

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية و الانسانية

فرع: علم إجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم و العمل



كلية: العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم: 181835075095

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تحت عنوان:

الادارة الالكترونية و اثرها على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية "أنموذجا"

إعداد الطالبة:

✓ حيرش رزيقة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	دبوخيظ سليمة .
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عبد السلام سليمة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بسطي نور الدين

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله ربّي العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد قال تعالى: { ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه } النمل 19. فإنّي أشكر الله العليّ القدير أولاً و أخراً على توفيقه بإتمام هذه المذكورة فهو عز وجل أحق بالشكر و الثناء و أولى بهما

انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" و اعترافاً مني لأهل الفضل الذين علموني الكثير أتقدم بالشكر و الثناء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رؤية أو توجيهاً أو توضيحاً

أتقدم بجزيل الشكر لمشرفتي الفاضلة الدكتورة المحترمة "عبد السلام سليمة" على كل ما قدمته من نصائح و دعم طيلة إنجاز هذه المداخلة

كما أتقدم بالشكر لكل الطاقم الإداري من رئيس القسم الدكتور "جمال بن خالد" إلى آخر موظفي الإدارة ولا يفوتني أن أثنى على بقية الأساتذة الأفاضل و الفضليات بقسم علم الاجتماع طبعاً بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة

المسيلة

وفي الأخير أسأل الله العليّ القدير التوفيق لي ولكل زملائي الأعزاء طيلة المشوار الجامعي

الأهداء

إلى روح جدتي رحمها الله

إلى أمي و أبي حفظهما الله و رحمهما

إلى كل أخوتي و أخواتي

إلى براعم العائلة الصغار كل باسمه

إلى كل صديقاتي و زملائي و على رأسهم " أسماء ، فتيحة ،

سورية "

إلى كل طلبة جذع مشترك علوم اجتماعية دفعة 2018

وأخيراً إلى حب حياتي و زوجي المستقبلي " اليمين "

ألف تحية

فهرس المحتويات:

الصفحة	عنوان الجدول
	الشكر والعرهان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة	
5	ا. الاشكالية
6	اا. أهمية الموضوع
7	ااا. أهداف الموضوع
8	اااا. تحديد مفاهيم الموضوع
9	ااااا. الفرضيات
الفصل الثاني : التموق النظري و الامبريقي والاجراءات المنهجية للدراسة	
17	تمهيد
18	ا. التموق النظري للدراسة
19	1. نظرية الادارة العلمية لفر ديريك تايلور
20	2. نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي
21	اا. التموق الامبريقي للدراسة

	1. دراسات محلية
22	2. دراسات عربية
23	III. إجراءات المنهجية للدراسة
24	1. منهج الدراسة
25	2. أدوات جمع البيانات
26	3. مجتمع الدراسة
27	IV. مجالات الدراسة
28	1. المجال الزمني للدراسة
29	2. المجال المكاني للدراسة
30	3. المجال البشري للدراسة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الادارة الالكترونية و تطبيقاتها	
35	تمهيد
36	I. محتوى الادارة الالكترونية
37	1. مبادئ الإدارة الالكترونية
38	2. أهداف الإدارة الإلكترونية
39	3. وظائف الإدارة الالكترونية
40	4. أبعاد الإدارة الالكترونية
41	5. خصائص الإدارة الالكترونية
42	6. عناصر الإدارة الالكترونية
43	7. أهمية الإدارة الإلكترونية
44	II. تطبيقات الإدارة الإلكترونية
45	1. مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
46	2. أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية
47	3. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

48	4. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
49	5. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
50	6. إيجابيات و سلبيات الإدارة الإلكترونية
51	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الأداء الوظيفي و تطبيقاته	
61	تمهيد
62	1. محددات الأداء الوظيفي في المؤسسة
63	1. أبعاد الأداء الوظيفي
64	2. أنواع الأداء الوظيفي
65	3. عناصر الأداء الوظيفي
66	4. خصائص الأداء الوظيفي
67	5. أهمية الأداء الوظيفي
68	6. مستويات الأداء الوظيفي
69	7. معايير الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
II. تطبيقات الأداء الوظيفي في المؤسسة	
70	1. تقييم الأداء
71	2. مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
72	3. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي و استخداماته
73	4. خصائص تقييم الأداء الوظيفي
74	5. عوامل تقييم الأداء الوظيفي
75	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
76	1. النتائج العامة للدراسة
77	2. نتائج الدراسة حسب الفرضيات
78	3. مناقشة نتائج الدراسة

	79	4. نتيجة العامة للدراسة
	80	5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة للموضوع
	81	6. مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة
	82	الاقتراحات و التوصيات
	83	قائمة المراجع
	84	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	جدول رقم (1) يبين توزيع العينة حسب الجنس	85
2	جدول رقم (2) يبين توزيع العينة حسب فئات العمر	86
3	*جدول رقم (3) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	87
4	جدول رقم (4) يبين توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	88
5	جدول رقم (5) يبين توزيع نوع المهنة	89
6	جدول رقم (6) يبين تجهيز المصالح بالأجهزة الالكترونية	90
7	جدول رقم (7) يبين العلاقة بين تمكين من التقنية و تجهيز الادارة بالأجهزة الالكترونية	91
8	جدول رقم (8) يبين توزيع توفر التقنيين في الادارة	92
9	جدول رقم (9) يبين توزيع مساهمة الإدارة في الحد من اختراق المعلومات	93
10	جدول رقم (10) يبين إدارة البرامج وعلاقتها بالحد من اختراق المعلومات	94
11	جدول رقم (11) يبين توزيع تمكين الادارة من تبادل المعلومات	95
12	جدول رقم (12) يبين توزيع تدريب الموظفين على الأساليب الالكترونية	96
13	جدول رقم (13) يبين مساهمة بيئة العمل على اكتساب مهارات جديدة في التكنولوجيا	97
14	جدول رقم (14) يبين توزيع مستوى التكويني في المعلوماتية	98
15	جدول رقم (15) يبين توزيع تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة العنكبوتية	99
16	جدول رقم (16) يبين توزيع البنية الشبكية التي تقوم الادارة الالكترونية	100

101	جدول رقم (17) يبين توزيع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	17
102	جدول رقم (18) يبين توزيع مشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد في من انتاجية العمل	18
103	جدول رقم (19) يبين اتخاذ القرار و علاقته بتبادل المعلومات	19
104	جدول رقم (20) يبين توزيع اعتقاد اليات العمل المطبقة تودي الى انجاز العمل في الوقت	20
105	جدول رقم (21) يبين توزيع تمكين الاجهزة الالكترونية	21
106	جدول رقم (22) يبين توزيع مساهمة برامج الإدارة في إتقان العمل	22
107	جدول رقم (23) يبين توزيع تمكين العاملين من التقنية ينعكس على جودة الأداء	23
108	جدول رقم (24) يبين توزيع اثر الادارة الالكترونية على مردودية المؤسسة	24
109	جدول رقم (25) يبين توزيع مدى عدالة بين مصالح الادارة الالكترونية من حيث امتلاك الاجهزة	25
110	جدول رقم (26) يبين توزيع مدى توفير الادارة الالكترونية للوقت لأداء المهام	26
111	جدول رقم (27) يبين توزيع مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء	27
112	جدول رقم (28) يبين توزيع مفهوم الإدارة الإلكترونية	28

الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
	يبين توزيع العينة حسب الجنس	رسم توضيحي رقم 1
	يبين توزيع العينة حسب فئات العمر	رسم توضيحي رقم 2
	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	رسم توضيحي رقم 3
	يبين توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	رسم توضيحي رقم 4
	يبين توزيع نوع المهنة	رسم توضيحي رقم 5
	يبين تجهيز المصالح بالأجهزة الالكترونية	رسم توضيحي رقم 6
	يبين توزيع توفر التقنيين في الادارة	رسم توضيحي رقم 8
	يبين توزيع مساهمة الادارة في الحد من اخراق المعلومات	رسم توضيحي رقم 9
	يبين توزيع تمكين الادارة من تبادل المعلومات	رسم توضيحي رقم 11
	يبين توزيع تدريب الموظفين على الاساليب الالكترونية	رسم توضيحي رقم 12
	يبين مساهمة بيئة العمل على اكتساب مهارات جديدة في التكنولوجيا	رسم توضيحي رقم 13
	يبين توزيع مستوى التكويني في المعلوماتية	رسم توضيحي رقم 14
	يبين توزيع تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة العنكبوتية	رسم توضيحي رقم 15
	يبين توزيع البنية الشبكية التي تقوم الادارة الالكترونية	رسم توضيحي رقم 16
	يبين توزيع معوقات تطبيق الادارة الالكترونية	رسم توضيحي رقم 17
	يبين توزيع مشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد في من انتاجية العمل	رسم توضيحي رقم 18
	يبين توزيع اعتقاد آليات العمل المطبقة تؤدي إلى إنجاز العمل الوقت	رسم توضيحي رقم 20

	يبين توزيع تمين الاجهزة الالكترونية	رسم توضيحي رقم 21
	يبين توزيع مساهمة برامج الادارة في إتقان العمل	رسم توضيحي رقم 22
	توزيع تمكين العاملين من التقنية يعكس على جودة الاداء	رسم توضيحي رقم 23
	أثر الادارة الالكترونية على المردودية المؤسسة	رسم توضيحي رقم 24
	مدى عدالة بين مصالح الادارة الالكترونية من حيث إمتلاك الاجهزة	رسم توضيحي رقم 25
	مدى توفير الادارة الالكترونية الوقت لأداء المهام	رسم توضيحي رقم 26
	يبين توزيع مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء	رسم توضيحي رقم 26
	يبين توزيع الادارة الالكترونية	رسم توضيحي شكل رقم 28

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

على ضوء التقدم المتزايد في استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاعلام و الاتصال أدت إلى إحداث تغييرات على كافة المستويات مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الالكترونية من بينها الادارة الالكترونية حيث "يرى سالمى" بأن بدايات الادارة الالكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) معالج الكلمات ، وكانت سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت انتباه الادارة في مكاتب هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب ."

يشير "نجم الدين عبود" في كتابه الادارة و المعرفة الالكترونية من خلال دراسة للفكر الاداري و المدارس الادارية إلى أن الادارة الالكترونية هي امتداد لتطور التكنولوجي¹

و بالتالي أصبحت مطلبا و ضرورة لا غنى عنها في المنظمات العمومية ، فقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام و الاتصال أو الادارة الالكترونية عنصر أساسي في المؤسسة الجزائرية بمختلف اختصاصاتها كونها إدارة مهمة في إنجاز الاعمال بشكل دقيق وسريع يواكب التحديات الجديدة ، الامر الذي ساهم في تبسيط الاجراءات و تقليل الجهد المبذول و لتقديم الخدمات و بالتالي أسهم بانتقال عمل الادارة من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني ، ومنه شكلت الادارة الالكترونية اتجاها غير مألوف و ذلك أسسها مختلفة تماما عن أسس الادارة التقليدية التي أصبحت شبه عاجزة عن مسايرة التطورات و غير قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر الرقمي و متطلباته ، وفي خصم هذه التغيرات كان لزاما على الجامعة الجزائرية مسايرة الامر الواقع و العمل على تطبيق الادارة الالكترونية و تقليص الفجوة الرقمية الامر الذي يتطلب بدوره تأهيل المورد البشري للتأقلم مع هذه التغيرات و جعلها تتماشى مع الوضع الراهن أن تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة الجزائر يساهم في منح الموارد البشرية دور استراتيجي من خلال توفير وقت أطول للموظفين للقيام بأدوار مختلفة و أكثر فعالية في عملية الادارية مما يجعل من عملية تقييم الاداء عموماً و الاداريين خصوصاً أمر في غاية الاهمية .

¹ نجم عبود نجم : الادارة الالكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار الرقمية المجالات و التطبيقات، مراكز الدراسات و البحوث الاستثمارية ، أبو ظبي ، 2005 ، ص10

مقدمة

لذا سنحاول من خلال هذا العمل المتواضع و هذه الدراسة تسليط الضوء و التعرف على مدى تأثير الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي للإداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة المسيلة و التي تم تناولها و توزيعها على عدة فصول كما يلي :

الفصل الاول : الاطار التصوري للدراسة ، حيث تم تناول فيه الاشكالية ، الالهية ، الاهداف ، وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة .

الفصل الثاني : بعنوان التموّج النظري و الامبريقي و الاجراءات المنهجية للدراسة ، حيث تم تقسيم إلى ثلاث عناصر أساسية بعنوان التموّج النظري تتدرج تحتها عناصر فرعية وهي النظريات المفسرة للدراسة ثم التموّج الامبريقي و الذي يندرج تحته الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث التي تم صياغتها محلية ، عربية أما بالنسبة للعنصر الاخير فقد تم تناول فيه الاجراءات المنهجية للدراسة منهج الدراسة أدواته و مجتمع الدراسة و لا يفوتنا أن ننوه عن مجالات الدراسة و المتمثلة في المجال المكاني و الزماني و البشري .

الفصل الثالث : و الذي جاء بعنوان المتغير الاول و هو الادارة الالكترونية وتطبيقاتها تم تقسيمه إلى عنصرين أساسيين كل عنصر يحتوي على عدة عناصر فرعية ، فنجد في العنصر الاول الاساسي و الذي يندرج تحت عنوان محتوى الادارة الالكترونية، مبادئ الادارة الالكترونية ، أهداف ، وظائف ، أبعاد ، خصائص ، عناصره و أهمية الادارة الالكترونية أما العنصر الاساسي الثاني تحت عنوان تطبيقات الادارة الالكترونية أما العناوين الفرعية تحت عنوان ، مراحل تطبيق الادارة الالكترونية ، أهداف التحول نحو الادارة الالكترونية ، متطلبات الادارة ومجالاتها و أيضا الاسباب.

الفصل الرابع : تحت عنوان محددات الاداء الوظيفي و تطبيقاته تم تقسيمها إلى عنصرين أساسيين م كل عنصر إلى عدة عناصر فرعية ، العنصر الاساسي الاول تحت عنوان محددات الاداء الوظيفي تتدرج تحتها عناوين فرعية كالتالي : أنواع الاداء الوظيفي ، عناصر ، أهمية ، ومستويات الاداء الوظيفي ، أما بالنسبة للعنصر الاساسي الثاني كان تحت عنوان تطبيق الاداء الوظيفي في المؤسسة تتدرج تحتها تقييم الاداء الوظيفي، مراحل التقييم ، اهداف التقييم و استخداماته ، خصائص تقييم الاداء و عوامل هذا التقييم .

مقدمة

الفصل الخامس : جاء بعنوان عرض و مناقشة نتائج الدراسة ، تندرج تحتها النتائج العامة للدراسة ، مناقشة نتائج حسب دراسة ، نتيجة العامة ، و مقارنة النتائج في ضوء النظريات و في ضوء الدراسات السابقة

الفصل الأول:
الإطار التصوري العام
للدراسة

الإشكالية:

يشهد عالمنا في بداية الألفية الثالثة تحولات وتطورات هائلة وسريعة ، جعلت من التكنولوجيا الحديثة وإدارتها وشبكات الاتصالات والتقنيات الجديدة مفاتيح رئيسية ومداخل منهجية لثورة المعلوماتية التي أجبرت جميع المنظومات المجتمعية استخدام أساليب إدارية حديثة تواكب هذا العصر حيث أصبحت لدينا ثقافة مغايرة بلامحها ومفاهيمها أي نحن في وقت يختلف اختلافاً تاماً عما كان عليه وهذا انعكاساً لتغيرات و التطورات السريعة ناتجة عن التقدم العلمي و التقني من خلال انتشار الهائل لشبكة الأنترنت التي ادت بدورها إلى التأثيرات العديدة على طبيعة النظم الإدارية و أشكالها ومعاملاتها ومعايير أداءها و امتدا نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية سعياً لإنجاز معاملاتها متعددة حدود الزمان و المكان وصولاً إلى خدمات تتسم بالنزاهة و السرعة و الشفافية مما يفرض على الإدارة اعتماد وسائل جديدة لتحقيق الأهداف وضمان استمرارها.

إن الحاجة الماسة لإدارة جديدة تستطيع التعامل مع التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في كل ساعة على مختلف الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و التقنية إضافة إلى الانفتاح على الأسواق العالمية بفعل تداعيات العولمة كل ذلك يدعو إلى الاتجاه نحو البحث عن الاساليب الحديثة و المتطورة في ادارة تمتاز بالديناميكية بعيداً عن السكون و يتمتع مديروها بالمهارات الفكرية والتقنية العالية مقرونة بالإبداع و القدرة على التغيير و المناورة في أي مرحلة من مراحل التنفيذ و الممارسة.

وتعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي ظهرت خلال الخمسينيات من القرن الماضي و التي يقصد بها الانتقال من انجاز المعاملات وتقييم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى طريقة أكثر حداثة " الشكل الإلكتروني " من أجل استخدام الأمثل للوقت الجهد و المال .

فلهذا الشكل امتيازاً عن سابقه من حيث الإنتاج ، التكاليف وأيضاً من حيث المعاملة ويتضح ذلك من خلال زيادة في الإنتاجية،التقليل من التكاليف و التخلص من المعاملات الورقية وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي للتجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية و الانتشار الواسع لشبكة الأنترنت ، فهكذا الإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ماهي ضرورة ملحة تفرضها الظروف و التحديات المحلية و الدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة و الفاعلية و كفاءة الأداء إلى الأفراد ، ومن هنا كان لزاماً على المؤسسات

الفصل الأول.....الإطار التصوري العام للدراسة

استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية ومن أبعاد هذه الأخيرة وكما جاء في دراستنا هذه نجد الرقابة الإلكترونية، التحكم الإلكتروني و التنظيم الإلكتروني التي على أساسها تتم المعاملات و تبادلات للمعلومات و تهيئة الموظفين و تدريبهم للتكيف مع الاساليب التكنولوجية الحديثة وذلك من أجل تمكين العامل من عمله و تحقيق التنسيق الاداري بين الموظفين ليكون هناك تكامل وظيفي ، وتنمية المهارات الإلكترونية لدى الموظفين مما يولد لديهم زيادة في فاعلية و الأداء للموظفين كما ، ومنه استخدام الإدارة الإلكترونية لا غنى عنها في كافة المؤسسات لما تحققه من نتائج إيجابية فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي .

حيث يعتبر هذا الأخير من أهم الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري خصوصاً وذلك نظراً لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة و فاعلية ، حيث يعتبر الأداء من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية ، فنظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية في المنظمة و أهمية الأداء الوظيفي جاءت هذه الدراسة لتوضح مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ومعرفة دورها من حيث تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

فالأداء الوظيفي ما هو إلا " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة " هذا و يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم انتشاراً و استعمالاً في بيئة المؤسسات و يحظى باهتمام واسع من خلال الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع ان الاهتمام بالفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أعلى أهدافها ، وهنا يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة

كما تطرقنا في أبعادنا للأداء الوظيفي إلى التمكين و الذي يبين مدى إتقان العامل لعمله ومدى تمكنه منه مما ينعكس طبعاً على سرعة إنجاز العمل الموكل إليه ليسهل عليه فيما بعد مدى قدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عمله حيث يساهم كل هذا في عملية التنسيق الإداري داخل المنظمة سواء كان هذا التنسيق يتعلق بالموظفين أو حتى الأعمال المقدمة لهم مما يولد لديهم الكفاءة و الفاعلية في عملهم و المرونة التي تؤدي بدورها إلى الجودة في الإنتاج و تقديم الخدمة كل هذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تحقيق التكامل بين الموظفين و أدوارهم داخل المنظمة مما يؤدي إلى الابتعاد عن التضارب في

الفصل الأول.....الإطار التصوري العام للدراسة

الأدوار بل إلى تنسيق تلك الجهود الجبارة وهذا ما يولد اختصار للجهد و الوقت ، ومن هنا نستطيع القول أن هناك علاقة تكامل بين الأداء الوظيفي و أسلوب الإدارة الحديث " الإدارة الإلكترونية " لأن هذه الأخيرة بطبيعة الحال تسهل عملية الأداء مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة و على مخرجاتها

و بناء على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة على الوجه التالي :

التساؤل الرئيسي :

. ما تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للإداريين داخل كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
أنموذجا ؟

الأسئلة الفرعية :

. هل تساهم الرقابة الالكترونية على تمكين العامل من الاداء ؟

. هل يساعد التحكم الالكتروني في تحقيق التنسيق الاداري ؟

. هل يساهم التنظيم الالكتروني في تحقيق التكامل الوظيفي ؟

اهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه حيث تتجلى تلك الأهمية في ما يلي :

الأهمية العلمية لدراسة :

- التطرق إلى تغيير الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية وكيفية المساهمة في تطوير الأداء و أهم الوسائل و الطرق المعتمدة من أجل تجسيد هذا واقعا

- الوصول إلى المعلومة بطريقة سهلة و بسيطة وذلك نتيجة استخدام التكنولوجيا

- يمكن أن يسهم البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات المختلفة

الأهمية العملية للدراسة :

- سرعة وسهولة الأداء داخل الكلية

الفصل الأول.....الإطار التصوري العام للدراسة

- تطوير مهارات الموظفين لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية وزيادة التحكم في التقنية
- تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائق أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير اداء الوظيفي بالكلية من الناحية العلمية

أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة العلمية و العملية فيما يلي :

الأهداف العلمية للدراسة :

- إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع
- إثراء الجانب العلمي و المعرفي من خلال النتائج المتوصل إليها
- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية

الأهداف العملية للدراسة:

- معرفة مدى تطور الأداء الوظيفي داخل الكلية من خلال إدخال أساليب عمل جديدة
- المقارنة بين أداء الموظف سابقا وأدائه حاليا في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين اداء الموظفين داخل الكلية

مفاهيم الدراسة :

مفهوم الإدارة :

لغة: "من الفعل يدير Manage بمعنى يوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد....وهذا هو معنى الإدارة وكذلك هو الإشارة إلى بعض أدوار المدير Manager

الإدارة الإلكترونية اصطلاحاً : يعرفها قاموس الإكس فورد للمتقدمين : بأنها عملية تجميع الموارد المالية والبشرية و المادية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى غايات بكفاءة وفاعلية"¹

بمعنى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وللعاملين من خلال تحقيق التوازن بينهما بناء على تداخل العديد من العوامل بهدف الوصول إلى كفاءة في الإنجاز

عرفها السالمي بأنها " عملية مكننة جميع مهام و أنشطة المؤسسة الإدارية باعتماد على جميع تقنيات و المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الإنجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل الإدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"²

بمعنى جعل مختلف مهام و أدوار المنظمة تعتمد على التقنية للوصول إلى الهدف المطلوب بسرعة وكفاءة و القضاء على مختلف استخدامات التقليدية بإضافة إلى التقليل من الروتين

عرفها غنيم بأنها : " استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال و الإسراع بهذا الإداء و إيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات و العملاء"³

أما البنك الدولي فيعرفها بأنها : " مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفاعلية و شفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال و تمكنهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد و إعطاء

¹ دايرة عابدة : متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين ، مجلة الحديث للدراسات المالية والاقتصادية ، العدد 07 ، السنة :

2021 ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ص 87

² فداء محمود حامد : الإدارة الإلكترونية ، دار البادية ناشرون وموزعون ، ط 1 ، عمان ، السنة : 2012م/1433هـ ، ص 73

³ فريد كورتل : الإدارة الإلكترونية ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن (عمان) ، السنة : 2015 ، ص16

الفصل الأول.....الإطار التصوري العام للدراسة

الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية و القرارات المتعلقة بها و التي تأثر على مختلف نواحي الحياة¹

بمعنى الاعتماد على التقنية وذلك طبعاً لزيادة كفاءة وفاعلية وشفافية الخدمات المقدمة للمواطن مما يولد القضاء على الفساد وذلك لقلّة التعامل المباشر

المفهوم الإجرائي للإدارة الإلكترونية : هو مدخل إداري معاصر يحمل في فلسفته مفهوم الإدارة بلا ورق ذلك لأنه يعتمد على تكنولوجيا الاتصال و المعلومات من حاسب آلي ، شبكات الأنترنت ، فاكس ... في العمليات الإدارية المختلفة و متابعة لمجريات العمل الإداري و تحسين خدمات المواطن بمعنى انتقال من إنجاز المعاملات بطريقة تقليدية إلى طريقة أكثر حداثة التي تحمل في طياتها استخدام الأسلوب الإلكتروني و ذلك من أجل توفير للوقت ، الجهد و المال ، وبمعنى آخر الإدارة الإلكترونية ما هي إلا ذلك المصطلح الذي يعبر عن استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة الكفاءة و الفاعلية وتطوير أداء الموظف وكل هذا يتم بشفافية للقضاء على البيروقراطية .

