
- ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لبناء وتأسيس إدارة إلكترونية قوية الأركان قادرة على تطوير الوسط الجامعي الذي يتطلب زيادة تدفق الأنترنت.
- بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع الموظفين على الإستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية والعمل على تطبيقها.
- العمل على تطوير برامج الحماية من أجل الحفاظ على أمن المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة لأداء مختلف المهام.
- إنشاء برامج تدريبية متكاملة تستهدف كل الفئات والموظفين داخل الإدارة.
- على إدارة الجامعة تكثيف جهودها أكثر لإيجاد حلول والتغلب على المعوقات التي حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة منها الإدارية والبشرية والتقنية.
- العمل على إستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل التقني المؤهل والمتخصص.
- إجراء دراسات أخرى حول موضوع الدراسة لتشمل مؤسسات أخرى بغية الإستفادة من نتائجها بإتجاه رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة والتميز.

خاتمة



لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار الأمثل الذي تعتمد عليه المنظمات في وقتنا الراهن، لذا فإن تطبيقها أصبح ضرورة حتمية وذلك لما لها من تأثيرات فعالة على تطوير وتحسين الأداء، لذا قمنا بهذه الدراسة بغية الوقوف ومعرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، ومن خلال جمع ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً بعد تطبيق الإستمارة على موظفي الإدارة تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية بما تشتمل عليه من آليات عمل حديثة وأجهزة متطورة وبرامج إلكترونية حديثة قد ساهمت إلى حد ما في تبسيط إجراءات العمل وسرعة إنجازه وكذا تقليل الضغط على الموظفين في أداء العمل إضافة إلى قدرتها على تجاوز وحل مختلف المشاكل الإدارية الشيء الذي انعكس على جودة وفعالية الأداء التنظيمي للموظفين.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية تلعب دوراً إيجابياً في رفع مستوى الأداء حتى وإن تخللها بعض النقائص والعراقيل التي تعيق فعاليتها إلا أنها تبقى نقلة نوعية مميزة في المؤسسات لذا ينبغي تداركها مستقبلاً من أجل تحقيق الفعالية المطلقة للإدارة الإلكترونية والطموح إلى خدمات أكثر في الوسط الجامعي.



قائمة المراجع

1. إبراهيم الأخرس: الآثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والحمول نموذجاً)، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
2. إبراهيم بعزیز: تكنولوجيا الإتصال الحديثة وتأثيراتها الاجتماعية والثقافية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. إبراهيم عمر يحيى: تأثير تكنولوجيا الإعلام والإتصال على العملية التعليمية في الجزائر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
4. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
5. أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2014.
6. أمال حفناوي، ساجي الخامسة: التسويق الإلكتروني للخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
7. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيره: البيئة الإلكترونية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
9. بلقاسم سلاطنية، حسين الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
10. الحارث النبهان: قياس الأداء حلول من الخبراء لتحديات يومية، ط1، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، 2015.
11. حامد سوادى عطية: دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
12. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، 2011.
14. حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
15. حسين مصطفى هلاي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
16. حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
17. خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.

18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
19. خير الله سبهان عبد الله الجبوري: مواقع التواصل ودورها في التوجهات السياسية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، د بلد، 2019.
20. دلال ملحس أستيتية، عمر موسى سرحان: تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. رضا عبد الواحد أمين: الصحافة الإلكترونية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
22. سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى: إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018.
23. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
24. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
25. سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق والاتصالات - الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
26. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 1975.
27. السيد السيد النشار: النشر الإلكتروني، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، 2000.
28. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003.
29. طلال بن حسن كابلبي وآخرون: التعليم الإلكتروني التقنية المعاصرة ومعاصرة التقنية، ط1، مكتبة دار الإيمان للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، 2012.
30. طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
31. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
32. عصام عبد الفتاح مطر: التجارة الإلكترونية في التشريعات العربية والأجنبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
33. عصمت أحمد فاخر: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، د بلد، 2018.
34. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
35. علي عبد الفتاح كنعان: الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
36. عمر أحمد أبو هاشم الشري وآخرون: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