مفهوم الأداء : لغة : " كلمة الاداء مشتقة من الفعل أدى و يشير المعنى اللغوي له إلى معنى المشي مشياً ليس بسريع و لا بطيء و أدى الشيء قام به ، وقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه .. وبالتالي فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو قام به²

"من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ز يقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء : أدى الامانة و أدى الشيء قام به³

الأداء الوظيفي اصطلاحاً : تشير بعض المراجع إلى استخدام مصطلح الأداء Performance في مجال التسيير يمكن أن يعبر على 3 جوانب و أبعاد رئيسية :

النتيجة :résulta: التي يجب أن تقارن بمرجع الهدف و بالتالي يمثل مستوى تحقيق الهدف

¹ رحموني عبد الرزاق : تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاح والتحديات ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، ص 4
² عز الدين هرمون : واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : عبد الفتاح بو خمخ ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة المنطوري " قسنطينة " ، السنة : 2007 / 2008 ، ص 22
³ عذاري سعود الهاجري: أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : نجم عبد الله العزاوي ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، السنة : 2011 ص 35

الفصل الأول.....الإطار التصوري العام للدراسة

القيام بالفعل action : وهنا يجب التمييز بين الكفاءة capetince التي تعني القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين و الأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي ، حيث يكون هناك أداء حين يكون بإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز ويشير هذا المعنى لأداء إلى العملية في حد ذاتها و ليست النتيجة

النجاح : من هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء الجيد أو الضعيف في حد ذاته فنفس النتيجة يمكن اعتبارها اداء جيد إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملزمة به طموحا أو أداء ضعيف في حد ذاته إذ كان الأداء متوازناً ومن ثم فإن الإداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجموعة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر كما يحصل أن يكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها اداء جيد وفي مرحلة أخرى أداء ضعيف " 1

"هناك من يضيف جانب آخر إلى الجوانب السالفة وهو القدرة

"ويشير" توماس جلبرت" : إلى مصطلح الأداء بقوله بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و الإنجاز و الأداء وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعدما يتوقف الأفراد من العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز و النتائج التي تحقق معاً " 2

" الأداء هو القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين ، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات " 3

المفهوم الاجرائي للأداء الوظيفي: هو مجهود الفرد داخل المنظمة التي يؤدي فيها القدرات وإدراك الدور والمهام سواء كان عضليا أو فكرياً وذلك من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف

1 عز الدين هرمون : واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع نفسه ، ص 23
2 جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد : 46 ، السنة : 2022 ، ص 8 / 9
3 مدحت أبو النصر : الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية لنشر و التوزيع ، ط 1 و ط 2 ، القاهرة (مصر) ، السنة : 2012 / 2014 ، ص 65

الفصل الأول.....الإطار التصوري العام للدراسة

المسطرة من قبل المنظمة، بمعنى الأداء هو قيام الفرد بسلوك معين وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون حل مشكل أو تخطيط لمشروع ما في إطار المؤسسة

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

. الإدارة الإلكترونية تأثر على الأداء الوظيفي لدى الإداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

الفرضيات الفرعية:

- ✓ تساهم الرقابة الالكترونية على تمكين العامل من الأداء.
- ✓ . يساعد التحكم الالكتروني في تحقيق التنسيق الإداري.
- ✓ يساهم التنظيم الالكتروني في تحقيق التكامل الوظيفي.

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي العام

للدراسة

تمهيد :

يعد هذا الجزء من الدراسة من أهم الاجزاء التي من خلالها يقوم الباحث بجمع أهم البيانات و المعلومات من مجتمع الدراسة ، و ذلك طبعا بإتباع أساليب معينة و التي يتم تحديدها بناءً على طبيعة الموضوع المدروس من جهة و المعلومات المراد جمعها من جهة أخرى ، حيث يسهل على الباحث انتقاء المنهج المناسب و تحديد أدواته بدقة و عناية لكي يسهل على الباحث جمع البيانات التي توضح أبعاد الدراسة من الميدان و كذا مجموعة من البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة و حجم العينة و ذلك للوصول إلى نتائج دقيقة تمكنا من الاجابة عن التساؤلات المطروحة والاقتراح الحلول لما لا التي تتماشى و طبيعة الموضوع .

1. التموقع النظري للدراسة :

1. الإدارة العلمية : كانت أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل و المبادئ التنظيمية و كان الهدف العام لهذه الحركة كسياسة عملية هو فهم و نشر مفهوم الرجل الاقتصادي ، حيث تبلورت هذه النظرية في كتاب " مبادئ الادارة العلمية " سنة 1911 لفرديريك تايلور الذي لقب بأبو الإدارة العلمية ، كان تايلور مهندساً ميكانيكياً في شركة الفولاذ و الفحم بولاية بنسلفانيا الامريكية و كنتيجة لملاحظاته من خلال هذه الدراسة أن العمال ينتجون إنتاج يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد و محدد لإنتاج و ناتج اليومي المتوقع للعمال ، و أنه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الأجور و الانتاج وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها عن رفع وسائل الانتاج وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة وقد توصل في النهاية إلى 4 مبادئ سميت " بمبادئ العملية للعمل " وهي :

- "إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية و العشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل ؛

- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط و الاشراف و يتولى العمال مسؤولية التنفيذ ؛

- اختيار العمال و تدريبهم على أساس الطرق العلمية ؛

- التعاون بين العمال و الادارة على أساس الطرق و ذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية ؛¹

إذا من خلال هذه المبادئ ركز تايلور على إتباع الاسلوب العلمي في اختيار الموظفين و في التعاون بين الادارة و العاملين و على التخصص في أداء العمل بحيث أو كل أمور التخطيط و الاشراف للإداريين و كل التنفيذ للعاملين و ذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

نجد تايلور من خلال هذه النظرية التي قدمها ركز على الاستخدام الامثل لطاقت العمل و القضاء على الطرق الروتينية و تلك الحركات التي تشبه الآلة كما وصفها ، ليقتراح فيما بعد الطريقة المثلى لتقليل منها و ذلك من خلال تجزئة العمل و هكذا يتحقق الاستخدام الفعال و الكفاء لطاقة البشرية ، حفز العامل

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي : أصول الادارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، السنة : 2016 ، ص 44

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

على الانتاج بأكثر سرعة ممكنة حيث تم اقتراح نظام الاجر بالقطعة الواحدة لأنه كان في نظر تايلور النفود هي الحافز الأساسي لسرعة أداء العمل .

وهنا نجد أن الإدارة الإلكترونية لامست كل الأفكار التي أتى بها تايلور وذلك من خلال القضاء على الروتين و سرعة الانجاز بالإضافة إلى الاسلوب العلمي الجديد الذي ينتقل بالأداء أو المؤسسة من طريقة معينة إلى طريقة أكثر إنتاجية و ذلك ما نجد بالنسبة لإدارة الالكترونية و الامتيازات التي أضافتها على غرار سابقتها .

1. التحليل الاستراتيجي : "ترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط حيث أن هناك صلة مباشرة بين التحليل الاستراتيجي و هيكل المؤسسة كما ترتكز على الافعال و معانيها الاجتماعية و تهتم بفهم كيفية بناء الافعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يرفض جملة من الافعال الفردية و يكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلقة بالأهداف الواضحة .

"تعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة نقطة انطلاق " ميشال كروزي و إرهارد فريديبارغ " يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل و معنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة و مختلفة فلكل فئة أو جماعة استراتيجياتها الخاصة بها كما أن لكل فرد عامل استراتيجية خاصة به.

و يلخص عبد القادر خريش مسلمات النظرية على النحو التالي :

- اختبار الهدف : حيث يختار الفاعل الاجتماعي في التنظيم أهداف الخاصة به و لا يتقبل أن يكون وسيلة في خدمة الاهداف التي يحددها القائمون على التنظيم ؛

- الحرية النسبية : أي أن الفاعل الاجتماعي يظل متحفظا بهامش من الحرية التي تسمح له بالتدخل بشكل مستقل ؛

- العقلانية المحدودة : تتميز عقلانية الفاعل الاجتماعي في التنظيم بالمحدودية لأنه لا يمتلك دائما المعلومات الكافية و لكنه دائما يجهز استراتيجيات مناسبة لمناورة السلطة ؛

- البناء : و يقصد به أن التنظيم لاجتماعي هو بناء إنساني مهيكلي يضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة لمواجهة تأثير المتغيرات الداخلية و الخارجية و التي قد تسبب مشاكل وعقبات؛¹

¹ نجوى عميروش : الدلالات الاجتماعية للتربية،مجلة العلوم الانسانية ، العدد :33 ، مخبر علم اجتماع الاتصالات و الترجمة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة 2 ، جوان 2022 ، ص 690 .

مبادئ النظرية :

"استراتيجية الفاعل: يسمح بعدم فصل أفعال الفاعل عن السياق التنظيمي الذي يعتبر بناء اجتماعي قابل لتغيير حسب هذا التحليل الافراد يرفضون أن يكونوا أدوات لتحقيق غايات معينة التي تحددها الإدارة فكل فاعل عنده اهداف خاصة به واستراتيجيات خاصة به إذا حرته تمنح الاستقلالية.

- نسق الفعل الملموس: مجموعة العلاقات التي تشكل بين أعضاء التنظيم والتي تسمح بحل مشكلات الملموسة هذه العلاقات التي تشكل بين أعضاء التنظيم و التي تسمح بحل مشكلات الملموسة هذه العلاقات لا تكون محددة سلفا من طرف التنظيم الرسمي و إنما هي قواعد غير رسمية و ضرورية من أجل استغلال النسق و غالبا معروفة بين اعضاء التنظيم.

منطقة الشك: كل تنظيم يخضع لمجموعة من الامور في منطقة الشك ولايقين فمثلا هناك أمور تتعلق بالتقنية تعطيل ما الفاعل الذي يتمكن منها يكون له موارد للسلطة بمعنى يتم الاستفادة به فمنطقة اللايقين تعطي للفاعل استقلالية و حرية اكبر و بالتالي يمارس من خلالها السلطة.¹

حيث نجد أن هناك تقارب بين موضوع الدراسة و النظرية المذكورة أعلاه في العديد من النقاط أو المؤشرات إن صح التعبير ويتم عرضها كما يلي ، نجد أن هذه النظرية كغيرها من النظريات ركزت على جانب معين لنجدها تركز على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط كما تركز على الافعال و معانيها حيث تهتم بكيفية بناء الأفعال الجماعية و لعلى هذا ما ينعكس على طريقة أداء الفرد من خلال الاسلوب الحديث الذي يتبعه في اداء عمله و الذي يساهم بطبيعة الحال على بناء الفاعل من خلال سلوكياته الفردية التي يقوم بها و التنسيق في العمل من خلال الاهداف المرسومة وهامش الحرية الذي يُعطيه فضاء في اتخاذ القرارات نوعا ما.

¹ عبد القادر خربيش : التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي النظرية و المفاهيم ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، العدد 16 ، قسم علم اجتماع و الديمغرافيا ، جامعة سعد حلب ، بالبلية ، جون 2007 ، ص 243 ، 244 .

II. التموّج الامبريقي للدراسة :

الدراسة الأولى : " الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي " ، من إعداد : بن جدو خضراء فطيمة الزهرة أُجريت هذه الدراسة سنة : 2019 / 2020 ، بجامعة الجلفة ، دامة الدراسة الميدانية حوالي 18 شهراً من شهر مارس 2018 إلى شهر نوفمبر 2019

حيث تم طرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة ؟
منهج الدراسة : كما اعتمدت هذه الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي يهدف هذا الأخير إلى الحصول على معطيات من مجتمع المقصود ، اعتمدت على أدوات (المقابلة ، ملاحظة ، استمارة) تم تطبيق هذه الأدوات على عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها ب 1200 وحدة تم أخذ منها نسبة 10% أي ما يقارب 120 عامل ، اعتمدت على الفرضيات التالية: الفرضية رئيسية: ساهمت الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة .

الفرضيات الفرعية :

- التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي ؛
- تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ؛
- تطور الإدارة الجامعية بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ؛
- ضبط الأبعاد و المؤشرات من خلال التحليل المفاهيم لفرضيات الدراسة الناتجة عن تفكيك المتغير المستقل ؛

أهداف الدراسة:

- محاولة الكشف عن الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على الأداء؛¹

¹ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، تحت إشراف : تونسي فايزة ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله ، الجلفة ، السنة : 2019/2020 ، ص

- محاولة الكشف عن تطور عملية الاتصال داخل الإدارة ؛

- محاولة الكشف عن تقبل الأفراد للإدارة الإلكترونية و مواكبتها ؛

نتائج الدراسة: إن التقنيات الحديثة لها أثر كبير على الأداء الوظيفي من خلال العديد من الزوايا منها الاتصال الإلكتروني طريقة استرجاع البيانات طريقة حفظ البيانات تغيير قاعدة البيانات، سرعة والدقة في المعاملات مع الأفراد إضافة إلى التقليل من تعقيدات الإدارة في الجامعة ، كما أثر تطبيق التقنية أيضا على رضا العاملين وذلك من خلال تناسب مهارتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية ، عملت الإدارة الإلكترونية على توفير البنية التحتية الاساسية لتوفير شبكة الاتصال و الحواسيب مما انعكس إيجابا على الأداء .

حيث أدى هذا إلى تطور الإدارة الجامعية مقارنة مما كانت عليه سابقا من حيث التجهيز و طبيعة المعاملات إلا أن هناك مزيج بين ما هو تقليدي وما هو إلكتروني إلا أن الجامعة الجزائرية تطمح لبعض الخدمات أكثر تميزا ، نجد أن لهذه الدراسة بروز قوي من خلال المعلومات و المخرجات التي تمت إضافتها للحقل العلمي سواء نظريا أو ميدانياً إلا أن هذه الدراسة أو الإدارة الجامعية بصفة عامة لم تصل "إلى التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية لأنه يبقى هناك مزج بين الإدارتين إن صح التعبير وهذا ما صرحت به الباحثة بنسبة للعينة التي تم إجراء عليها هذه الدراسة."¹

نجد أن هناك توافق كبير بين هذه الدراسة و دراستنا سواء من حيث العنوان أو من حيث النتائج التي توصلت إليها بإضافة إلى أنها أجريت على مؤسسة خدماتية وعينة الإداريين أيضا.

الدراسة الثانية : " مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمؤسسات التعليم العالي ، من إعداد الطالبان : موسى عبد الناصر و محمد قريشي ، سنة : 2011 نشرت في مجلة البحث ، جامعة ورقلة العدد 09 ، كما انطلقت من التساؤل التالي : ما مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟ "²

¹ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : مرجع نفسه ، ص 243

² موسى عبد الناصر : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، العدد: 09 ، السنة : 2011 ، الجزائر ،

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

منهج الدراسة: " تم استخدام المنهج الوصفي و أدواته المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستمارة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين و الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة و بلغ عددهم 142 عامل.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الاجهزة وتطوير العمل الاداري ؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناعات المعرفة وتطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي ؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال والعمل الاداري ؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات وتطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي ؛
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الاداري و زيادة فاعلية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و تسليط الضوء على واقع الادارة الالكترونية في مؤسسة التعليم العالي

نتائج الدراسة:

- الادارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر الاجهزة، المعدات، البرمجيات، والشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء مهامها؛
 - استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات؛
 - تطبيق الادارة الالكترونية يعمل على زيادة فاعلية الاداء بدرجة كبيرة من خلال توفر وقت و جهد العاملين و تقليل التكاليف؛
- نجد أن هذه الدراسة أجريت على مؤسسة خدمتية تعتمد بدرجة كبيرة على الادارة الالكترونية في أداء أعمالها كما تطرقت إلى العديد من العناصر التي يجب توفرها في الادارة الالكترونية الادوات شبكات التواصل صناعات المعرفة الموارد البشرية،¹

¹ موسى عبد ناصر : مرجع نفسه ، ص 88 - 89

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

وهذا ما يتفق ويتقاطع مع موضوع دراستنا من حيث كونها مؤسسة خدماتية وكذا توفرها على العناصر التي تم ذكرها كما نجد أن كلتا الدراستان استهدفت عينة واحدة ألا وهي الإداريين بالكلية رغم اختلاف مجتمع الدراسة إلا أنها نفس الخصائص إن صح التعبير

دراسة الثالثة: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، من إعداد: عبد القادر عبان، سنة: 2015/2016 جامعة محمد الخيضر بسكرة، دامت هذه الدراسة حوالي حيث تم طرح التساؤل التالي : ماهي تحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

منهج الدراسة: تم الاعتماد على منهجين في هذه الدراسة هما : المنهج الوصفي و المنهج الاحصائي وذلك من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة و كذلك الاحاطة بالموضوع الادارة الإلكترونية قدر المستطاع ومن بين الادوات التي استخدمها الباحث بطاقة الملاحظة ، دليل المقابلة ، اداة الاستخبار القياسي ، حيث قام الباحث باختبار عينتين تمثلان جزء المجتمع الاحصائي العينة الاولى تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة ، يتم أخذ عينة مكونة من 162 فرد من مجتمع الاحصائي المقدر ب: 298 موظف إداري بنسبة خطأ معياري تقدر ب: 7,56 بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية تتمثل في 32 فرد الاشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة .

فرضيات الدراسة:

- هناك العديد من التحديات التي تواجهها الادارة الإلكترونية في الجزائر؛
- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الادارة الإلكترونية؛
- تساهم الادارة الإلكترونية بدرجة كبيرة من عصرنة الادارة التقليدية في الجزائر؛
- هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق الادارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الادارة التقليدية في الجزائر؛¹

¹ عبد القادر عبان : تحديات الإدارة الإلكترونية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : دبله عبد العالي ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة محمد الخيضر (بسكرة) ، السنة : 2015 ، 2016 ، ص 18

أهداف الدراسة:

- " قياس درجة تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا؛
- معرفة ما مدى وعى المدراء والعاملين في الادارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الادارة الالكترونية في إدارتهم؛
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر؛
- التنقيب عن الاسباب التي تعيق تطبيق الادارة الالكترونية في البلديات الجزائرية؛
- تبيان متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في البلديات الجزائرية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الادارة الالكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الادارة التقليدية و منها التحديات البشرية و التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا و التحديات التنظيمية و التي تخص نقص الاجراءات و الاستراتيجيات الادارية و التحديات الاجتماعية التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة و التحديات التنموية و التي تخص عدم توفير الاجهزة التكنولوجية بالشكل الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو و بناء بنية تحتية للإدارة الالكترونية ما يجعل الادارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي و لازالت رهينة الاجراءات التقليدية نجد أن لهذه الدراسة تقاطع بينها وبين دراستنا وذلك من حيث الموضوع وهو الادارة الالكترونية وهي تهدف للبحث عن تحديث تطبيق التكنولوجيا في الادارات الجزائرية ، ونحن بصدد البحث عن دور تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال انعكاس تطبيق الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي"¹

الدراسة الرابعة: " متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، من إعداد الطالب كلثم محمد الكبيسي سنة 2008 ، حيث تم طرح مجموعة من الاسئلة كالتالي :

¹ عيان عبد القادر : مرجع نفسه ، ص 20

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

- ما متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية؟

- ما مجالات توظيف الادارة الالكترونية؟

- ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق الادارة الالكترونية؟

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي للكشف عن متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات المعلوماتية في دولة قطر

عينة الدراسة: مركز نضم المعلومات ودعم اتخاذ القرار في دولة قطر التابعة للحكومة الالكترونية

أهداف الدراسة:

الكشف عن متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في دولة قطر وذلك من خلال:

- التعرف على متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في قطر؛

- التعرف على مجالات توظيف الادارة الالكترونية في دولة قطر؛

- التعرف على معوقات التي قد تواجه تطبيق الادارة الالكترونية داخل مؤسسات المعلوماتية في دولة قطر؛

نتائج الدراسة: من أهم معوقات الادارة الالكترونية في التنظيمات الحكومية ما يلي:

- الامية الالكترونية لدى القطاعات الغير القليلة من التعاملين مع الجهات الحكومية؛

- عدم قدرة التشريعات والنظم الادارية على مواكبة المستجدات في هذا المنظار؛

ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الادارة الالكترونية في القطاعات الحكومية؛

أوجه التشابه وأوجه الاختلاف: ركزت هذه الدراسة على متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية، تتقاطع مع دراستنا في تناول نفس الموضوع وهو الادارة الالكترونية وتختلف مع دراستنا في عنوان الدراسة وكذا في تركيزها على المتطلبات كما استفدنا في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية.¹

¹ عبان عبد القادر : مرجع نفسه ، ص 30

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

تعقيب عن الدراسات : تم الاعتماد في دراستنا على 4 دراسات سابقة منها دراسة عربية و ثلاث دراسات محلية تم الاستفادة منهم كمرجع أو كخلفية إن صح التعبير في العديد من الجوانب سواء كان ذلك من ناحية الجانب النظري أو الميداني لما لا، باعتبارهم تناول أحد متغيرات الدراسة مثل دراسة **كلثم محمد الكبيسي** ودراسة **عبد القادر عبان** و **موسى نصري** كما نجد الدراسة الاولى و التي كانت لطالبة **بن جدو خضراء فطيمة الزهراء** دراسة مشابهة لدراستنا الحالية كما نجد ايضا أن هذه الدراسات تختلف مع دراستنا في العديد من النقاط التي لم نتناولها قط حيث نجد دراسة **عبان** و التي ركزت فقط على تحديات الادارة الالكترونية بصفة عامة أو ربما اختلاف مجتمع الدراسة أو العينة التي تم الاعتماد عليها.

III. منهجية الدراسة و أسلوب تحليل البيانات :

1. منهج الدراسة : نكتسي دراسة المنهج أهمية كبيرة فمهما كان موضوع البحث فإن نتائجه تتوقف على قيمة المناهج المستعملة ومنه نجد أن تعريف المنهج وذلك حسب " **موريس أنجلس** " عبارة عن جواب لسؤال كيف ؟ تصل للأهداف في حين أن التقنيات تشير إلى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول إلى هذه الأهداف ¹

فرغم اختلاف كلمة المنهج من الناحية الألفاظ فمعناها واحد وهو البحث في الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية أو الوسيلة المحددة التي تؤدي إلى غاية معينة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بهدف الحصول على البيانات و المعلومات من مجتمع الدراسة حيث تضمن ذلك : كيف تأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة (كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية) أنموذجاً .

2. أدوات الدراسة : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الادوات التالية :

الملاحظة : "هي الوسيلة التي نحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص ومشاهدتهم بينما هم يعبرون عن أنفسهم من مختلف الظروف و المواقف التي اختيرت لتمثيل ظروف الحياة العادية أو تمثيل مجموعة خاصة من العوامل"²
والمراد من هذه الاداة ملاحظة :

- مشاهدة مختلف التكتيكات التي تلمس مفردات عينتنا من تجهيزات ومعدات وطريقة التواصل بين العمال إلى طريقة إنجاز عملهم من خلال الاساليب المستعملة ؛

¹ بوحوش عمار : منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، الناشر المركز الديمقراطي العربي للدراسة الاستراتيجية والسياسية و الاقتصادية ، ط 1 ، برلين ألمانيا ، ص 13
² عمار بوحوش : مرجع سابق ، ص 66

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

المقابلة : حيث تم استخدامها كأداة ثانية و التي تم تعريفها ك :

حيث تم إجراء مقابلة مع نائب عميد الكلية و ذلك من أجل الاحاطة بمختلف المعلومات الاولية على مجتمع دراستنا من أجل الغوص في مختلف مراحل البحث من خلال تلك المعلومات التي كانت بمثابة نقطة بداية .

الاستمارة : تعد استمارة البحث من اكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية هذا ما يدفع الباحث إلى بذل جهد من اجل صياغة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة¹

حيث تم الاعتماد على الاستمارة باعتبارها الاداة الرئيسية وذلك :

- لجمع المعلومات على موضوع دراستنا من خلال توزيع عدد من الاستمارات على مفردات مجتمع الدراسة وقد تم صياغة استمارتنا على النحو التالي :

. **المحور الأول :** البيانات السوسيو مهنية يتكون من 1 إلى 5 سؤال.

. **المحور الثاني :** الإدارة الإلكترونية يتكون من 6 إلى 15 سؤال.

. **المحور الثالث :** الأداء الوظيفي يتكون من 17 إلى 26 سؤال.

3. مجتمع الدراسة : بناء على الأهداف المسطرة سابقا و التي تسعى هذه الدراسة لحقيقتها ، فإن مجتمع

الدراسة يتمثل في مجموعة الإداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، حيث يبلغ عددهم 110 كعدد إجمالي تنقسم إلى عدد المستخدمين الإداريين و التقنيين والذي قدر بحوالي 63 موظف ، أما الأعوان المتعاقدين فقدروا ب 47 موظف فقمنا باعتماد أسلوب الحصر الشامل وذلك لحصر جميع مفردات عينة الدراسة و المتمثلة في كل المستخدمين الاداريين و التقنيين الذي بلغ عددهم 63 مفردة بالكلية وكذا موزعين على مختلف أقسام التابعة لها .

العينة : عندما يقوم الباحث باختيار عينة الدراسة لابد أن يتوخى الدقة في ذلك ، فاختيار العينة من اهم و أصعب الخطوات في البحث العلمي الميداني لذا يجب المراعات عند اختيار العينة ان تكون ممثلة و مجتمع الدراسة ، لأن درجة تمثيل العينة يتوقف عليها دقة النتائج ومنها إمكانية التعميم .

¹ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : مرجع نفسه ص ، 137

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

ولأن موضوعنا يتعلق بدراسة نتائج تأثير الإدارة الالكترونية على تحسين الاداء الوظيفي ، للإداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد بوضياف أنموذجاً ، و التي تظهر من خلال اعتمادها على الاسلوب الالكتروني الفعال وذلك على غرارها من كليات الجامعة ، و التي لم تكن مطبقة قبل عدة سنوات ، وللوصول إلى نتائج دقيقة في هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية المتمثلة في الإداريين الموجودين في الكلية و الموزعين على الاقسام التابعة لها ، كما اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل وذلك لحصر جميع مفردات عينة الدراسة و ذلك لقلّة عددهم و الذي قدر ب: 63 مفردة .

حيث قمنا بتوزيع 63 استمارة طبعاً ، وتم استرجاع 60 استمارة ، وبعد الاطلاع عليها تم إلغاء 3 استمارات لعدم وضوحها و دقتها من خلال الاجابات .

1. مجالات الدراسة :

1. المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني لدراستنا في جامعة المسيلة (كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية) أنموذجاً

"نبذة عن كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية : هي إحدى كليات و معاهد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، نشأت بموجب مرسوم رقم 361.12 المؤرخ في 8 أكتوبر 2012 إثر تقسيم كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و بعد صدور القرار رقم 1166 المؤرخ في 16/11/2015 المتمم و المعدل للقرار رقم 462 المؤرخ في 13/12/2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و هي :

. قسم علم النفس . قسم علم اجتماع

. قسم التاريخ . قسم الفلسفة

. قسم علوم الاعلام و الاتصال . قسم العلوم الاسلامية

ومنذ ذلك التاريخ شقت الكلية طريقاً حافلاً بالنشاطات العلمية و البيداغوجية و الثقافية و هذا بفعل التكاليف و التواصل و التعاون المستمر بين هيئة التدريس و الطاقم الإداري لخدمة العلم و المعرفة

الفصل الثاني الإطار المنهجي العام للدراسة

تستقطب كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية سنويا أعداد هائلة من الطلبة نظراً لأهمية العلوم الانسانية و الاجتماعية و مكانتها في المجتمع لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها جزء لا يتجزأ من العلوم الاخرى التي تحتاجها المؤسسات التعليمية و الثقافية و الاقتصادية سواء كانت قطاعاً خاصاً أو عاماً¹

المجال الزمني : من شهر جانفي 2023 إلى شهر ماي من نفس السنة وقد تم ذلك على فترات :

- الفترة الأولى : دامت حوالي شهرين وخصت لدراسة الاستطلاعية وجمع المادة العلمية حول متغيرات الدراسة؛

- الفترة الثانية : دامت حوالي شهر ونصف وخصت لبناء الاستمارة وتحكيمها ؛

- الفترة الثالثة : إلى غاية تسليم المذكرة و مناقشتها وخصت لتوزيع الاستمارة وجمعها وتفريغها وتحليل البيانات و الاستنتاجات ؛

- وفيها تم تفريغ المعطيات المتحصل عليها باستخدام الجداول البسيطة والمركبة ؛

- تنسيق الجداول حسب فرضيات الدراسة ؛

- التحليل الاحصائي و السوسولوجي للجداول ؛

- التوصل إلى نتائج العامة ونتائج الفرضيات ؛

المجال البشري : يتمثل في الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة محمد بوضياف المسيلة أنموذجاً و الذي بلغ عددهم 63 موظف .

¹ <http://www.univ-msila.dz/ar>

الفصل الثالث
الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

لقد نتج عن التطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات أمام المجتمعات و التي أدت بالإدارة لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الادارية لكي تتوافق مع تغيرات البيئة الخارجية و ذلك طبعاً لتهيئة الظروف المواتية لنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الاداء .

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة إلا و هو الادارة الالكترونية من خلال توضيح مفهومها و الذي يعتبر كأحد التطبيقات الهامة على العمليات الادارية حيث يشمل هذا الفصل على عنصرين أساسيين و تحت كل منهما عناصر فرعية كما هو موضح أدناه .

أ. مكونات الإدارة الإلكترونية:

1. مبادئ الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيصها في:

. "سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل؛

. **تخفيض التكاليف** : ويعني أن الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛

. **التغير المستمر**: وهو مبدئ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و شراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس؛¹

. **تقديم أحسن الخدمات للمواطن** : " وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل و تنوع من المهارات و الكفاءات الهيئة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها و ضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع و القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة و الضعف و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛²

. **التركيز على النتائج** : "ويقصد به اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع ، لأن المواطنين لا تهتمهم كثيراً فلسفة العمل أو الشعارات البراقة و إنما الشيء الذي يهمهم و بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان و الدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان؛³

2. أهداف الإدارة الإلكترونية : ويمكن تلخيصها في :

¹ إعداد المجلس الأعلى للغة العربية : اللغة العربية وتحديات الإدارة الإلكترونية ، منشورات المجلس (أعمال الندوة) ، الجزائر ، السنة 2016، ص 50

² عاشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر و الو م أ ، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف بوريش رياض ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة المنتوري ، قسنطينة ، السنة : 2010/2009 ، ص 50

³ عيدوني كافية : الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبيل تطبيقها ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد: الثاني ، ديسمبر 2017 ، ص 227

- " تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات ؛
- إلغاء نظام الأرشفة الوطني الورقي و استبداله بنظام الأرشفة الإلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان؛¹
- "التخلص من حدة البيروقراطية و تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة ؛
- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعلومات الإدارية و استثماره في تطوير خدمات الإدارة ؛
- ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال الإلكترونية تضمن سهولة التواصل فيها بينها و الجهات الإدارية في المؤسسة الأخرى ؛
- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توفر أنظمة منع الاختراق؛²
- " تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24h في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ؛
- إلغاء عامل المكان إذا أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات المواطنين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على أداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال "فيديو كونفرانس " ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة ؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات؛³
- تقليل معوقات اتخاذ القرار في ظل توفر البيانات ؛
- تقليل فرص الفساد حيث لن يكون هناك مجال لرشوة و السبب الرئيسي عدم الاحتكاك المباشر مع المواطنين ؛
- إدارة و متابعة الإدارات و كأنها وحدة واحدة؛⁴

¹ فداء محمود حامد : مرجع نفسه ، ص 91،92

² فريد كورتل : مرجع نفسه ، ص 38، 39

³ خالد ممدوح إبراهيم : الإدارة الإلكترونية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط 1 ، السنة : 2010 ، ص 51/52

⁴ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : مرجع نفسه ، ص 41 / 42

- " تجميع البيانات من مصادرها الأصلية ؛
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على المعلومات الدقيقة و المباشرة ؛
- السهولة في متابعة و إدارة كافة الموارد؛
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادرات و الواردات ؛¹

3. وظائف الإدارة الإلكترونية :

- التخطيط الإلكتروني : " لا يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي من حيث التحديد العام و ذلك لأن كلاهما ينصب على وضع تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد إلى ثلاثة مجالات هي :
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط الزماني المنقطع (وضع التقارير المفصلية) إلى التخطيط المستمر؛
- فكرة تقييم العمل الإداري التقليدية بين إدارة التخطيط و عمال الخط الأمامي ينفذون يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين في الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم ويمكنهم أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت ولكي تتحول إلى فرصة عمل؛²
- "التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و القصيرة الأمد و قابلة لتحديد و التطوير المستمر خلاف التخطيط التقليدي؛"³

¹ جمعة إسماعيل العباط : الإدارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، دار المجد للنشر و التوزيع ط العربية، عمان (الأردن) السنة : 2015 ، ص 21

² دكتور نجم عيود نجم : الإدارة و المعرفة الإلكترونية (استراتيجية ، وظائف ، مجالات) ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط العربية ، عمان (الأردن) ، السنة : 2009 ، ص 297

³ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : مرجع سابق ، ص 42

يرى غنيم أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي و السعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة و إدارتها و يعبر أيضا التخطيط الإلكتروني على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار نظم الشبكات العصبية الاصطناعية كما يعتمد على تبسيط نظم و إجراءات العمل"¹

- القيادة الإلكترونية : " تعتمد القيادة الإلكترونية على تكنولوجيا استخدام الأنترنت أي تدير كل أعمالها بمعنى أنه يتسنى للمدير القيادي أن يدير أعماله عن بعد ، فيمكنه التواصل مع الموظفين و إدارة الاجتماع وجمع المعلومات عبر حاسوبه الخاص في وقت وجيز ويقوم منها بأدوار مختلفة كمعالجة الأزمات بسرعة؛"²

"وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاث أنواع من القيادات :

- القيادة التقنية العلمية : تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت تتسم بزيادة وتوفير المعلومات وتحسين حدوثها إضافة إلى سرعة الحصول عليها وتعرف بقيادة الإحساس بالثقة Technologie sensé وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الاجهزة ، البرمجيات الشبكات و التطبيقات ، كما أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت لأنها تجعل القائد يتصف بسرعة الحركة و الاستجابة و المبادرة على تسيير الأعمال و اتخاذ القرارات ؛

- القيادة البشرية الناعمة : تطرح فكرة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية و الزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم و تتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة و الوصول إلى السوق و بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين؛"³

- القيادة الذاتية : " تركز على جملة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و التركيز على إنجاز

¹ جمعة إسماعيل العياط : الإدارة الإلكترونية ، دار المجد لنشر و التوزيع ، ط العربية ، عمان (الأردن) وسط البلاد ، السنة : 2015 ، ص

28

² رشا خوجلي أحمد البشير : الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية (دراسة تحليلية) ، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : د. سويتو و د. أحمد طيب ريا ، كلية الدراسات العليا ، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية بجكرتا ، السنة : 2018/2019 ، ص 95

³ عاشور عبد الكريم : مرجع نفسه ص 31

المهارات و الرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارات العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة ؛

1»

. الرقابة الإلكترونية : " الرقابة الإلكترونية تسمح بالرقابة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف و الخطأ وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة و متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات وتشبيك بين مديريين و العاملين و الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية و الولاء الإلكتروني سواء بين العاملين و الإدارة أو المستفيدين و الإدارة؛"²

. التنظيم الإلكتروني : " فإن كان التخطيط هو أكثر ارتباط بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من أهداف و تحديد الوسائل الضرورية في فترة القادمة لتحقيقها فإن التنظيم هو الأكثر ارتباط بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي و سلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية (العلاقة بين الأدنى و الأعلى) و التنظيم هو ترتيب بطريقة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة و أن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية لتنظيم و التي يمكن تحديدها كالتالي :"³

- الهيكل التنظيمي : " هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام و الموارد و تجميعها في أقسام و الإدارات و التنسيق بينهما لتحقيق أهداف المنظمة و هذا هو المصدر الأول للقيود التنظيمية في كل منظمة تقليدية ؛

- التقسيم الإداري : هو قاعدة تجميع المراكز و الأنشطة والوظائف في إدارات و أقسام على أساس الوظائف وعلى الإدارة و على جميع العاملين الالتزام بالتقسيم ومتطلبات الوظيفة في توجه و إنجاز الأعمال حسب ذلك قيد الثاني في المنظمة التقليدية؛"⁴

- سلسلة الأوامر : " وهو ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر ومن يتبع من في هذه المستويات ؛

1 محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، عمان ، السنة : 2009م/1430هـ ، ص42

2 عاشور عبد الكريم : مرجع نفسه ، ص 31

3 الدكتور نجم عيود نجم : مرجع نفسه ، ص 306 ، 307

4 محمد سمير أحمد : مرجع نفسه ، ص 255 ، 256

- الرسمية : لوائح و سياسات و الإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم تتسم بالصلابة و الحدة في التوجيه و التقيد لمرونة العمل و تستجيب لتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه ؛

- المركزية و اللامركزية : تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المركز الأعلى أو ذروته العليا في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترانا من المستويات التنظيمية الدنيا و بالتالي تقليص عدد مستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح ؛¹

- التنفيذ الإلكتروني : " تشير عملية التنفيذ إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقا إضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس علمية محددة وواضحة و بالتالي فإن عملية التنفيذ تؤكد الدقة و الوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له؛"²

4. أبعاد الإدارة الإلكترونية : وتتمثل في:

- البعد الإداري : " يتوقف على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دوراً هاماً يتوقف على نجاح الإدارة ، ففناعة وفهم المسؤول ووضوح الرؤية الاستراتيجية لهم في المنظمة و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط والتنفيذ و التطوير و السعي لتكوين ثقافة جديدة في المنظمة وخلق القدرات الابتكارية ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملائمة متطلبات الإدارة الإلكترونية لتوجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب عمليات الرقابة و التقويم و المتابعة؛"³

- البعد البشري : " تسعى المنظمات إلى تطوير إمكانيات مواردها البشرية بشكل متواصل ويتكامل ذلك مع متطلبات المرحلة المواقبة لتطور الثقافي و المعرفي و التخصصي و الذي يتوجب تأمينه لكي تستطيع المحافظة على توازنها التنافسي مع المنظمات ، ولذا المنظمة تعمل على تأمين الاحتياجات

¹ احمد سالم سالم : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي ، رسالة للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : راض توفيق الرحمان ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج ، ليبيا ، السنة : 2021 ، ص 26

² رانية الهدار : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : أحمد باي ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 01 ، السنة : 2017/2018 ، ص 45

³ عمر أحمد أبو هاشم الشريف : الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان (الأردن) ، السنة : 2013م/1434هـ ، ص 72/71

التدريبية لجميع مواردها البشرية و تنمية قدراتهم الابتكارية التقنية و الإدارية و ترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي لتكييفها بما ينسجم مع الوقت الراهن؛¹

5. خصائص الإدارة الإلكترونية : يمكن استعراض بعض الخصائص في :

- " تخفيف حدة المشاكل الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخدمة أو غير معتدل المزاج ؛

- إدارة الإلكترونية ليست بديل الحكومة العادية و لا ينتهي دورها بل وسيلة لرفع الأداء و كفاءة الحكومة؛

- إدارة بلا مكان تتمثل في الهاتف المحمول الدولي الجديد و العمل عن بعد خلال المؤسسات التخيلية؛²

- "إدارة بلا أوراق حيث تتكون من أرشيف إلكتروني و البريد الإلكتروني و الأدلة والمفكرات لإلكترونية و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية ؛

- الإدارة بلا تنظيمات فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة ؛

- إدارة بلا زمان تستمر 24h متواصلة ففكرة الليل و النهار و الصيف و الشتاء هي أفكار لم تعد لها مكان في العالم الجديد؛³

- "إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة واحدة ؛

- توفر تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين ؛

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقطة العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛⁴

1 عمر أحمد أبو الهاشم الشريف : مرجع سابق ، ص 73

2 فداء محمود حامد : مرجع نفسه ، ص 66

3 خالد ممدوح إبراهيم : مرجع نفسه ، ص 54

4 رحموني عبد الرزاق : مرجع نفسه ، ص 415

الفصل الثالث.....الإدارة الإلكترونية

- "الرقابة المباشرة و الصادقة من خصائصها أيضا أنه أصبح بوسعها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر شبكات و الكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلط الضوء على كل بقعة من مواقعها الإدارية و كذلك على منافذها و أجهزتها؛"¹

¹ رانية الهدار : مرجع نفسه ، ص 33

فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذين تتمتع بهما إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات وهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية إذ أن قدرتها في حجب و إخفاء المعلومات أعلى و لديها أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول إلى أسرارها و ملفاتنا أمر بالغ الصعوبة .