37. عمر أحمد همشري وآخرون: التربية في بيئة رقمية متجددة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
38. عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001.
39. غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي بكالوريوس... ماجستير... دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. غالب عوض النوايسة: الأنترنت والنشر الإلكتروني (الكتب الإلكترونية - الدوريات الإلكترونية)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
41. فائزة عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
42. فداء حامد: الإدارة الإلكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
43. فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (المفهوم - الإستعمالات - الآفاق)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. كامل برير: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
45. ماهر عودة الشمايلة وآخرون: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
46. محمد الصيربي: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
47. محمد بن فوزي الغامدي: الإدارة الإلكترونية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2022.
48. محمد سرور الحريري: الإدارة المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
49. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
50. محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
51. محمد عبد الغني حسن: الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ط1، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
52. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
53. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
54. محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
55. محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
56. محمد منير حجاب: الإتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
57. محمود جاسم الصمعيدي، ردينة عثمان يوسف: التسويق الإلكتروني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.

58. محمود عبد الفتا ط1، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019.
59. محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
60. محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1 أن المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
61. محمود فهد عبد علي الدليمي وآخرون: إدارة إنتاجية المورد البشري، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
62. مروى عصام صلاح: الإعلام الإلكتروني الأسس وآفاق المستقبل، ط1، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
63. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الثقافة للنشر والاوزيع، عمان الأردن، 2014.
64. مصطفى كولار وآخرون: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أحمد بطاح، حسن أحمد الطعاني: الإدارة التربوية، رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2016.
65. مصطفى نمر دعمس: تكنولوجيا التعلم وحوسبة التعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، د بلد، 2015.
66. مصطفى يوسف كاني: الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
67. مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
68. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
69. ناهدة عبد زيد الدليمي: أسس وقواعد البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
70. نبراس محمد باسم الأحبابي: أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018.
71. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
72. نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
73. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل (النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
74. هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
75. هلال عمر عبد العزيز: وسائل التواصل الإجتماعي وأحكامها في الفقه الإسلامي، دار الكتب العلمية، د بلد، 2019.

76. هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

ثانيا: القواميس والمعاجم

77. ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.

78. روجي بعلبكي: قاموس ثلاثي اللفظ، ط4، دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية للتأليف و الترجمة و النشر، لبنان، 2008

ثالثا: المجلات

79. أمل محمد عبد الله البدو: فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطور عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 08، الجامعة الأمريكية في أوروبا، ديسمبر 2023.

80. بسام فتحي الذيابات: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الإسلامية الأردنية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 07، جامعة البلقاء التطبيقية، أفريل 2017.

81. بوخلوة باديس، قمو سهيلة: أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للدراسات الحاسوبية والمالية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016.

82. بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد: أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الإجتماعية، العدد 02، المجلد 01، المدينة، جانفي 2020.

83. تفرات يزيد، سلاوتي حنان، بصري ريمة: مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات، مجلة البديل الإقتصادي، العدد 02، المجلد 07، جامعة الجلفة، ديسمبر 2020.

84. حسابو أحمد حسابو، علي عبد الله دومة: مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، جامعة الإمام المهدي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، العدد الثاني، المجلد الثامن، ديسمبر 2021.

85. دايرة عايدة، يخلف لمياء: متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحديث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 07، جامعة باجي مختار، عنابة، ديسمبر 2011.

86. راجحي لخضر، لكحل عائشة: الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، كلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، جانفي 2016.

87. سميحة علي أحمد الغامدي: واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، كلية التربية، جامعة الباحة، 2018.

88. ضيف أحمد، صدوق فتيحة: دور الإستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي (دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة)، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد 02، المجلد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سبتمبر 2020.

89. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، العدد العاشر، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، يناير 2013.
90. عبدوني كافية، بن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم وسبل تطبيقها (وقع وآفاق)، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2017.
91. فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور: أثر الإبداع على الأداء التنظيمي (دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل)، *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد 20، المجلد 15، الجزائر، مارس 2019.
92. محمد أمين بوحنك، كمال العقريب: الإدارة الإلكترونية كآلية لتسيير جائحة كورونا (بوابات وزارة الصحة أنموذجا)، *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، العدد 01، المجلد 10، المركز الجامعي مرسلي عبدالله، تيبازة، الجزائر، جوان 2023.
93. مرسلي عبد النور: القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل)، *مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع*، العدد 03، المجلد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سبتمبر 2019.
94. مصطفى سليمان: تحديات الإدارة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، *مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية*، العدد 02، المجلد 04، جامعة أدرار، ديسمبر 2020.