6. عناصر الإدارة الإلكترونية : تتمثل عناصرها في:

. **عتاد الحاسوب Hardware** :يقصد بها أجهزة الحاسوب ولواحقها و نظراً لتطوير برامج الحاسوب و زيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :

- توفير تكاليف التطوير المستمر و تكاليف الصيانة؛

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجة و البرمجيات ونظم المعلومات ؛¹

. **البرمجيات و الشبكات Software** : " وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج السرية قواعد البيانات البرامج المحاسبة نظم إدارة الشبكة مترجمات لغة البرمجة و أدوات تدقيق البرمجة"²

تعرف البرمجيات بأنها : " مجموعة التعليمات التي تسيطر على العمليات Operations في نظام الحاسوب Martin and Brown ويعرفها قنديلجي و السمراني على أنها : مجموعة مفضلة من التعليمات و الأوامر المعدة من قبل الإنسان (المبرمج) و التي على توجيه المكونات المادية للحاسوب بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج محددة"³

¹ موسى عبد الناصر : ، مرجع نفسه ، ص 89

² ناصر سعيد على محسن : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، كلية الإدارة الحديثة للدراسات النفسية و العلوم التربوية ، العدد: 08 ، مارس 2018 ، ص 110

³ وصفي الكساسبة : تحسين فاعلية الأداء المؤسستي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 الأردن (عمان) ، وسط البلاد شارع الملك حسين ، السنة : 2011 ، ص 62

"وتنقسم البرمجيات إلى :

- **برمجيات النظم System Software** : هي مجموعة من البرامج التي تدير عمليات في جهاز الحاسوب بما في ذلك أجهزة المدخلات و أجهزة المخرجات و أجهزة التخزين الثانوية تشمل :

- نظم التشغيل Opening system : تعد أهم مجموعة في برمجيات النظم وهي مصممة لتسهيل استخدام الحاسوب في تنفيذ برمجيات التطبيق و يتكون نظام التشغيل من مجموعة من البرامج التي تسطر على عمليات وحدة التشغيل المركزية ؛

- برامج ترجمة اللغات Language Translation programs : تعمل على ترجمة اللغات حيث يمكنها ترجمة تعليمات لغة البرمجة إلى أوامر بلغة الآلة ومنها لغة (For ،CoBil،Basik،BASCAL) (Tran) ؛

- برامج المنفعة Utility programs : تؤدي هذه البرمجيات عدة خدمات للمستخدم مثل : ترتيب ملفات البيانات ودمجها و طباعة البيانات من الأقراص وما إلى ذلك من الأنشطة الأخرى وتعمل البرمجيات النفعية على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها أثناء عملية تطوير البرامج ؛¹

- "نظم إدارة قواعد البيانات Data base Management : هي مجموعة متكاملة من البرمجيات التي تراقب إنشاء و استخدام و صيانة قواعد البيانات؛"²

- **برمجيات التطبيق Application Software** : " بصفتك مستخدم للتكنولوجيا التطبيقية أو التطبيقات هي أكثر ما تتفاعل معه ، هذه الأنواع من برامج الكمبيوتر منتجة للمستخدم النهائي تساعد على أداء المهام مثال عنها: Word ، Photoshop،Excel ،.....؛

- **العنصر البشري Knowledge Worker** : ويقع في قلب هذه المكونات الأساسية ويتكون من القيادات الرقمية و المديرين و المحللون للموارد المعرفية و الرأسمال الفكري في المنظمة؛"³

¹ وصفي الكساسبة : مرجع نفسه ، ص 64 ، 65

² وصفي الكساسبة : مرجع سابق ، ص 65

³ ناصر سعيد على حسن : مرجع نفسه ، ص 111

7. أهمية الإدارة الإلكترونية : " تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وهي تمثل نوعان من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن 21 التي تشمل العولمة ، الفضاء الرقمي ، المعرفة و ثورة الأنترنت"¹

. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات :

- انخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المؤسسة ؛
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة ؛
- توجيه الإنتاج وفق لاحتياجات و رغبات الزبائن ؛
- تحسين جودة المنتجات و زيادة درجة تنافسية المؤسسة ؛²
- تخفيف الأعباء عن طريق إلغاء نظام الأرشفة الورقية و استبداله بالأرشفة الإلكترونية مما يخفف من مشكلات الاحتفاظ و التخزين للمستندات الورقية ؛
- المرونة في العمل عن طريق تمكين العاملين من الدخول إلى الشبكة الداخلية للمؤسسة في أي زمان و أي مكان و القيام بأعمالهم مما تقلل من هدر الوقت و الجهد و التكلفة في أداء العمل ؛"³

. أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي :

- تحسين مستوى أداء المؤسسة ؛
- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة ؛
- زيادة الصادرات و تدعيم الاقتصاد الوطني ؛
- زيادة قدرة المشاريع الصغيرة و متوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية؛"¹

¹ سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ، بدون ط ، عمان ، السنة : 2010 ، ص 35

² فريد كورتل : مرجع نفسه ، ص 41،42

³ رانية الهدار : مرجع نفسه ، ص 40

II. تطبيقات الإدارة الإلكترونية :

1. مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية : " إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى

خلل في استراتيجية التنظيم كون الانتقال إلى واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف و المناخ الملائم ، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى التطبيق السليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية هو تقسيم خطة الوصول إلى مرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية بما يتماشى و الظروف المحيطة بالمنظمات و الهيئات الإدارية و التي تشهد عملية التحول الإلكتروني²

. مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة : "وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل تتميتها

وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخلص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو ملاحظة في الوقت الذي يستطيع من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحداث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة³

. مرحلة الفاكس و الهاتف الفعال : "تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة و التي يتم فيها تفعيل

تكنولوجيا الهاتف و الفاكس حيث يتمكن العامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن و المنازل والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الاجراءات و الاوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص استعمال الفاكس لإرسال و استقبال الاوراق و الاستثمارات وغيرها وفي هذه المرحلة يكون أغلب الموظفين و المتعاملين و طالبي الخدمة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية⁴

¹ مصطفى مفيد مصطفى عبيد : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية ، رسالة استكمال للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : محمد كمال أبو الفول ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر غزة ، سنة : 2021/هـ 1442 م ، ص 15

² عمر أحمد أبو الهاشم الشريف : مرجع نفسه ، ص 77

³ نوري المهدي الكوني : المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية "تحديات خدمات المنظمات المصرفية" ، دار الكتب الوطنية بنغازي ، ط 1 ، ليبيا ، السنة : 2020 ، ص 39

⁴ عشور عبد الكريم : مرجع نفسه ، ص 20

. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفعالة : " يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 % من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب سواء بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ، مما يتيح لكل المواطنين استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت وأقل جهد و أقل تكلفة ممكنة و بأكثر فاعلية و بذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها و تفاعل معها وتعلم طرق استخدامها " ¹

2. أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

. " تقديم الخدمات بالسرعة المناسبة و الدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة

. القضاء على التزاحم في الإدارات من خلال التعامل مع الشبكة الإلكترونية

. الخصوصية و الأمان و المصداقية و السرية التي تتمتع بهما

. ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت و من أي مكان

. دخول أنماط جديدة في المجتمع المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني

. المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الأداء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة²

. " منح الإدارة العليا القدرة في إدارة أعمال المؤسسة و إدارة مواردها سواء البشرية ، المالية ، الإدارية و المعلوماتية

. إمكانية التوفيق و التناسق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات

. قياس مدى مواءمة طبيعة العمل و استجابة العاملين للأعمال المكلفون بها من خلال تقارير المتابعة المرسله للإدارة العليا " ¹

¹ شهرزاد بولحية : الإدارة الإلكترونية ووسائل القانونية ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : رشيد خلوفي ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1 ، سنة : 2017|2018 ، ص ، 40
² عمر أحمد أبو الهاشم الشريف : مرجع نفسه ، ص 77

3. متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة العمل كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و يسبب ذلك خسارة في الوقت ، الجهد و المال ، فالإدارة هي ابنت بيئتها تأثر و تتأثر بكافة العناصر البيئة المحيطة بها و التفاعل مع كافة عناصرها السياسية الاقتصادية الثقافية والاجتماعية و كذلك التكنولوجيا لذا فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها

. المتطلبات الإدارية : " يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نخص بذكر ما يلي "

- **وضع استراتيجيات و خطط التأسيس :** إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية في تحقيق أهداف المؤسسة ، لا سيما على المدى الطويل من خلال الحصول على معلومات البيئة الداخلية و الخارجية مما يمكننا من تحديد فرص التهديدات (نقاط القوة ، نقاط الضعف) و صياغة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية و الكفاءات و المهارات البشرية اللازمة بأقل عناء و أسرع وقت و منتهى الدقة ؛²

- **القيادة والدعم الإداري :** " من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان القيادة و هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها ، إذا أن الدعم الإداري و قدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في إنجاح أي عمل أو فشله كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجية المؤسسة ؛"³

- **الهيكل التنظيمي :** "أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية"⁴

¹ مصطفى مفيد مصطفى عبيد : مرجع نفسه ص 18

² فريد كورتل : مرجع نفسه ، ص 60

³ موسى عبد الناصر : مرجع نفسه ص 90

⁴ دايرة عابدة : مرجع نفسه ، ص 87

" إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات و الشبكات و التنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات و يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تغييرات في الجوانب الهيكلية أو دمج بعض الإدارات مع بعضها و إعادة الإجراءات العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع و أكثر فاعلية مع المراعات أنه لم يتم التحول في إطار زمني متدرج من مراحل التطورية"¹

- **الكفاءات و المهارات المتخصصة :** "ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك المعرفة و المهارات و لها الخبرة ما يُمكنها من أن تصبح مورداً بشرياً مؤهلاً لاستخدام تقنية المعلومات ؛"²

- **تدريب و توعية و توثيق المتعلمين :** "تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها و هذا يعني إعادة النظر في التعليم و التدريبات الحالية كمواكبة متطلبات التحول الجديدة بما في ذلك إعادة التخطيط و البرامج والأساليب التعليمية و التدريبية على كافة المستويات إضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة و طبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي و السلوكي و التقني و المادي و غير ذلك من متطلبات التكيف مع الإدارة الإلكترونية ؛"³

- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية :** " وذلك عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني و أثناء تطبيق أي تكملة لنقائص و الفراغ القانوني اللازم و الذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول و بعد تطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية و تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في الجرائم الإلكترونية ؛"⁴

- **المتطلبات المالية :** " يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة و التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار و النجاح و بلوغ الأهداف المنشودة من تحسين البنية التحتية و توفير الأجهزة و الأدوات اللازمة و البرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار ويشير "غنيم" إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعيتها وحجمها عن المتطلبات

¹ دابرة عابدة : مرجع نفسه ، ص 87

² مصطفى مفيد مصطفى عبيد : مرجع نفسه ، ص 94

³ رانية الهدار : مرجع نفسه ، ص 53 ، 54

⁴ عيان عيد القادر : مرجع نفسه ، ص 73

المالية اللازمة لتطبيق نظم و أساليب الإدارة التقليدية يكن بغير ثمن فقد كانت بعض المخاطر لأمن المعلومات؛¹

. المتطلبات القانونية والتشريعية : تتمثل في النصوص التشريعية و إصدار القوانين و الأنظمة و الإجراءات التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية و المصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها و التي تساعد في تلبية متطلبات التكيف معها ويضمن حماية حقوق ومصالح الجمهور في ظل التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات؛²

. المتطلبات التقنية : " يشكل هذا المحور حجر أساسي لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة و التقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلال تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها و دقتها ، و تنفيذ المعلومات و الخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية لضمان صحتها و مصداقيتها ، إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتوفير الأجهزة و المعدات و البرامج و أساليب ومصادر المعرفة الملائمة و إتاحتها لاستخدام أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية و البنية التحتية التقنية وتنقسم البنية التحتية إلى قسمين :

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية ؛

- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية ؛

. المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية : "إذ تشمل خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، و على دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية و الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام و جمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات و الندوات و التجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلة و التقنية في مختلف المستويات التعليمية (الثقافة التكنولوجية) ؛"³

4. مجالات الإدارة الإلكترونية : وتتمثل في :

¹ جمعة إسماعيل العياط : مرجع نفسه ، ص 53 ، 54

² مصطفى مفيد مصطفى عبيد : مرجع نفسه ، ص 20

³ عاشور عبد الكريم : مرجع نفسه ، ص 25

- **الحكومة الإلكترونية** : " تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية و اقتصادية و سياسية و التخلص من الأعمال الروتينية المركزية بشفافية عالية ؛ ¹

- **الصحة الإلكترونية** : " تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات و الخدمات و المعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية و التحاليل المخبرية و المعلومات و الخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتوجه إلى الصيدلة يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونية إلى الصيدلي ؛ ²

- **التعليم الإلكتروني** : " في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء محاضرات الدراسية و الاختبارات و مناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الأنترنت ؛ ³

- **التسويق الإلكتروني Marketing** : " وهي عبارة عن ممارسة جميع الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنشأة من خلال شبكة الأنترنت أي قيام المنشأة بجميع تلك الأنشطة التسويقية بشكل إلكتروني بدلاً من تطبيقاتها بالشكل التقليدي المتعارف عليه ؛ ⁴

- **النشر الإلكتروني** : " تقنيات النشر المكتبي عبارة عن أنظمة تستخدم الأنترنت لربط المحررين ووكالة الأنباء في أي وقت في العالم بإدارة النشر و مكنة عملية الإعداد للمقالات و التحقيقات و تحقيقها ومراجعتها وحتى صدور أمر النشر و تنفيذ في المطابع كل ذلك يتم في ساعات وفي دول متعددة بدون التقييد بالمكان ؛ ⁵

5. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

- "العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة ؛

¹ خالد ممدوح إبراهيم : مرجع نفسه ، ص 56

² محمد سمير أحمد : نفس المرجع السابق ، ص 69، 70

³ إبراهيم سمحة : الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع و الأفق ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، مؤتمر الدولي ال 6 بعنوان : "النظام القانوني للمرفق العام الدولي " ص 6

⁴ محمد سمير أحمد : المرجع نفسه ، ص 53

⁵ غسان طالية : الإدارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، بدون سنة ، ص 33

- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛¹
- " القرارات و التوصيات الفورية و التي من شأنها إحداث توازن في تطبيق؛
- الاجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة العمال ؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات ؛
- ازدياد التنافس بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛²
- "ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة ؛
- ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية و القانونية و النظم الإدارية المعتمدة؛³
- "التسارع في الثورة التكنولوجية و المعرفة التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الانسانية ومن بينها قطاع التعليم ؛
- تكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمؤسسة وتجنب العزلة ؛
- التحول نحو التعلم الإلكتروني و ظهور ما يسمى بالمؤسسة الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المؤسسة بما فيها الجوانب الإدارية؛⁴

6. سلبيات و إيجابيات الادارة الإلكترونية :

أ- إيجابيات الإدارة الإلكترونية : ذكرت سميحة براهيمى مجموعة من المزايا :

- توافر المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ؛
- التخلص من البيروقراطية و اللوائح الروتينية التي تعتبر سبب رئيسي في تعطيل مصالح جمهور المراجعين إزالة العوائق الجغرافية و التخلص من بعد المسافات؛¹

¹ عبد الكريم سعيد قاسم الدعيس : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، العدد : 07 ، كلية صنعاء بالجمهورية اليمنية ، السنة : 2018 ، ص 109 ، 110

² خالد ممدوح إبراهيم : مرجع نفسه ، ص 50

³ فريد كورتل : مرجع نفسه، ص 50

⁴ أحمد سالم سالم : مرجع نفسه ، ص 20 ، 21

- تسويق المنتجات و الخدمات محليا و عالميا ؛
- تقليل تكلفة الخدمات و الاعمال و المعلومات و ما يصاحبها من إجراءات متعددة ؛
- التأهل و التنمية المهنية و التدريب و التعلم المستمر مدى الحياة ؛
- تبسيط العمليات و الاجراءات الادارية و التخلص من البيروقراطية و الاداء،²

ب- سلبيات الادارة الإلكترونية :

- **زيادة التبعية للخارج** : "من العلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي دول مستهلكة و مستعملة لها و بما أن الادارة الإلكترونية تعتقد على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك سيزيد من تبعية الدولة المستهلكة لدول الكبرى الصناعية فالاعتماد الكلي على العربية هو تعريض الامن القومي للخطر ووضعه تحت سيطرة دول الغربية؛"³

- **شلل الادارة** : إن التطبيق الغير سوي و الدقيق لمفهوم استراتيجية " الادارة الإلكترونية " و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للنمط الإلكترونية دون اعتماد على التسلسل و التدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الادارة،"⁴

بمعنى أنه عندما نتخلى عن النمط التقليدي ولم ننجز الادارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الاولى و لم ننجح في الثانية إن صح التعبير مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات المقدمة

- **التجسس الإلكتروني** : إن استعمال الادارة الإلكترونية يعني تحول الارشيف الورقي إلى أرشيف إلكترونية مما يتعرض للتجسس و الكشف عنها ونقلها وحتى إتلافها في بعض الاحيان ؛

¹ مصطفى مفيد مصطفى: مرجع نفسه ص 23

² دايرة عابدة : مرجع نفسه ، ص 94 ، 94

³ مصطفى مفيد مصطفى عبيد : مرجع سابق ، ص 24

⁴ دايرة عابدة : مرجع سابق ، ص 99

خلاصة:

نستنتج مما سبق بأن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة هي وليدة تطور التكنولوجي الذي شهده العالم حيث جاءت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات و التغيرات في العالم . فالإدارة الإلكترونية كنموذج إداري جديد تعتمد أساسا على استعمال التقنية الحديثة في تقديم مختلف الخدمات و الوظائف الادارية حيث أن تطبيقها له أثر كبير على أداء المؤسسة من جميع الجوانب بما فيها الاداء الوظيفي ، فبالنسبة للجزائر يختلف تطبيق الإدارة الإلكترونية من مؤسسة إلى أخرى فهناك من تتبنى كليا الإدارة الإلكترونية و هناك من يمزج بينهما أي بين ما هو إلكتروني و ما هو تقليدي .

الفصل الرابع الاداء الوظيفي

تمهيد:

اهتم الفكر الاداري التنظيمي بموضوع الاداء الوظيفي لارتباطه بفاعلية و كفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى و أهداف و قيم جوهرية ، فتسعى المنظمات الحديثة إلى مواكبة كل التطورات التي شهدتها الادارة إلى تحقيق و تطوير من خلال تقديم خدمات أفضل في وقت قصير و بأقل كلفة مما ينعكس بدوره على الادارة و على مخرجاتها .

1. محددات الأداء الوظيفي :

1. عناصر الأداء الوظيفي :يمكن تناول عناصر الأداء كما يلي :

- "المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة من الوظيفة و المجالات المرتبطة بها ؛

- جودة العمل المنجز : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ؛

- كفاءة العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

- المثابرة و الوثوق : وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ؛

- التميز في الأداء : وهو حالة الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها ؛¹

- بيئة التنظيم : " وتتكون من عوامل داخلية وخارجية حيث أن العوامل الداخلية تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم و هيكله و الإجراءات المستخدمة فيه و موارده ومركزه الاستراتيجي ومن العوامل الخارجية بيئة التنظيم و العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و القانونية ويمكن حصر عناصر الأداء الفعال في : كفاءة الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم ؛²

¹ أحمد محمد الدمرداش :جودة الحياة الوظيفية و الأداء ، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، السنة : 1439 هـ / 2018 م ، ص 35

² الصباغ زهير نعيم ، درة عبد الباري : إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، منحنى نظمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، السنة : 2008 ، ص

2. أنواع الأداء الوظيفي : " بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن

نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير للشمولية و الطبيعية¹ وذلك كما يلي :

أ- حسب معيار الشمولية : وتنقسم إلى :

. الأداء الكلي : "أي الأداء الذي ساهمت فيه جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ومن خلاله يمكن النظر إلى مدى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة بقياس عناصر كالأرباح و النمو؛

. الأداء الجزئي : وهو الذي يحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة و يتقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف النظام الفرعي حيث يمكن أن يتقسم حسب الوظائف إلى أداء مالي ، تسويقي ...وهكذا و تجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلفة أنظمتها الفرعية ؛²

ب- حسب معيار الطبيعة : " حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنية ، تنظيمية فإنه بالإمكان تقسيم تصنيف الأداء إلى اقتصادي اجتماعي تقني تنظيميالخ وفي إطار هذا التصنيف فإنه من الغير ممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق الأداء في المستوى المطلوب لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكثر من الجوانب الأخرى كما يمكن التنبيه أن هذه الأهمية النسبية عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة ودخولها مراحل جديدة في حياتها وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً باعتبار أن مكوناته تتطور مع الزمن لأن معايير تقييم الأداء الداخلية تلك تحدها البيئة الخارجية و التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة؛³

ت- حسب معيار الأجر : " و ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل ، متوسط ، وقصير الأجل و هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً لا بصفة تقريبية؛⁴

¹ عز الدين هرمون : مرجع نفسه ، ص 22

² أحمد محمد الدمرداش : مرجع نفسه ، ص 38

³ عز الدين هرمون : مرجع سابق ، ص 23

⁴ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : مرجع نفسه ، ص 81

3. أهمية الأداء الوظيفي : " يرى "Holford 2015 " أن أهمية الأداء الوظيفي في تتمثل في

مساعدة الموظفين في عملية صنع و اتخاذ القرار من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة و الذي يكافأ الحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة حيث أن الاداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواء المادية أو المعنوية وذلك لتشجيع المواطنين على الاستمرارية في تطوير أداءهم الوظيفي و الذي ينعكس بدوره إيجاباً على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء و الانتماء لبيئة العمل وينمي الموهبة و الإبداع لديهم وتتبلور أهمية الأداء كما وضحها (AlHite2000) فيما يلي:

- بعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية ؛
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه ؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الأداء فإن العاملين ذو الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم ؛¹

4. معايير الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة :

- أ- **معايير الأداء الوظيفي :** " تعرف هذه المعايير بأنها المقياس الذي يتم على أساسه تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف وهذه المعايير تنتج من خلال تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع المهام المرتبطة بمنصب العمل و المسؤوليات كما يجب أن تتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها و تنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية²:

¹ مصطفى علي علي البساطي : مرجع نفسه ، ص 60
² زرتال لطيفة : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : بلعبيور طاهر ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، السنة : 2015/2016 ، ص 114

الفصل الرابع.....الاداء الوظيفي وتطبيقاته

ب- - معايير إنسانية : تدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف و زملائه في محيط العمل وعلاقته مع رؤسائه ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم و دفعهم لبذل المزيد من المجهود لتحقيق أداء أفضل و العمل الجماعي و التعاون فيم بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى؛¹