### رابعا: الأطروحات والمذكرات

95. أحمد سالم سالم: *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغرب*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2021.
96. إيمان مصطفى حسن مصطفى خلوف: *واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرين*، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010.
97. باسم مصطفى على على البساطي: *أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2021.
98. بن جدو خضرة فطيمة الزهرة: *الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي*، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجلفة، 2020.
99. بوزكري جيلالي: *الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق*، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
100. بوعطيط جلال الدين: *الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 79.



## قائمة والمراجع

101. جمانة عبد الوهاب شلبي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
102. حنان أبو بكر مليطان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، مدرسة العلوم الإدارية، الأكاديمية الليبية مصراتة، ليبيا، 2016.
103. رابح الوافي: أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية . قطاع العدالة نموذجاً . أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
104. رشاد خضير وحيد الدايني: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
105. ربهام زيد الحلبي: مهارات التواصل الإجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، رسالة ماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
106. شهرزاد بولحية: الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، أطروحة الدكتوراه في العلوم، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2018.
107. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
108. عبد القادر لحول: واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022.
109. عبد الله حسين علي جولة: دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، رسالة ماجستير، تخصص علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، صنعاء، اليمن، 2016، ص 105.
110. عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
111. عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
112. علي جوادي: الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.

113. قادة دليلية: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
114. كمال راتب نوفل: أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
115. كوثر منسل: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة.
116. محمد بن سعيد محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 .
117. منير عبد الله عثمان الطائش: علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016.
- المراجع باللغة الأجنبية
118. Fasil Addis Gebremichael: **Electronic Document Management System For St. Mary University**, M.Sc. in computer Science, St. Mary University Faculty of informatics, Addis Ababa, Ethiopia, 2019.
119. Hilmi Hamzah Abbas, Muataz Kadhim Hanash, Sajid Rashid Hashim Al Battat: **A study on electronic management and its role in manajerial functions**, Anveshanas international journal of research in regional studies law social sciences journalism and ;anagement practices, Basrah Govenorate, volume 05, issue 01, 2020 jan.



قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد الشريف مساعدية - سوق اهراس -

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

"تخصص تنظيم وعمل"

إشراف الاستاذ:

بوشارب خالد

إعداد الطالبين:

❖ عثمانية هناء

❖ برانسية رانية

ملاحظة: تبقى هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2024/2023م

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  أقل من 30 سنة  ]40 .31]  ]50 .41]  أكثر من 50 سنة
3. موطن الإقامة:  ريف  مدينة
4. المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الأقدمية في العمل:  أقل من 5 سنوات  ]9 .5]  ]14 .10]  أكثر من 15 سنة

### المحور الثاني: الكفاءة التنظيمية

6. هل تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تغيير سلوكيات الموظفين أثناء العمل؟.  نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل تمثل ذلك في:
- زيادة مهارات الموظفين
  - إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار
  - تطوير العمل الجماعي
  - دعم الثقة بين الموظفين
7. هل أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة؟.  نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل تمثل ذلك في:
- تسهيل إجراءات العمل في الإدارة
  - السرعة في تقديم الخدمات
  - النزاهة والشفافية في تقديم الخدمة
- 8 - إلى أي مدى ترى بأن استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية تجعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله وتحمله لمسؤولياته؟.
- كبير  متوسط  ضعيف
9. إلى أي مدى تساهم وسائل وتقنيات الاتصال الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية؟.
- نعم  لا  إلى حد ما
10. هل ترى أن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة ساهمت في تحقيق الكفاءة التنظيمية لإدارة الجامعة؟.

## قائمة الملاحق

لا

نعم

11. هل قللت الأنظمة الإلكترونية من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة؟  نعم  لا

12. حسب رأيك هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة العنصر البشري؟  نعم  لا

### المحور الثالث: جودة الأداء

13. هل ترى أن أداء عملك أصبح سهلا بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟  نعم  لا

14. هل ترى أن جودة أداك تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، فيما يتمثل ذلك؟.