. معايير شخصية : "متعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل و ناتج مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية ، عقلية ، بدنية ، اجتماعية ... ومدى إصراره على بلوغ الهدف و تجديده في الطرق و الأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة؛"²

ت- العوامل المؤثرة في الأداء : يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي :

- عوامل إدارية : " أشار "أشتون 39-2001 إلى أهمها كما يلي :
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين ؛
- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصل عله الموظف ؛
- نقص الموارد المادية و الظروف المناسبة للعمل ؛
- نقص التدريب و حدوث صراعات بين الموظفين و رؤسائهم و الموظفين أنفسهم ؛
- الإشراف السيء وعد تحديد المهام بدقة؛"³

¹ زرطالة لطيفة : مرجع نفسه ، ص 114

² صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، دون ط ، مصر ، السنة :

2002 ، ص 90

³ أحمد محمد الدمرداش : مرجع نفسه ، ص 39

الفصل الرابع.....الاداء الوظيفي وتطبيقاته

. **العوامل الفنية :** " تشمل التقنيات الحديثة و الهيكل و طرق و أساليب العمل تؤثر هذه العوامل بشكل واضح و مباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ، فنوعية التقنيات المستخدمة وكمياتها و الطرق و الاساليب و العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الانتاجية و الأداء بشكل عام ؛

. **العوامل الإنسانية :** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة و التعلم و الخبرة بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل و التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد "1" تتعلق بقدرات العامل و مهاراتهم التي يمكن قياسها و تحديدها عن طريق تحليل الخصائص و السمات التي يتصف بها كل عامل و تميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر و الحالة التعليمية و الأقدمية و الخبرة في العمل ونوع الجنس و أهمية العمل بالنسبة للعمال بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم و الاتجاهات و الطموحات التي يسعى العامل لإشباعها؛"2

. **العوامل التقنية :** " وهي مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او في معالجة المعلومات ؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حين المخازن و الورشات و التجهيزات والآلات ؛

- نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له ؛

- توافق بين منتجات المؤسسات و رغبات طالبيها ؛

- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج ؛

1 عائشة بنت أحمد الحسين ، شذا بنت عبد المحسن الخيال : أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز جدة) ، المجلة العلمية لقطاعات ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 10 ، السنة : 1434 هـ / 2013 م ، ص 74,74

2 مشعلي بلال : دور برامج السلامة المهنية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف : حمداوي وسيلة ، قسم الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، السنة : 2010, 2011 ، ص 5

الفصل الرابع.....الإداء الوظيفي وتطبيقاته

. **الهيكل التنظيمي** : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص و تقييم العمل بين الوحدات و الأفراد و عدد المجموعات الوظيفية و المستويات الإدارية و لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وما هي سلطات و المسؤوليات كل منهم ، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم؛¹

ث- مستويات الأداء الوظيفي : " توجد مجموعة من المستويات تتمثل في :

. **الأداء الاستثنائي** : يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد و العقود المربحة و كذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة ؛

. **الأداء البارز** : يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز ووضوح مالي جيد ؛

. **الأداء الجيد جداً** : يبين مدى صلابة الأداء و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد ؛

. **الأداء الجيد** : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛²

. **الأداء المعتدل** : "يمثل سيرورة الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء مع الصعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء و النمو؛

. **الأداء الضعيف** : و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً ، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية ؛³

¹ عمر تيمجغدين : دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف : عبد الحميد عوفي ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الخيضر بسكرة (الجزائر) ، السنة : 2012, 2013 ، ص 51,52

² عمر تيمجغدين : مرجع سابق ، ص 50

³ خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس : الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري ، بدون ط ، الأردن ، السنة : 2007 ، ص 385 ،

ج- أهداف تحسين الأداء : هناك العديد من الأهداف التي تعتبر أهداف أساسية للإدارة و لضمان

فاعليتها وتحقيق أهدافها نذكر منها أهمها :

- "تحقيق أهداف محددة : من خلال نتائج الدراسات السابقة تبين أن اداء الفرد يكون أعلى و حينما يطلب

منه إنجاز أهداف عالية محددة مقارنة بالعكس إذا طلب منه مجرد بذل قصار جهده ؛

- تحقيق أهداف اداء صعبة ولكن مقبولة : من خلال وضع أهداف يجب أن تكون عالية تُقوي دافع الفرد

على مواجهة التحدي على ألا تكون مستحيلة التحقق بل أن تكون منطقية و معقولة في حدود استطاعة

الفرد و إلا فقدت اهميتها في تقوية الدافع على الأداء ؛

- توفير معلومات عن مدى تقدم في تحقيق الهدف : ينبغي أن يحصل الفرد على معلومات تبين مدى

تقدمه في تحقيق الهدف؛¹

1. أبعاد الأداء الوظيفي : " هناك من يحددها في 3 أبعاد كالتالي :

- **البعد الكمي :** فبعض الأعمال قد تكون كمية و الجهد المبذول مقاسه بمعدل و سرعة كمية الإنتاج

لأن تأثير الفرد على الجودة محدود ؛

- **البعد الكيفي (نوعية الجهد) :** تعني مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول

لمواصفات نوعية معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة

مطابقة الانتاج للمواصفات و التي تقيس درجة خلو الأهداف من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و

الابتكار في الأداء ؛

- **نمط الأداء :** الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً

قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته كما يمكن أيضاً قياس التي يتم الوصول بها إلى حل أو

قرار لمشكلة معينة ... وسلوك الأداء أياً كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوك ظاهر محسوساً

Ouvert Beauvoir و يكون سلوك مستتراً ضمناً Couvert Beauvoir؛²

¹ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : ، مرجع نفسه ، ص 77

² زرطال لطيفة : مرجع نفسه ، ص 109

1. تطبيقات الأداء الوظيفي :

1. **تقييم الأداء الوظيفي :** " إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر على سلوك العاملين و تصرفاتهم

و مدى انجازهم لعملمهم بل أصبح يركز على تطوير الإداري بكل أبعاده حيث أصبح للتقييم عدة منافع منها الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الموظفين و تطوير أدائهم في ظل التغيرات التكنولوجية التي شهدتها الإدارات ¹

وفيما يخص مفهوم عملية تقييم الأداء هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

" هو عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم الأداء و ترشيد هذه الأنماط و المستويات ، يهدف إلى مراجعة و استعراض الأداء على أسس واضحة و برامج منظمة كوسيلة دافعية كتطوير العمل و تحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم ²

" تقييم الأداء يشمل تتبع وقياس كل أو تصرف الفرد في عمله اتجاه رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل أو المتعاملين معه خارج المؤسسة و كذا النتائج المحققة عن سلوكه لهذا الاتجاه و أيضاً قدراته و امكاناته التي يتحدد مستقبله الوظيفي على أثرها ³

2. **مراحل عملية تقييم الأداء :** " تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء و يعتبر استعداد و

التزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى فرق العمل و مجموعات العمل شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء إذ تمر عملية تقييم الأداء ⁴

¹ بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : ، مرجع نفسه ، ص 73

² مدحت أبو النصر : الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية لتدريب و النشر ، ط 1 ، القاهرة ، السنة : 2014 ، ص 77,76

³ عز الدين هرمون : نفس المرجع السابق ، ص 62

⁴ لارا احمد اسحاق حاكومة : متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية و أثرها على أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى دراسة حالة ، تحت إشراف : د. نجم العزاوي ، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على الماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، أيار 2009 ، ص 56



رسم توضيحي 1مراحل عملية تقييم الأداء " الهيني خالد : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ص 206

3. أهداف عملية تقييم الأداء و استخداماته :

أ- أهداف تقييم الأداء :

- "اختبار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب مع مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم حسب قدراتهم و مهاراتهم ؛
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد و منح المكافآت و الحوافز لهم بهدف زيادة الانتاج و تحسين نوعيته ؛
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج و تطويرها؛"¹
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية و تطوير أدائهم ؛
- اكتشاف الافراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية ؛

¹ لارا أحمد إسحق حاكوماة : مرجع نفسه ، ص57

الفصل الرابع.....الاداء الوظيفي وتطبيقاته

- يعتبر أداء أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء ؛
 - تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراءات لتعديل رواتب و أجور العاملين ؛
 - ب- **استخدامات تقييم الأداء :** " من الأهداف التي يحققها تقييم الأداء هو توفير معلومات صادقة عن سلوك الافراد و أدائهم وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في الجوانب التالية :
 - تقويم الافراد وزيادة دافعيتهم للعمل ؛
 - تطوير أداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة و الضعف وتقييم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء ؛
 - يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات ؛¹
- 4. عوامل تقييم الأداء الوظيفي :** يؤكد Denisi وGriffin أن هناك 4 أسباب أساسية تكمن وراء تقييم الأداء :

- إن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية ؛
- أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة و إعادة النظر في سلوك المرؤوسين ؛
- يعد تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة ، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط و نظم العمل ؛
- يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين و تطوير مستويات الأداء بالمنظمة ؛²

5. خصائص تقييم الأداء الوظيفي :

- " قياس و تقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية ؛
- تتطلب عملية قياس الأداء وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً؛
- عملية القياس تتطلب وجود معايير الأداء ليتم مقارنة أداء الموظفين بها و الحكم على كفاءته ؛³

¹ لارا أحمد إسحاق حاكمومة : مرجع نفسه ص 58:

² عذاري سعود الهاجري : مرجع نفسه ، ص 42,43

خلاصة :

بعد تطوير الاداء الوظيفي و ترقيته ذلك الهدف التي تسعى إليه كل مؤسسات الحديثة لأجل رفع كفاءة و فاعلية و مردودية المؤسسة، كان لزاما على إدارة الموارد البشرية تقييم هذا الاداء و متابعة مستواه باستمرار و ذلك طبعاً من أجل الوصول إلى الاهداف المنشودة و التميز في الادارة .

الفصل الخامس:

عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

تحليل نتائج المحور الأول البيانات الشخصية:

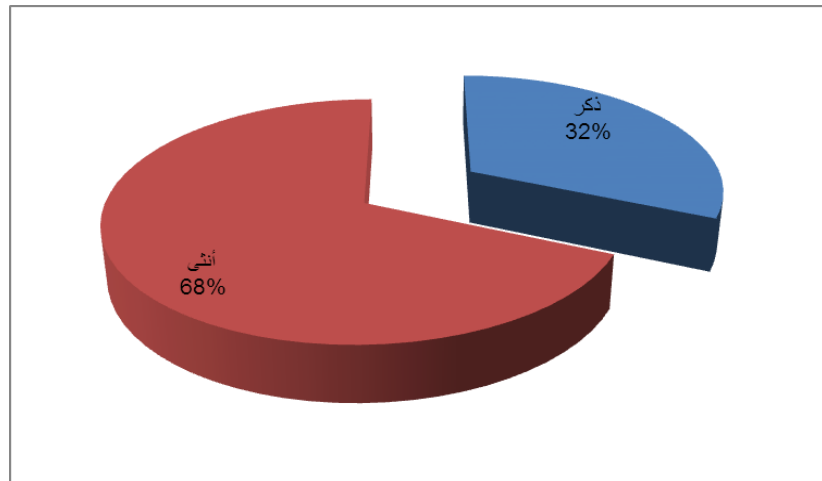
1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
31.57%	18	ذكر
68.42%	39	أنثى
100%	57	المجموع

و يتضح من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس، تمثلت اجابات افراد العينة والبالغ عددهم الاجمالي 57 موظفا، احتل في الترتيب الاول جنس الاناث بنسبة 68.42 % ، وبتكرار بلغ 39 موظفة، اما في الترتيب الثاني احتل ذوي الجنس نكور بتكرار 18 ونسبة مئوية قدرت بـ 31.57% ، وعليه فان اغلب افراد عينة الدراسة من جنس اناث.

و هذا راجع إلى فتح المجال للمرأة العاملة التي أصبحت تشغل أي منصب اجتماعي في التوظيف وفك القيود التي أعطت للمرأة حقوقها في العمل مما جعلتها تنافس الذكور في هذا المجال لتحل أكبر نسبة في البروز بقوة مقارنة بالذكور و الشروط المقيدة خاصة للذكور في عملية التوظيف حيث تكون عند الذكور شرط اداء الخدمة الوطنية في حين لا توجد عند الإناث مما يجعل لها أكثر فرصة في الظهور



رسم توضيحي رقم 1 يبين توزيع العينة حسب الجنس

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

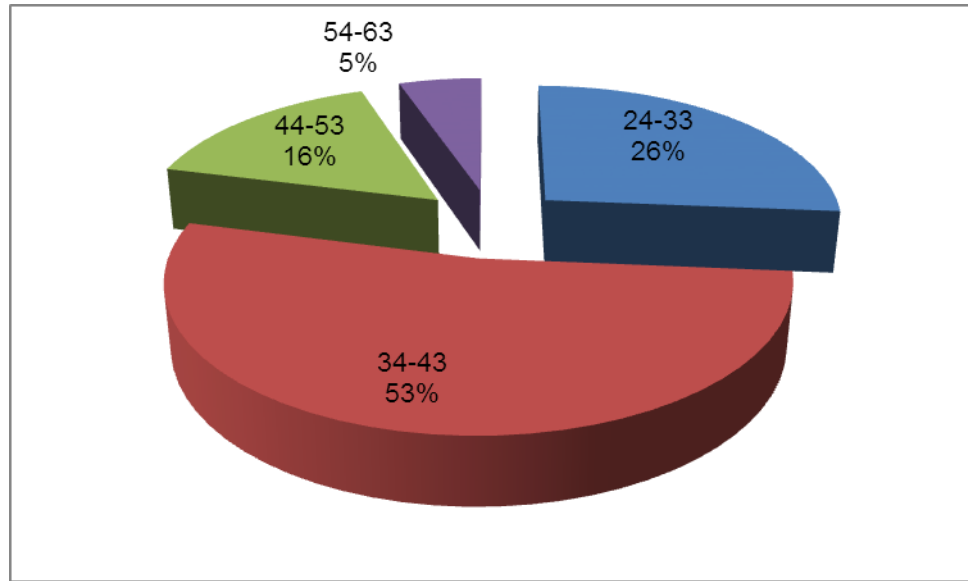
2-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير فئات العمر: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

*جدول رقم (2) يبين توزيع العينة حسب فئات العمر:

النسبة	التكرار	السن
%26	15	33-24
%53	30	43-34
%16	09	53-44
%5	03	63-54
%100	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الفئة 43-34 سنة تمثل نسبة أكبر تكرار 30 مفردة، ونسبة مئوية 53%، ثم الفئة 33-24 سنة بتكرار 15 مفردة ونسبة مئوية 26%، ثم الفئة 53-44 سنة بتكرار 09 مفردة ونسبة مئوية 16%، وفي الأخير فئة السن من 63-54 سنة بتكرار 03 مفردة ونسبة مئوية 05%، وعليه فإن اغلب أفراد العينة من سن 43-34 سنة.

نجد أن الفئة الشبابية هي الأكثر ظهوراً أو الأكثر نشاطاً مقارنة بغيرها من الفئات رغم أن اغلب الموظفين متحصلين على مرتبة الثانوية فقط وهذا ما أدى إلى توظيفهم بكثرة لأنها تحتاج إلى الاعوان بدرجة كبيرة



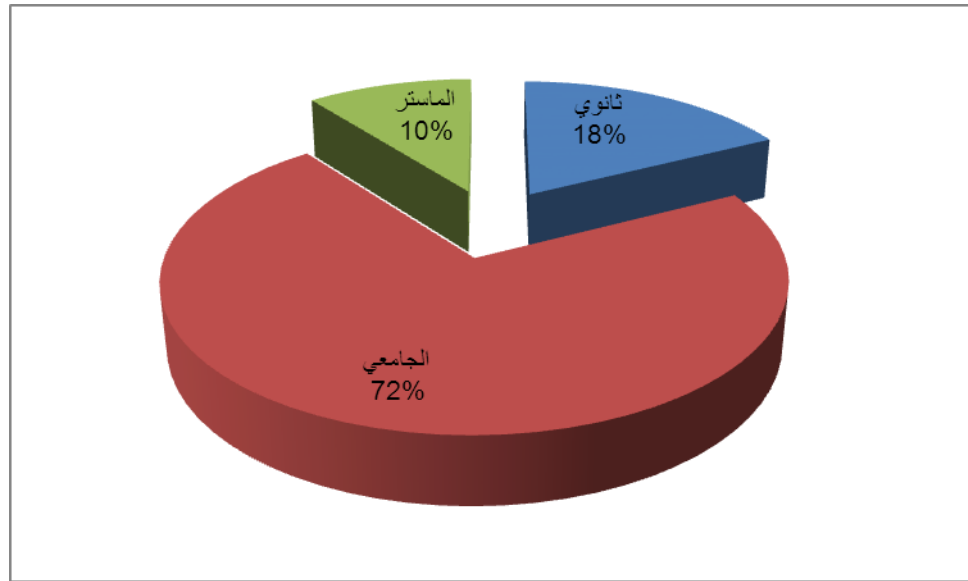
رسم توضيحي رقم 2 يبين توزيع العينة حسب فئات العمر

3-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

*جدول رقم (3) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى الجامعي
17%	10	ثانوي
72%	41	الجامعي
11%	06	الماستر
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكثر الفئات هي فئة مستوى الجامعي حيث تمثل 41 مفردة أي نسبة 72 %، ثم يليها أفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي بتكرار 10 مفردة، و بنسبة 17%، وفي الأخير فئة مستوى الماستر بتكرار 06 مفردة ونسبة مئوية 11%، ، وعليه اغلب أفراد العينة من مستوى التعليمي الجامعي.



رسم توضيحي رقم 3 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

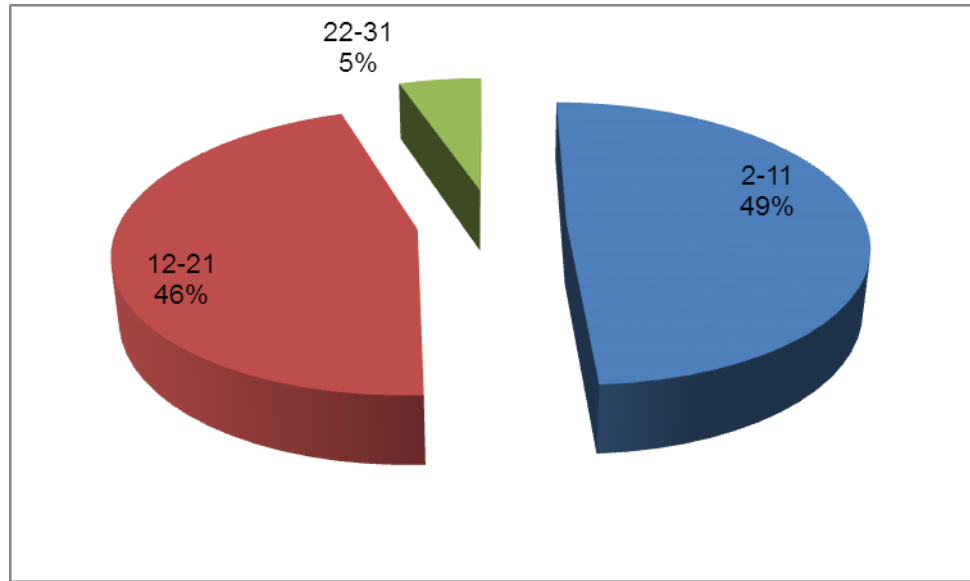
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقامة: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول

التالي:

* جدول رقم (4) يبين توزيع العينة حسب متغير الإقامة:

الاقدمية	التكرار	النسبة
11-02	28	49%
21-12	26	46%
31-22	03	05%
المجموع	57	100%

يتضح من خلال الجدول أن أكثر الفئات اقدمية هي فئة 11-02 سنة حيث تمثل 28 مفردة أي نسبة 49%، ثم يليها أفراد ذوي الفئة 21-12 بتكرار 26 مفردة، و بنسبة 46%، وفي الأخير فئة 31-22 سنة بتكرار 03 مفردة ونسبة مئوية 05%، ، وعليه اغلب أفراد العينة اقدمية من فئة 11-02 سنة .



رسم توضيحي رقم 4 يبين توزيع العينة حسب متغير الإقديمة

5-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المهنة: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

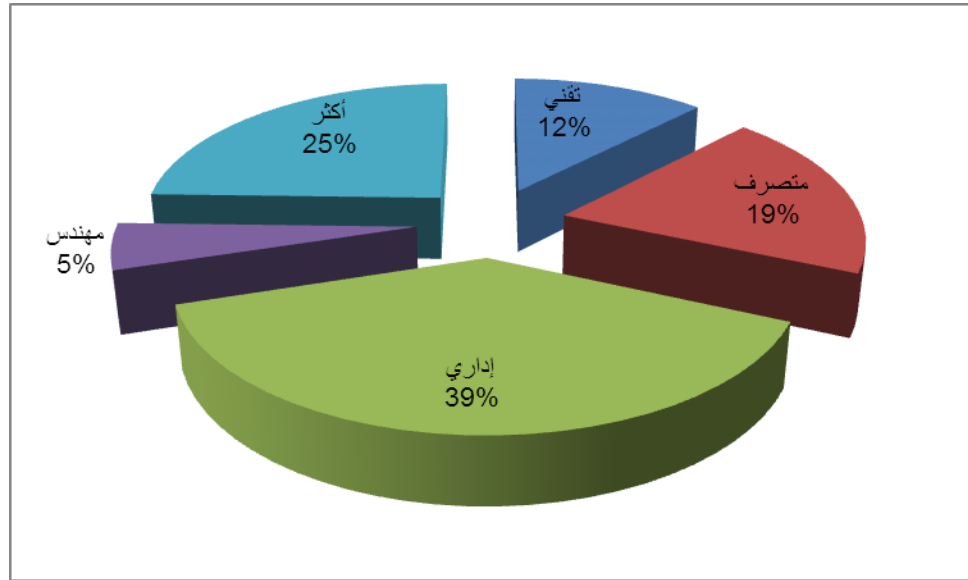
*جدول رقم (5) يبين توزيع نوع المهنة:

نوع المهنة	التكرار	النسبة
تقني	07	%12
متصرف	11	%19
إداري	22	%39
مهندس	03	%5
أكثر	14	%25
المجموع	57	100

يتضح من خلال الجدول أن أكثر نوع مهنة توزيعا هي مهنة اداري حيث تمثل 22 مفردة أي نسبة 39 %، ثم يليها مهنة اكثر بتركاز 14 مفردة، و بنسبة 25%، ثم مهنة متصرف و التي تمثل 11 مفردة بنسبة 19%،

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

وبعدها مهنة تقني والتي تقدر بـ 07 مفردات بنسبة مؤوية 12% ، وفي الاخير مهنة مهندس بـ 03 تكرار ونسبة 05% ،وعليه اغلب أفراد العينة من مهنة اداري.



رسم توضيحي رقم 5 يبين توزيع نوع المهنة

- المحور الاول:

06-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تجهيز المصالح بالأجهزة الالكترونية: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

*جدول رقم (6) يبين تجهيز المصالح بالأجهزة الالكترونية:

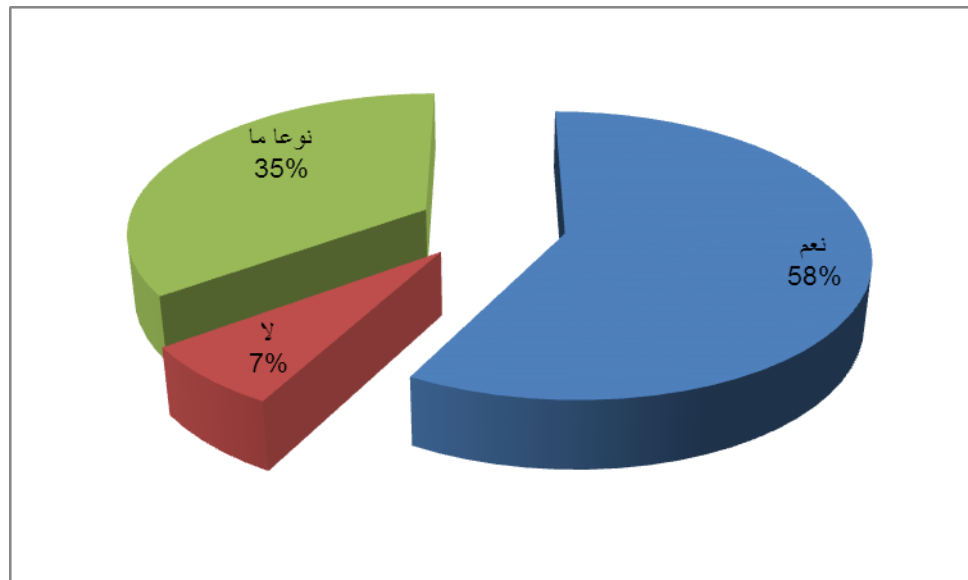
النسبة	التكرار	البدائل
58%	33	نعم
07%	04	لا
35%	20	نوعا ما
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "هل كل المصالح مجهزة بأجهزة الكترونية؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "نعم" بنسبة بلغت 58%، ويتكرر

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

مفردة 33، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 35%، وبتكرار 20 مفردة. وفي الترتيب الأخير كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل ب " لا" بنسبة بلغت 07%، وبتكرار 04 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم انه ما يزيد نصف المصالح مجهزة بأجهزة الكترونية .

وهذا راجع إلى أن التطور الذي عرفته المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة مما جعلها تواكب هذا التغير بالاعتماد على الأنترنت الوسائط الحديثة من أجل بقاءها و تقديم خدمات لجمهورها في أسرع وقت ممكن .



رسم توضيحي رقم 6 يبين تجهيز المصالح بالأجهزة الالكترونية

جدول رقم (7) يبين العلاقة بين تمكين من التقنية و تجهيز الادارة بالأجهزة الالكترونية :

التمكين و علاقته بالتجهيز								
مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	المجموع	نوعا ما	لا	نعم	تمكين العامل من التقنية	
							تجهيز الادارة بالأجهزة	
,000	4	32,386 ^a	33	8	10	15	التكرار	نعم
			57,9%	14,0%	17,5%	26,3%	النسبة	
			4	4	0	0	التكرار	لا
			7,0%	7,0%	0,0%	0,0%	النسبة	
			20	20	0	0	التكرار	نوعا ما
			35,1%	35,1%	0,0%	0,0%	النسبة	
57	32	10	15	التكرار	المجموع			

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

			100,0%	56,1%	17,5%	26,3%	النسبة
--	--	--	--------	-------	-------	-------	--------

*جدول رقم (7) نلاحظ من خلال الجدول التالي الذي يوضح العلاقة بين تمكين العاملين من التقنية و تجهيز الادارة بالأجهزة الالكترونية فإن أغلب الإجابات كانت "بنعم" بتكرار قدر ب 15 مفردة وبنسبة مئوية 26.3% بينما احتلت المرتبة الثانية الاجابات ب " لا " بتكرار قدر ب 10 مفردات ونسبة مئوية قدرت ب 17.5% بينما احتلت المرتبة الاخيرة نسبتها 14% بتكرار قدر ب: 8 مفردات .

وبحساب معامل الارتباط كاي تربيع وجدنا 32,386 أي أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين و بدرجة حرية 4 ومستوى المعنوية 0 .

حيث نجد أن تجهيز الادارة بالأجهزة الالكترونية الحديثة له أثر على تمكين العاملين من التقنية وهذا ما بينته نتائج الدراسة حسب معلومات أفراد العينة وحسب معامل الارتباط كاي تربيع.

08-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير توفر التقنيين: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

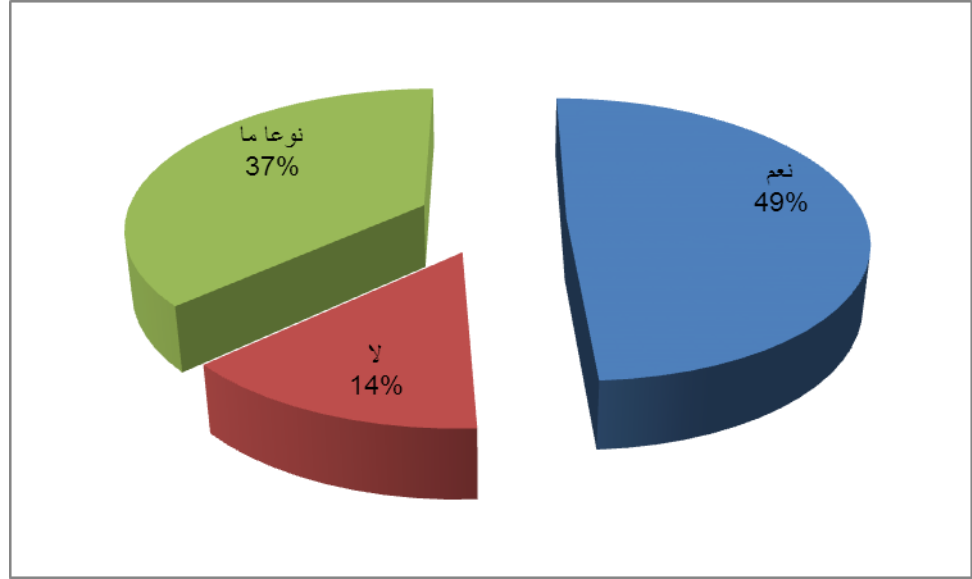
*جدول رقم (8) يبين توزيع توفر التقنيين في الادارة :

النسبة	التكرار	البدائل
49%	28	نعم
14%	08	لا
37%	21	نوعا ما
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "هل يتوفر لدى الادارة تقنيين؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبدل "نعم" بنسبة بلغت 49%، وبتكرار مفردة 28، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبدل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 37%، وبتكرار 21 مفردة. وفي الترتيب الأخير كانت إجاباتهم على السؤال بالبدل ب " لا" بنسبة بلغت 14%، وبتكرار 08 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم انه يتوفر بالإدارة تقنيين المؤهلين على تشغيل وصيانة الاجهزة.

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

بما أن المؤسسة اعتمدت على الادارة الالكترونية الحديثة التي تعتمد على التقنية وعلى وسائل أكثر حداثة ، بدلا من الإدارة التقليدية و التي لا تواكب التطورات المعاصرة التي تحدث في الادارات العالمية بصفة عامة و الادارة الجزائرية على وجه الخصوص وُجب على الادارة تدريب الموظفين وتوفير التقنيين الذين المتمكنين من استخدام الاجهزة الاكثر حداثة لمواكبة ذلك .



رسم توضيحي رقم 8 يبين توزيع توفر التقنيين في الادارة

09-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مساهمة الإدارة الحد من اختراق المعلومات: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

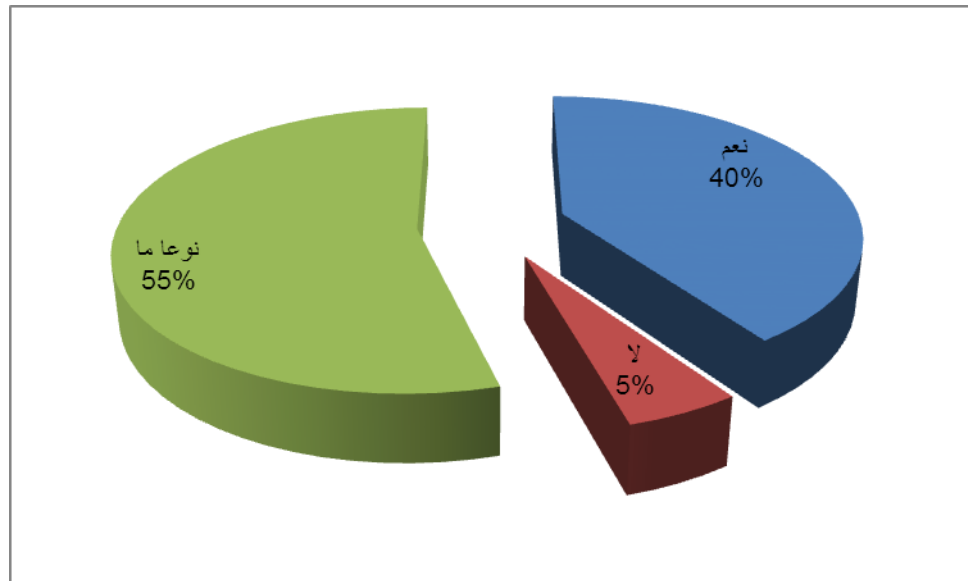
***جدول رقم (9) يبين توزيع مساهمة الإدارة في الحد من اختراق المعلومات:**

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	23	40%
لا	03	05%
نوعا ما	31	54%
المجموع	57	100%

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "هل تساهم الإدارة في الحد من اختراق المعلومات؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة بلغت 54 %، وبتكرار مفردة 31، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "نعم" في الترتيب الثاني بنسبة 40%، وبتكرار 23 مفردة. وفي الترتيب الأخير كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل ب " لا" بنسبة بلغت 05%، وبتكرار 03 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم انه تساهم الإدارة في الحد من اختراق المعلومات.

وهذا راجع إلى ان المؤسسة لديها برامج متخصصة في الحد من اختراق المعلومات من أجل الحفاظ على خصوصيات المعلومات التي تمتلكها من التلّف و التسرب لأنها تتعامل مع معلومات شخصية تتعلق بأمور الطلبة و الاساتذة .



رسم توضيحي رقم 9 يبين توزيع مساهمة الإدارة في الحد من اخراق المعلومات

*جدول رقم (10) يبين إدارة البرامج وعلاقتها بالحد من اختراق المعلومات :

إدارة البرامج وعلاقتها بالحد من اختراق المعلومات						
مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	المجموع	الحد من اختراق المعلومات		
				1	3	المجموع
			23	0	23	برامج الإدارة الالكترونية
						التكرار
						1

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

,000	2	34,768 ^a	40,4%	0,0%	40,4%	النسبة	2
			3	0	3	التكرار	
			5,3%	0,0%	5,3%	النسبة	3
			31	24	7	التكرار	
			54,4%	42,1%	12,3%	النسبة	المجموع
			57	24	33	التكرار	
100,0%	42,1%	57,9%	النسبة				

نلاحظ في هذا الجدول الذي يوضح برامج الادارة الالكترونية و علاقتها بالحد من اختراق المعلومات بأن أغلب الاجابات 40.4 % و التي قدرت ب 23 تكرار للبديل نعم اما الاتجاه الثاني فقدرت ب 5.3 % للبديل نعم في حين نجد الاتجاه الثالث 42.1 % و بنسبة تكرار 24 مفردة للبديل نوعا ما في حين 12.3 % وبنسبة 7 مفردات للبديل نعم

وبحساب معامل الارتباط كاي تربيع وجدنا 34.768 أي أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين و بدرجة حرية 2 ومستوى المعنوية 0 .

حيث نجد أن إدارة البرامج الالكترونية لديه علاقة بالحد من اختراق المعلومات وهذا ما بينته نتائج الدراسة حسب معلومات أفراد العينة وحسب اختيار معامل الارتباط كاي تربيع.

11-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تمكين الادارة من تبادل المعلومات: وبعد المعالجة

الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

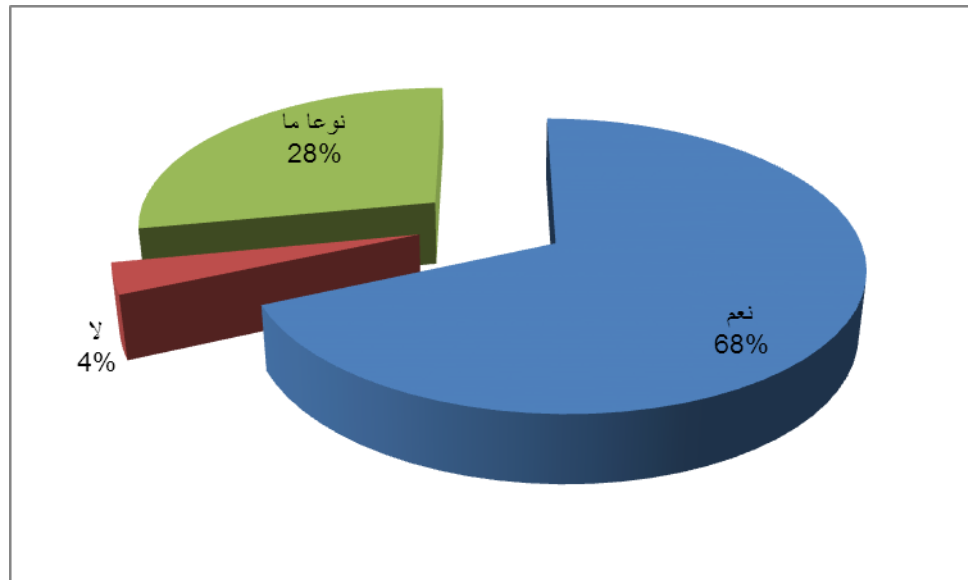
جدول رقم (11) يبين توزيع تمكين الادارة من تبادل المعلومات:

النسبة	التكرار	البدائل
68%	39	نعم
04%	02	لا
28%	16	نوعا ما
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل تمكن الادارة من تبادل المعلومات؟"، كانت كما يلي:

احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "نعم" بنسبة بلغت 68 %، وبتكرار 39 مفردة، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 28%، وبتكرار 16 مفردة. وفي الترتيب الأخير كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل ب " لا" بنسبة بلغت 04%، وبتكرار 02 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم انه تمكن الادارة من تبادل المعلومات.

وهذا راجع إلى أن التكنولوجيا المعلومات بتقنياتها ووسائلها سمحت للمؤسسة بتبادل المعلومات بين موظفيها في الداخل و مع مؤسسات أخرى ، كما أن هذه تعتبر من الخصائص و المميزات التي تمتاز الادارة الالكترونية التي تتميز بالسرعة و التفاعلية أنها تسمح للمعلومات التي تحتويها بإرسالها وتبادلها مع أي مؤسسات أخرى



رسم توضيحي رقم 11 يبين توزيع تمكن الادارة من تبادل المعلومات

المحور الثاني:

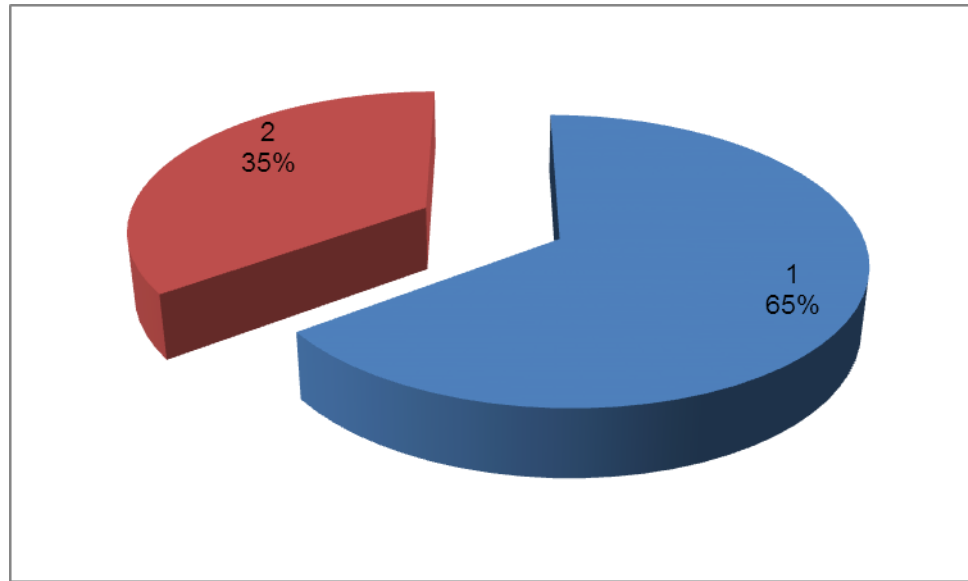
12- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تدريب الموظفين على الأساليب الالكترونية: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

*جدول رقم (12) يبين توزيع تدريب الموظفين على الأساليب الالكترونية:

النسبة	التكرار			البدائل
65%	37			نعم
35%	20			لا
100%	57			المجموع
في حالة إجابة بنعم				
49%	28	دورات تنظمها الادارة	اذا كانت الاجابة بنعم هل يتم ذلك من خلال:	
16%	09	دورات معلوماتية		
65%	37			المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل يتم تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبدل "نعم" بنسبة بلغت 65 %، وبتكرار 37 مفردة، واحتلت في الترتيب الثاني البدل "لا" بتكرار 20 مفردة ونسبة 35 %، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإنه يتم تدريب الموظفين للتكيف مع الاساليب التكنولوجية الحديثة بنسبة كبيرة قدرت بـ65%

وهذا راجع إلى أن المنظمة لكي تحافظ على استمراريتها في استخدام الادارة الالكترونية تسعى دائما إلى تدريب و تطوير و تنمية موظفيها من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات وجعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى وهو ما يحقق للموظفين التكيف و التقدم ، وكذلك يرجع إلى ان تدريب الموظفين يعتبر استراتيجية من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة للإيفاء الطاقم الاداري من الموارد البشرية بمختلف المعارف و الرفع من كفاءاتهم و مهاراتهم من ناحية الوظيفة



رسم توضيحي رقم 12 يبين توزيع تدريب الموظفين على الاساليب الالكترونية

13-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير بيئة العمل: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

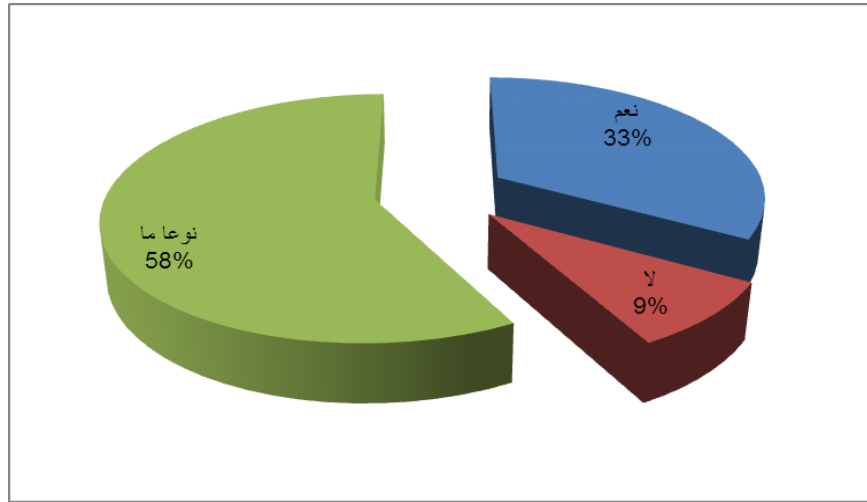
*جدول رقم (13) يبين مساهمة بيئة العمل على اكتساب مهارات جديدة في التكنولوجيا:

النسبة	التكرار	البدائل
33%	19	نعم
09%	05	لا
58%	33	نوعا ما
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل تساعد بيئة العمل على اكتساب مهارات جديدة في التكنولوجيا؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة بلغت 58 %، وبتكرار 33 مفردة، واحتلت في الترتيب الثاني الإجابة بـ"نعم" بتكرار 19 مفردة

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

ونسبة 33 %، وفي الترتيب الثالث إجاباتهم على البديل بـ"لا" بتكرار 05 وبنسبة مئوية 09%، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن التكنولوجيا تساهم نوعا ما في اكتساب مهارات في بيئة العمل. وهذا راجع إلى أن طبيعة بيئة المؤسسة و التي انتهجت سياسة الرقمة و التطور التكنولوجي فرض أن على الموظفين أن يتأقلموا مع الادارة الالكترونية المستخدمة في المؤسسة من خلال اكتساب مهارات حول هذه التكنولوجيا .