15. هل حدث تغيير أو لامستم فرقا في أسلوب العمل بين التقليدي والحديث؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، هل إستطعت التكيف مع هذا التغيير؟  نعم  لا

16. هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد في أداء المهام؟  نعم  لا

17. هل تتناسب مهاراتك المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية؟  نعم  لا

18. هل أثر الإتصال التكنولوجي على أداء الموظف؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، ماهي نسبة المردودية التي حققها الإتصال الإلكتروني؟.

جيدة

متوسطة

ضعيفة

19. هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل التي تواجه الموظف؟  نعم  لا

### المحور الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية

20. هل تدفق الأنترنت في الجامعة؟  سريع  متوسط  بطيء

21. هل هناك دورات تدريبية وملتقيات للتعريف بالبرامج والمنصات الإلكترونية؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يكون ذلك في شكل:

تكوين مكثف وتواصل

## قائمة الملاحق

- دورات تدريبية في مراكز التكوين
- ورشات وملتقيات
- أخرى.....

22 - هل هناك برامج ومنصات رقمية وشبكات خاصة للتواصل والتفاعل مع الموظفين والطلبة؟. نعم  لا

23 . ماهو الأسلوب الذي تعتمده الجامعة في الإتصال بك؟.

- طرق تقليدية
- الهاتف
- البريد الإلكتروني
- الموقع الإلكتروني للمؤسسة
- منتديات للنقاش
- أخرى.....

24 . هل تتوفر الإدارة على موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة؟. نعم  لا

25 . هل تتوفر بالإدارة برامج إلكترونية تستخدم في أداء الأعمال؟. نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم، هل البرامج المتوفرة تتمثل في:

- برامج إدارة النظام
- برامج الأرشفة الإلكترونية
- برامج تخطيط الموارد البشرية
- برامج المحاسبة المالية
- الجداول الإلكترونية
- نظام السرية لحماية الملفات

26 . هل كل المصالح والأقسام معممة بأجهزة الإعلام الآلي؟. نعم  لا

27- هل يتم تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الإلكترونية؟. نعم  لا

### المحور الخامس: معوقات الإدارة الإلكترونية

28 . هل هناك تخوف من قبل الموظفين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية؟. نعم  لا

29 . هل هناك معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية؟. نعم  لا

## قائمة الملاحق

إذا كانت إجابتك بنعم، هل تتمثل في:

- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة
  - غياب رؤية إستراتيجية واضحة بشأن إستخدام التقنية الحديثة
  - إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة
  - تركيز الإدارة على الإجراءات الروتينية الورقية
30. هل هناك معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة؟.  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم، هل تتمثل في:

- قلة الموظفين المختصين في المعلوماتية
  - عدم توفر التدريب للموظفين
  - مقاومة الموظفين للتغيير
  - عدم وجود موظفين مختصين لصيانة الأجهزة
31. هل هناك معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟.  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم، هل يتمثل ذلك في:

- غياب قوانين تحرم إختراق برامج الإدارة الإلكترونية
  - غياب قوانين للتحقق من شخصية طالب الخدمة
  - غياب قوانين تتعلق بقواعد الإثبات والحجية
32. هل هناك معوقات تقنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟.  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم، هل تتمثل في:

- قدم الأجهزة
  - عدم توفر عملية الصيانة للأجهزة
  - عدم توفر الأجهزة في جميع مصالح الإدارة
  - ضعف شبكات الإتصال
33. هل هناك حماية لأمن المعلومات وسريتها في مصلحتكم؟.  نعم  لا

34. كيف ترى مستقبل الإدارة الإلكترونية بالجامعة؟.



## قائمة الملاحق

35 - هل يمكن أن تذكر إقتراحات أخرى حول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة الأداء