رسم توضيحي رقم 13 يبين مساهمة بيئة العمل على اكتساب مهارات جديدة في التكنولوجيا

14- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التكويني في المعلوماتية: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

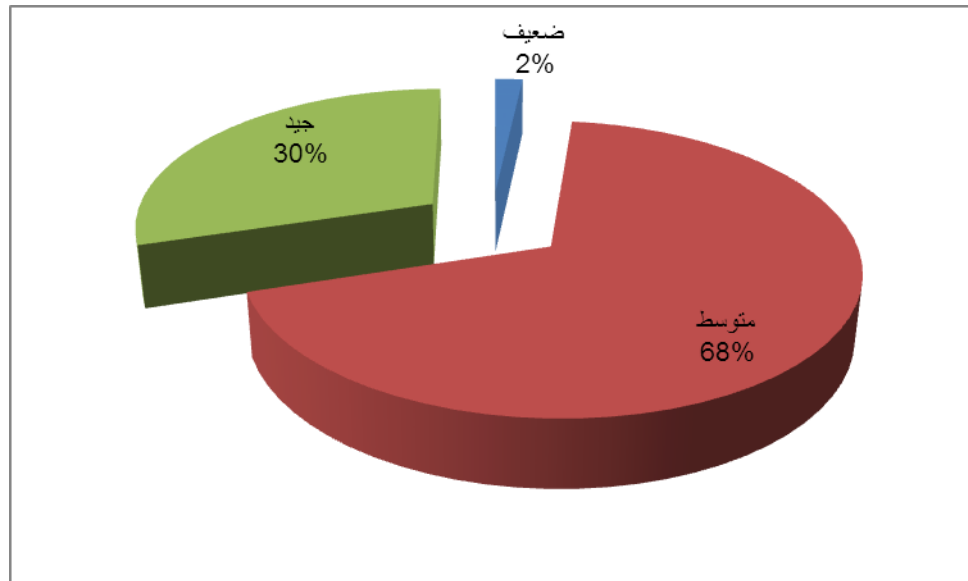
جدول رقم (14) يبين توزيع مستوى التكويني في المعلوماتية:

النسبة	التكرار	البدائل
02%	01	ضعيف
68%	39	متوسط
30%	17	جيد
100%	57	المجموع

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "ما هو مستواك التكويني في المعلوماتية؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "متوسط" بنسبة بلغت 68 %، وبتكرار 39 مفردة، واحتلت في الترتيب الثاني "جيد" بتكرار 17 مفردة ونسبة 30 %، وفي الترتيب الثالث إجاباتهم على البدل "ضعيف" بتكرار 01 مفردة وبنسبة مئوية 02%، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن المستوى التكويني في المعلوماتية يعد متوسطا.

وهذا راجع إلى كون المؤسسة كانت تعتمد النظام التقليدي من خلال تقديم معلومات ، وبعد الانتقال إلى النظام الالكتروني ليس بالسهل أن يتأقلم جميع الموظفين مع هذه التكنولوجيا بمستوى مرتفع إلا أن بعض الموظفين سمح لهم بمستوى تكويني في المعلومات متوسط.



رسم توضيحي رقم 14 يبين توزيع مستوى التكويني في المعلوماتية

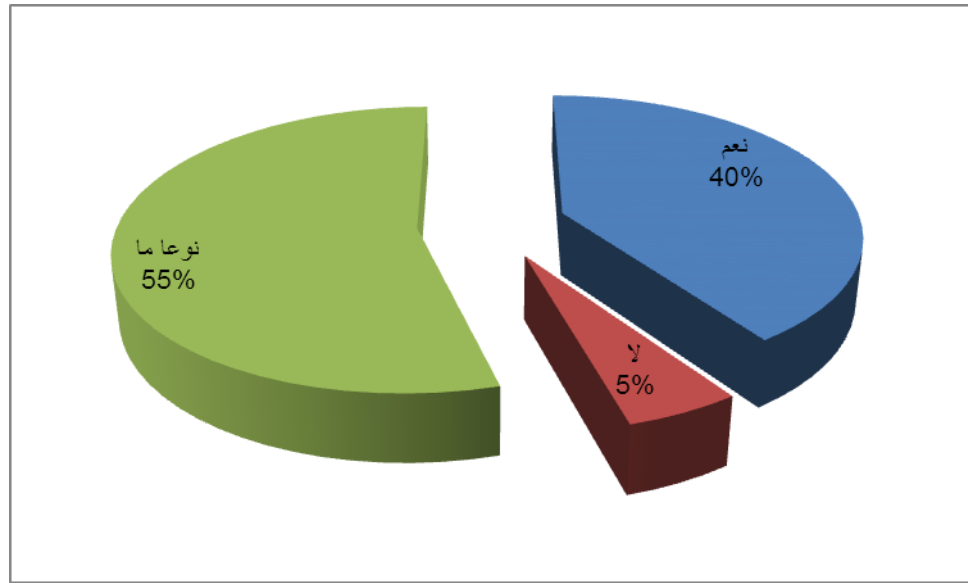
15-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تدريب الموظفين على الأساليب الالكترونية: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يبين توزيع تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة العنكبوتية:

النسبة	التكرار	البدائل
%40	23	نعم
%05	03	لا
%54	31	نوعا ما
%100	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "هل تتناسب مهاراتك المهنية مع تطبيق الشبكة العنكبوتية؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبدليل "نوعا ما" بنسبة بلغت 54 %، وبتكرار 31، واحتلت في الترتيب الثاني الإجابة بـ"نعم" بتكرار 23 مفردة ونسبة 40 %، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن المهارات المهنية تتناسب بشكل متوسط مع تطبيق الشبكة العنكبوتية.

من سياسات و تخطيط المؤسسة أنها تعمل على برمجة دورات تكوينية للموظفين من اكتساب مهارات المهنية التي تناسبت بشكل متوسط مع تطبيق الشبكة العنكبوتية و التي كانت غائبة عند بعض الموظفين في الإدارة السابقة .



رسم توضيحي رقم 15 يبين توزيع تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة العنكبوتية

16- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تدريب الموظفين على الأساليب الالكترونية: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يبين توزيع البنية الشبكية التي تقوم الادارة الالكترونية:

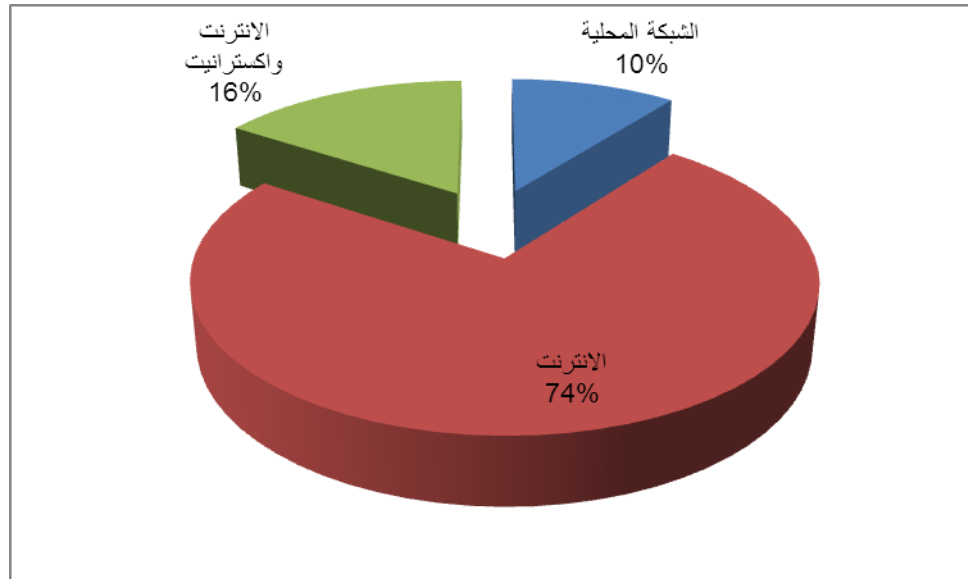
النسبة	التكرار	البدائل
%10	06	الشبكة المحلية
%74	42	الانترنت
%16	09	الانترنت واكسترانيت
%100	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " ما هي البنية الشبكية التي تقوم عليها الادارة الالكترونية بالإدارة؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل " الانترنت" بنسبة بلغت 74 %، وبتكرار 42، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "الانترنت والاكسترانت" في الترتيب الثاني بنسبة 16%، وبتكرار 09 مفردة. وفي الترتيب الأخير كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

ب " الشبكة المحلية" بنسبة بلغت 10%، وبتكرار 06 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم البنية الشبكية التي تقوم عليها الادارة الالكترونية هي الانترنت.

هذا راجع إن المؤسسة لكي تحافظ على استمراريته و تحقيق أهدافها وجب عليها تعزيز البنية الشبكية و ما تطلبه وتقوم عليها الادارة الالكترونية خاصتاً فيما يتعلق بتوفير التدفق العائل للشبكة الانترنت



رسم توضيحي رقم 16 يبين توزيع البنية الشبكية التي تقوم الادارة الالكترونية

17-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير معوقات تطبيق الادارة الالكترونية: وبعد المعالجة الإحصائية، تمثلت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (17) يبين توزيع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

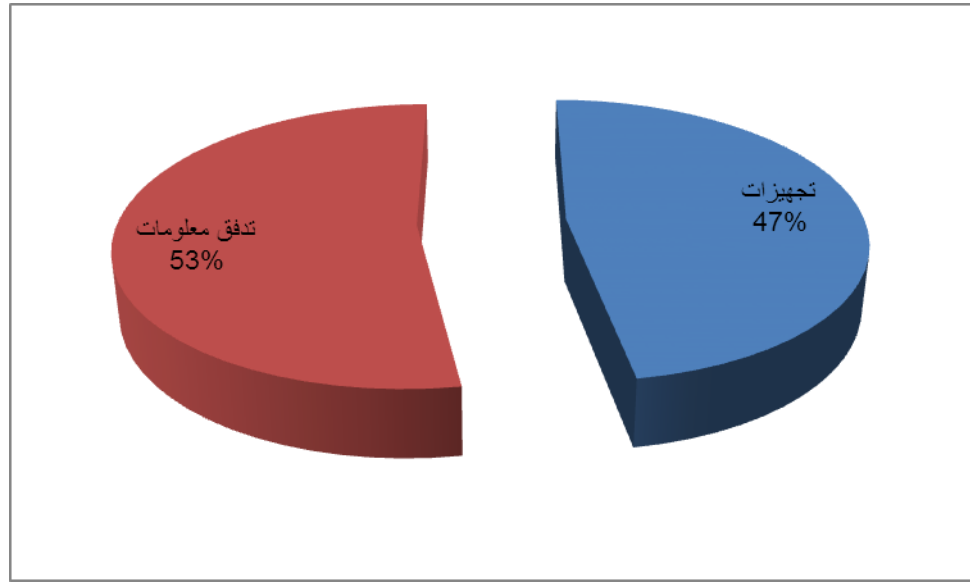
البدائل	التكرار	النسبة
تجهيزات	27	47%
تدفق معلومات	30	53%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " ما هي معوقات التي تحد دون تطبيق الادارة الالكترونية؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل " تدفق المعلومات"

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

بنسبة بلغت 53 %، وبتكرار 30، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبدل "تجهيزات" في الترتيب الثاني بنسبة 47%، وبتكرار 27 مفردة. ، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فان تدفق المعلومات عائق من معوقات التي تحد دون تطبيق الادارة الالكترونية هو تدفق المعلومات .

وهذا راجع إلى نقص في شبكة الانترنت و عدم تمكن الموظفين و الإدارة من تحصيل كل المعلومات في الوسائط الالكترونية و هو ما يعرقل من تقديم الخدمات و المعلومات للجمهور.



رسم توضيحي رقم 17 يبين توزيع معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

*جدول رقم (18) يبين توزيع مشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد في من انتاجية العمل:

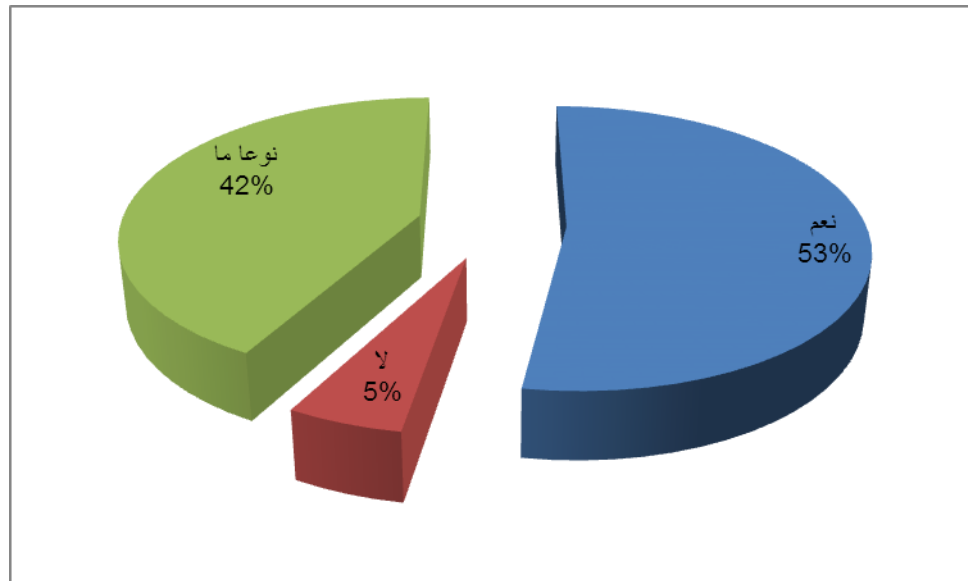
البدائل	التكرار	النسبة
نعم	30	53%
لا	03	05%
نوعا ما	24	42%

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

المجموع	50	100%
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل مشاركتك في اتخاذ القرارات في مؤسستك يزيد من انتاجك في العمل؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل " نعم" بنسبة بلغت 53 %، وبتكرار 30، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 42%، وبتكرار 24 مفردة ثم اجابات افراد العينة على السؤال بالبديل "لا" بنسبة 5% وتكرار 03 مفردة. وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من الانتاج في العمل.

راجع إلى التشاركية بين الموظفين و رؤسائهم و الاستشارات التي تتم بينهم من خلال ندوات تنسيق الاجتماعات ... مما يجعلهم يجتمعون و يتخذون القرارات تحقق أهداف سياسة المؤسسة .



رسم توضيحي رقم 18 يبين توزيع مشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد في من انتاجية العمل

جدول رقم (19) يبين اتخاذ القرار و علاقته بتبادل المعلومات :

اتخاذ القرار و علاقته بتبادل المعلومات						
مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	المجموع	3	2	1
						اتخاذ القرار تبادل المعلومات

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

,000	4	38,890 ^a	39	5	3	31	التكرار	1
			68,4%	8,8%	5,3%	54,4%	النسبة	
			2	2	0	0	التكرار	2
			3,5%	3,5%	0,0%	0,0%	النسبة	
			16	16	0	0	التكرار	3
			28,1%	28,1%	0,0%	0,0%	النسبة	
			57	23	3	31	التكرار	المجموع
100,0%	40,4%	5,3%	54,4%	النسبة				

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن اتخاذ القرار في المؤسسة له علاقة بتبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء أعمالهم ، وأن حسب الاتجاه العام فإن أعلى 54.4 % وبتكرار قدر ب 31 مفردة للبدل نعم في حين نجد أن أدنى قيمة قدرت ب: 5.3% وبتكرار قدر ب: 3 مفردات تم الاتجاه الثاني بنسبة الوحيدة التي قدرت ب: 3.5 % للبدل نوعا ما و بتكرار 2 مفردة أما الاتجاه الاخير نجد 28.1 % وبتكرار قدر ب : 16 مفردة وحساب معامل الارتباط كاي تربيع وجدنا 38.890 أي أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين و بدرجة حرية 4 ومستوى المعنوية 0 .

حيث نجد أن هناك علاقة قوية بين اتخاذ القرار و تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء أعمالهم و هذا ما تبين لنا من خلال اختبار معامل الارتباط كاي تربيع .

جدول رقم (20) يبين توزيع اعتقاد اليات العمل المطبقة تؤدي الى انجاز العمل في الوقت:

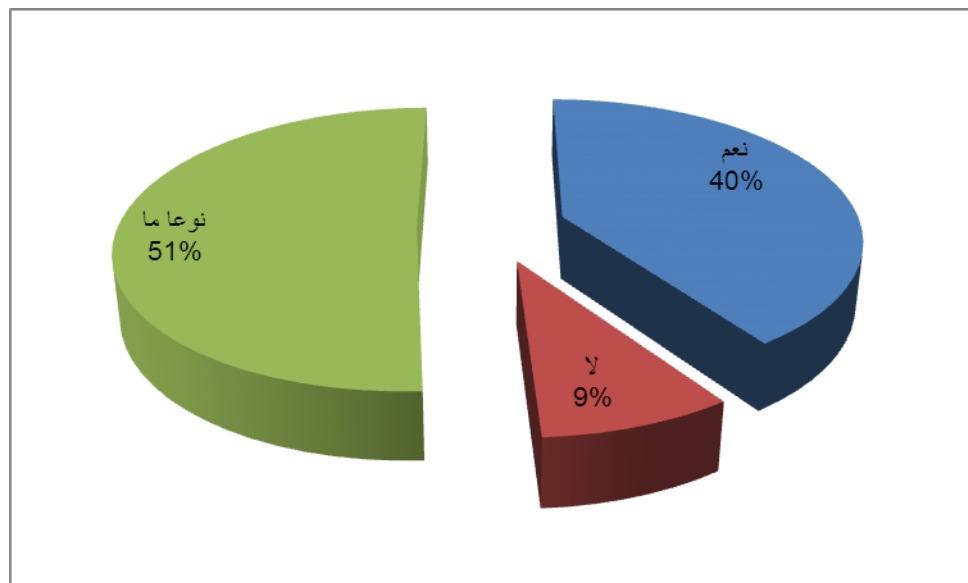
النسبة	التكرار	البدائل
40%	23	نعم
9%	05	لا
51%	29	نوعا ما
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "هل تعتقد ان اليات العمل المطبقة في المؤسسة تؤدي الى نجاح العمل في وقت محدد؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة بلغت 51 %، وبتكرار 29، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "نعم" في الترتيب الثاني بنسبة 40%، وبتكرار 23 مفردة، ثم اجابات افراد العينة على السؤال بالبديل "لا" بتكرار 05 ونسبة مؤوية 09 %وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن اليات العمل تؤدي الى انجاز العمل في وقت محدد.

وهذا راجع إلى الخصائص الايجابية للإدارة الالكترونية كالسرعة في الانجاز و التفاعلية من خلال تقنياتها جعل الموظفين يعتمدون عليها وهو ما حقق لهم إنجاز العمل في الوقت المحدد .



رسم توضيحي رقم 20 يبين توزيع إعتقاد آليات العمل المطبقة تؤدي إلى إنجاز العمل الوقت

جدول رقم (21) يبين توزيع تمكين الاجهزة الالكترونية من:

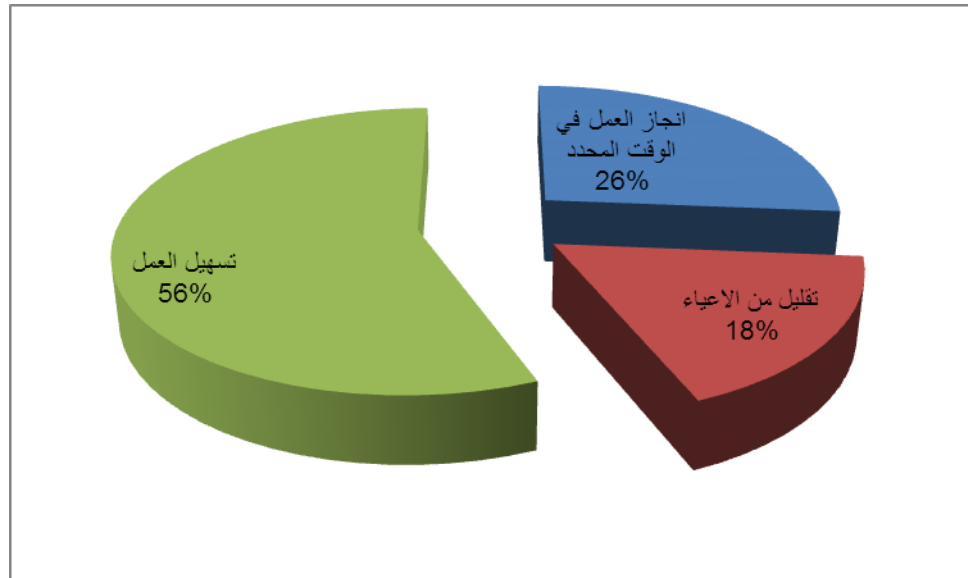
النسبة	التكرار	البدائل
26%	15	انجاز العمل في الوقت المحدد
18%	10	تقليل من الاعياء
56%	32	تسهيل العمل
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل تمكّنك الاجهزة الالكترونية من انجاز العمل في الوقت المحدد؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "تسهيل

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

العمل" بنسبة بلغت 56 %، ويتكرر 32، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "انجاز العمل في الوقت المحدد" في الترتيب الثاني بنسبة 26%، ويتكرر 15 مفردة، واحتلت الاجابة تقليل الاعياء المرتبة الثالثة بتكرار 10 مفردة ونسبة 18% وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن الاجهزة الالكترونية تمكن من تسهيل العمل.

وهذا راجع إلى التقنيات التي تتوفر أو تحتويها الإدارة الالكترونية و شبكة الانترنت مكن المؤسسة و موظفيها من الانجاز الاعمال في وقت محدد .



رسم توضيحي رقم 21 يبين توزيع تمين الاجهزة الالكترونية

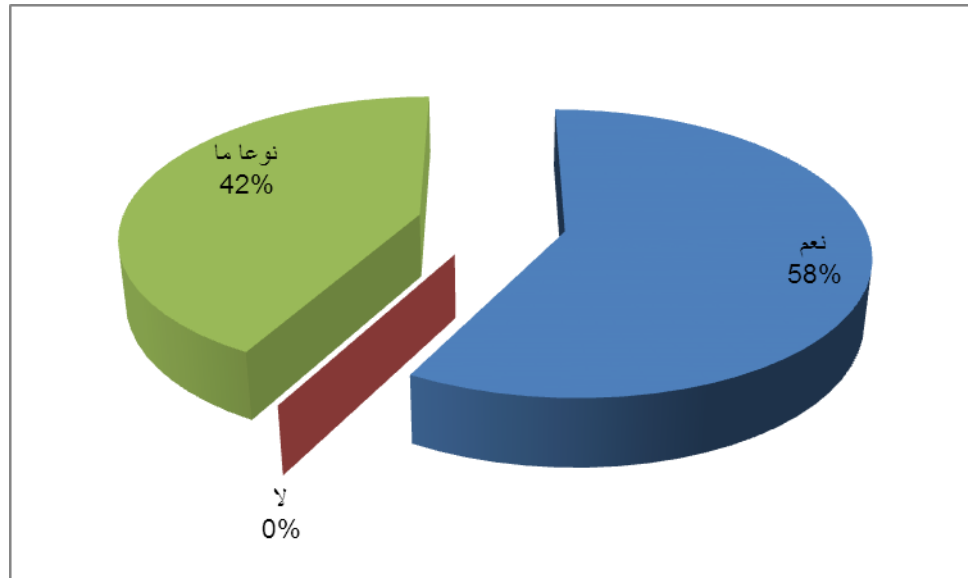
جدول رقم (22) يبين توزيع مساهمة برامج الإدارة في إتقان العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
58%	33	نعم
00%	00	لا
42%	24	نوعا ما

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

المجموع	57	%100
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل تساهم برامج الادارة من إتقان العمل؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبدل " نعم" بنسبة بلغت 58 %، وبتكرار 33، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبدل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 42%، وبتكرار 24 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن برامج العمل تساهم نوعا ما في إتقان العمل. وهذا راجع إلى أن الادارة الالكترونية لديها برامج متعددة ومتخصصة في المؤسسة الامر الذي سهل للموظفين من إنجاز أعمالهم بدقة وأكثر شفافية ، كما أن من خصائص الإدارة الالكترونية المعيارية و الثقة وهوما يساهم في إتقان العمل بكل دقة .