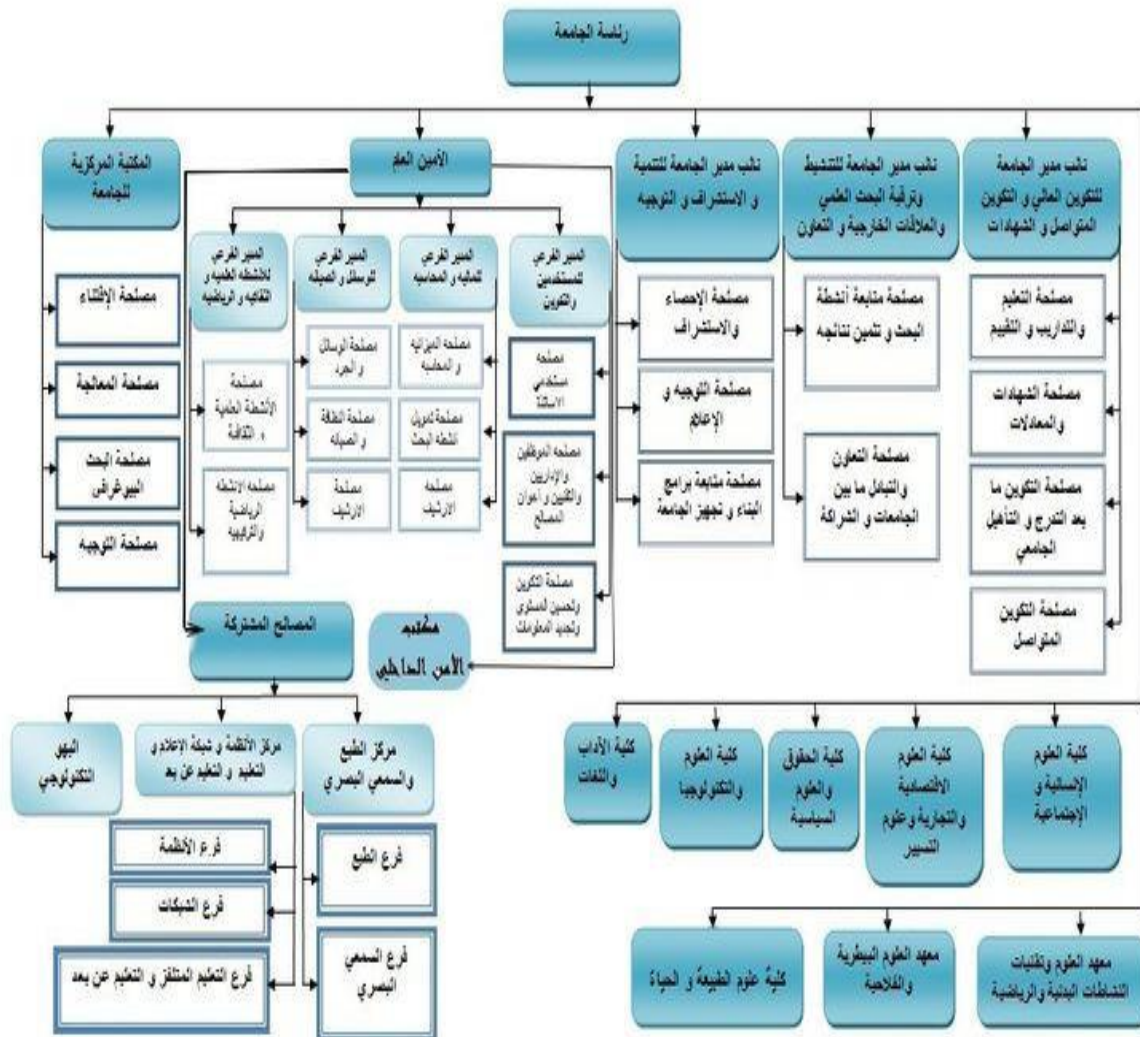
التنظيمي؟.....

.....

.....

.....

## قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

République Algérienne Démocratique  
et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur  
et de la recherche scientifique  
Université 8 Mai 45 Guelma  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de psychologie



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 45 قالة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

قائمة: / / 2024

رقم: /ك ع / 11 ق ع / 1 2024

إلى السيد: عميد كلية باصحة بسوق آوا  
العلوم الإنسانية والاجتماعية

دراسة ميدانية

يشهد رئيس القسم علم الاجتماع أن الطلبة:

\*  
عناصير هنا  
\* برانسيت رانية  
\*

طلبة بالسنة الثانية ماستر علم الاجتماع ويحضرون لأنجاز بحث بعنوان:

..... أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي .....

تحت إشراف الأستاذ: ..... فالديري شهاب .....

وأنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسستكم.

إمضاء المشرف

أملنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم

رئيس قسم علم الاجتماع

امضاء الدكتور: فاتح ديبش



عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أ. د سلاطينة رضا