رسم توضيحي رقم 22 يبين توزيع مساهمة برامج الادارة في إتقان العمل

جدول رقم (23) يبين توزيع تمكين العاملين من التقنية ينعكس على جودة الأداء:

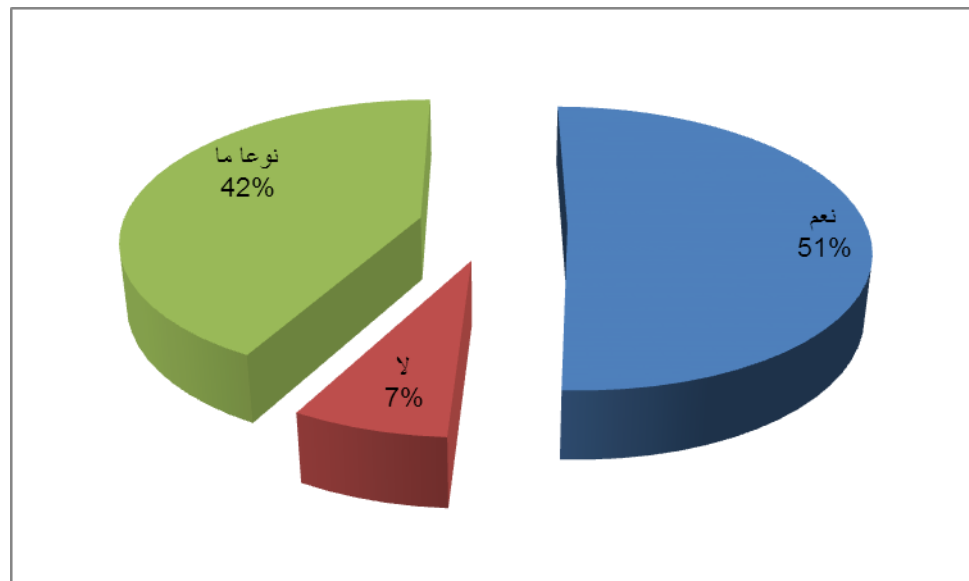
النسبة	التكرار	البدائل
%51	29	نعم
%07	04	لا
%42	24	نوعا ما

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

المجموع	57	%100
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "هل لتمكين العاملين من التقنية **ينعكس على جودة الاداء**؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبدل "نعم" بنسبة بلغت 51 %، وبتكرار 29، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبدل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 42%، وبتكرار 24 مفردة، واحتلت الاجابة ب لا المرتبة الاخيرة بنسبة 07% وتكرار 04 مفردة. وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن تمكين العاملين من التقنية **ينعكس على جودة الاداء**.

راجع إلى أنه تقنيات المستخدمة في المؤسسة و الدورات التدريبية السنوية حول استخدام التكنولوجيا بما تقتضيه الممارسة و التنظيم و الاجراءات للمعلومات و الاتصال و توفير البنية التحتية القوية كل هذا راجع إلى الضعف في التواصل و التخوف و عدم الاقتناع الموظفين بالتعاملات الالكترونية مما **ينعكس على جودة الاداء** .



رسم توضيحي رقم 23 توزيع تمكين العاملين من التقنية **ينعكس على جودة الاداء**

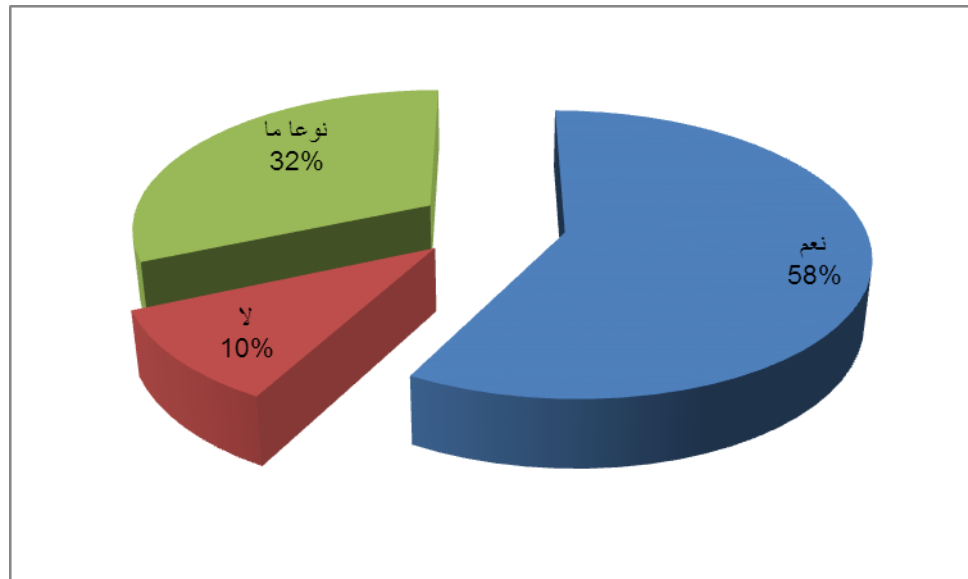
جدول رقم (24) يبين توزيع اثر الادارة الالكترونية على مردودية المؤسسة:

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

النسبة	التكرار	البدائل
58%	33	نعم
11%	06	لا
32%	18	نوعا ما
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل اثرت الادارة الالكترونية على مردودية المؤسسة؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "نعم" بنسبة بلغت 58 %، ويتكرر 33، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 32%، ويتكرر 18 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن الادارة الالكترونية تؤثر على مردودية المؤسسة.

وهذا راجع إلى المشاكل التي تقع في المؤسسة من أعطال و عدم تمكن الموظفين من الاستخدام الافضل لتقنيات الادارة الالكترونية ونقص الخبرة و عدم توفر المؤسسات على البنية التحتية المنشأة القاعدية لتطبيق الادارة الالكترونية وهو ما ينعكس على مردودية المؤسسة .



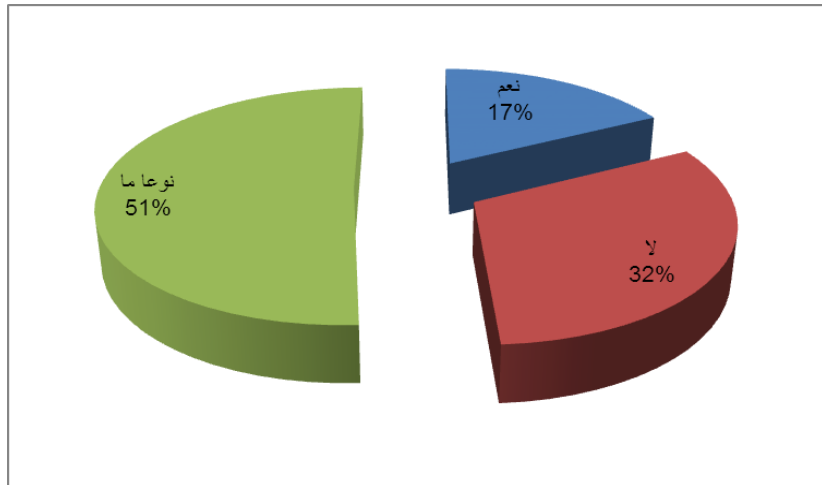
رسم توضيحي رقم 24 أثر الادارة الالكترونية على مردودية المؤسسة

جدول رقم (25) يبين توزيع مدى عدالة بين مصالح الادارة الالكترونية من حيث امتلاك الاجهزة:

النسبة	التكرار	البدائل
%18	10	نعم
%32	18	لا
%51	29	نوعا ما
%100	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل هناك عدالة بين المصالح الادارة الالكترونية من حيث امتلاك اجهزة؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبدل "نوعا ما" بنسبة بلغت 51 %، وبتكرار 29، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبدل "بلا" في الترتيب الثاني بنسبة 32%، وبتكرار 18 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإنه لا توجد عدالة بين المصالح من حيث امتلاك اجهزة.

وهذا راجع إلى إن الادارة الالكترونية تعمل على تطوير كافة الانشطة و المعاملات الادارية بالإضافة تبسيطها من خلال توزيعها على الموظفين حسب الفروع التي تشملها المؤسسة الامر الذي يجعل المؤسسة تفتقد لبعض الموظفين في المصالح فتلجأ إلى توزيع مهام هذه المصالح على الموظفين آخرين مما يؤدي إلى شعور الموظفين بغياب العدالة .



رسم توضيحي رقم 25 مدى عدالة بين مصالح الادارة الالكترونية من حيث امتلاك الاجهزة

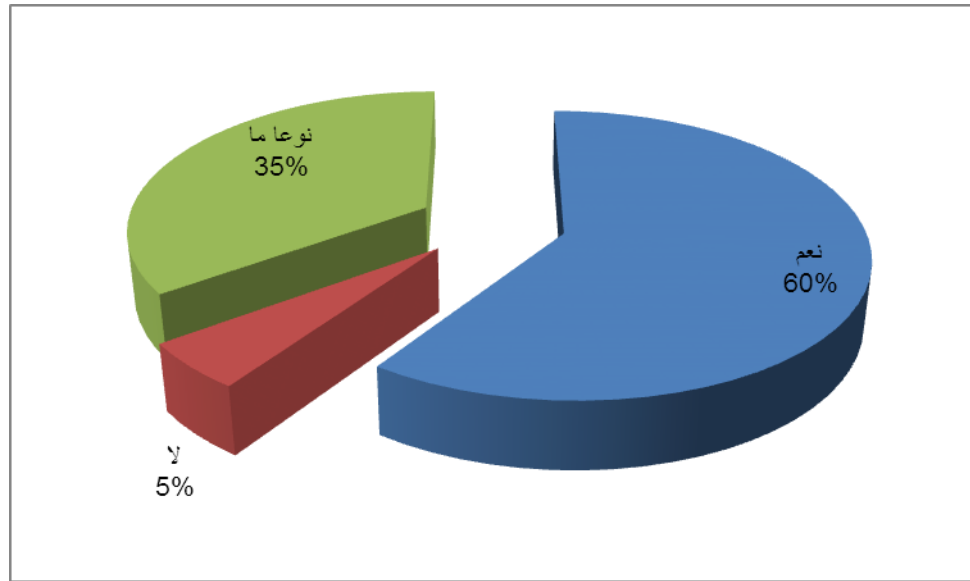
جدول رقم (26) يبين توزيع مدى توفير الادارة الالكترونية للوقت لأداء المهام:

النسبة	التكرار	البدائل
60%	34	نعم
5%	03	لا
35%	20	نوعا ما
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " هل توفر الادارة الالكترونية الوقت لاداء المهام؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبدل " نعم" بنسبة بلغت 60 %، وبتكرار 34، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبدل "نوعا ما" في الترتيب الثاني بنسبة 35%، وبتكرار 20 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن الادارة الالكترونية توفر الوقت لأداء المهام.

وهذا راجع إلى أن الادارة الالكترونية هي مدخل تكاملي لاستثمار الجهد و الوقت و الحيز و الكينونة الاقتصادية و تعزيز الخدمة و تحقيق الرضا و توفير المعلومات وهو ما يضمن ربح الوقت و الاسراع في أداء المهام .

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها



رسم توضيحي رقم 26 مدى توفير الادارة الالكترونية الوقت لأداء المهام

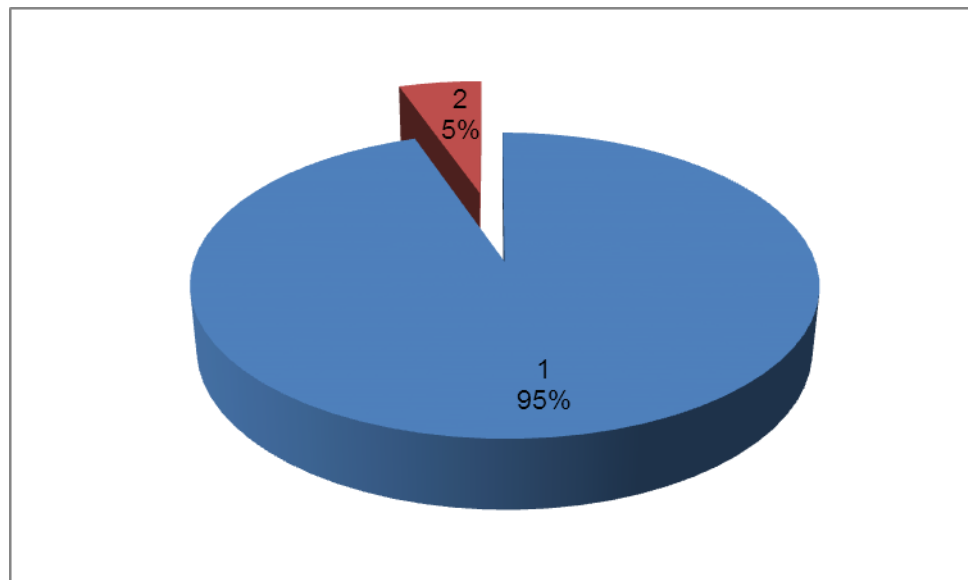
جدول رقم (27) يبين توزيع مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء:

النسبة	التكرار	في حالة الاجابة بنعم	النسبة	التكرار	
	14	تقليل من الاخطاء	%24	54	نعم
	40	توفير الجهد			
			%76	03	لا
				20	نوعا ما
			%100	57	المجموع
النسبة	التكرار				البدائل
95 %	54				نعم
%05	03				لا
%100	57				المجموع

في حالة إجابة بنعم			
25%	14	تقليل اخطاء	اذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل ايجابياتها:
70%	40	توفير الجهد	
	/	اخرى	
95%	54		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: "هل تساهم الادارة الالكترونية في تحسين الاداء؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل "نعم" بنسبة بلغت 95 %، وبتكرار 54 مفردة، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "لا" في الترتيب الثاني بنسبة 05%، وبتكرار 03 مفردة، وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن الادارة الالكترونية تساهم في تحسين الاداء.

وهو راجع إلى أن من مبادئ الادارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بالانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود ورفع مستوى الاداء بقصد كسب رضا الموظفين و التفوق في التنافس .



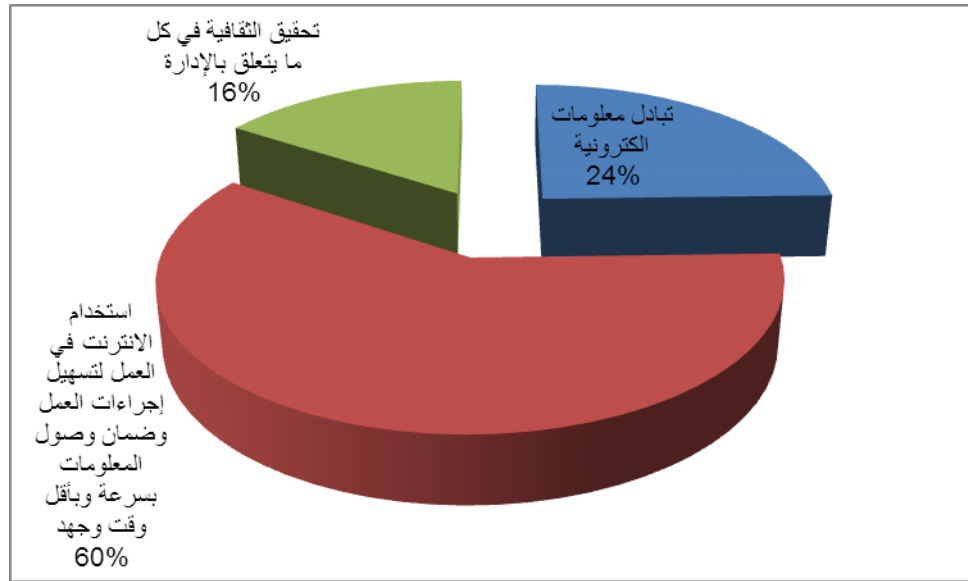
رسم توضيحي رقم 27 يبين توزيع مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء

جدول رقم (28) يبين توزيع مفهوم الإدارة الالكترونية:

النسبة	التكرار	البدائل
25%	14	تبادل معلومات الكترونية
60%	34	استخدام الانترنت في العمل لتسهيل إجراءات العمل وضمان وصول المعلومات بسرعة وبأقل وقت وجهد
16%	09	تحقيق الثقافية في كل ما يتعلق بالإدارة
100%	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق: " ماهي الإدارة الالكترونية؟" احتلت في الترتيب الأول الإجابة على السؤال بالبديل " استخدام الانترنت في العمل لتسهيل إجراءات العمل وضمان وصول المعلومات بسرعة وبأقل وقت وجهد" بنسبة بلغت 60 %، وبتكرار 34، ثم إجابات أفراد العينة على السؤال بالبديل "تبادل معلومات الكترونية " في الترتيب الثاني بنسبة 25%، وبتكرار 14 مفردة، واحتلت الإجابة "تحقيق الثقافية في كل ما يتعلق بالإدارة" المرتبة الاخيرة بنسبة 16% وتكرار 09 مفردات وعليه فان أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فإن مفهوم الادارة هو استخدام الانترنت في العمل لتسهيل إجراءات العمل وضمان وصول المعلومات بسرعة وبأقل وقت وجهد.

راجع إلى ان الإدارة الالكترونية بوسائلها و تقنياتها تعتمد على الانترنت و هو ما يسهل تقديم الخدمات للموظفين .



رسم توضيحي شكل رقم 28 يبين توزيع مفهوم الادارة

1. عرض و مناقشة نتائج الدراسة :

1. النتائج العامة للدراسة : أوضحت الدراسة الميدانية ما يلي :

- أغلب أفراد عينة الدراسة من جنس أناث بنسبة 68.42% و الذي قدر عددهم 39 موظفة ؛
- أغلب أفراد عينة الدراسة من السن 34 – 43 سنة بتكرار قدر ب: 30 مفردة ؛
- أغلب المبحوثين من المستوى التعليمي جامعي بنسبة 72% و بتكرار 41 مفردة ؛
- أغلب أفراد عينة الدراسة من حيث الاقدمية من الفئة التي تتراوح بين 2-11 حيث بلغ عددهم 28 مفردة موزعة على الجنسين ؛
- أغلب أفراد العينة إداريين حيث بتكرار 22 مفردة و ذلك بنسبة 39% ؛
- نصف المصالح مجهزة بالأجهزة الالكترونية بنسبة 58% بتكرار قدر ب: 33 مفردة ؛
- الادارة توفر تقنيين مؤهلين على تشغيل و صيانة الاجهزة ، حيث قدرت الاجابات بالبديل نعم ب: 49% وبتكرار 28 مفردة ؛
- تساهم الادارة الالكترونية في الحد من اختراق المعلومات حسب تصريح العينة بالإجابات على البديل نوعا ما بنسبة 68% و بتكرار قدر ب : 31 مفردة ؛
- تمكن الادارة من تبادل المعلومات بنسبة 68% و بتكرار قدر ب: 39 مفردة ؛

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

- يتم تدريب الموظفين للتكيف مع الاساليب الالكترونية الحديثة بنسبة كبيرة قدرت ب : 65 % و بتكرار قدر ب : 37 مفردة ؛
- تساهم الادارة الالكترونية نوعا ما في اكتساب مهارات في بيئة العمل بنسبة بلغت 58 % و بتكرار 33 مفردة ؛
- أن المستوى التكويني من المعلوماتية متوسط حسب مجتمع دراستنا و ذي قدر ب 68 % و بتكرار قدر ب : 39 مفردة ؛
- المهارات المهنية تتناسب بشكل متوسط مع تطبيق الشبكة العنكبوتية بنسبة بلغت 54% و بتكرار قدر ب : 31 مفردة ؛
- البنية الشبكية التي تقوم عليها الادارة الالكترونية هي الانترنت بنسبة قدرت ب : 74 % و بتكرار 42 مفردة ؛
- إن تدفق المعلومات عائق من معوقات التي تحد دون تطبيق الادارة الالكترونية و التي قدرت بنسبة 53 % و بتكرار قدر ب : 30 مفردة ؛
- المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من إنتاج العمل قدرت بنسبة 53% و بتكرار 30 مفردة ؛
- تؤدي آليات العمل المطبقة إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد قدرت بنسبة 51 % و بتكرار 30 مفردة
- الاجهزة الالكترونية تمكن من تسهيل العمل حيث قدرت بنسبة 56 % بتكرار 32 مفردة ؛
- برامج الادارة الالكترونية تساهم نوعا ما في إتقان العمل حسب عينة الدراسة حيث قدرت بنسبة 58 % وبتكرار قدر ب: 33 مفردة ؛
- تمكين العاملين من التقنية ينعكس على جودة الاداء حسب هذه الدراسة وبنسبة 51 % و 29 مفردة ؛
- الادارة الالكترونية تأثر على مردودية المؤسسة بنسبة 58% و بتكرار ب : 33 مفردة ؛
- لا توجد عدالة بين مصالح الادارة الالكترونية من حيث امتلاك الاجهزة حسب المبحوثين حيث قدرت بنسبة 51 % و بتكرار 29 مفردة ؛
- الادارة الالكترونية توفر الوقت لأداء المهام حسب رأي المبحوثين بنسبة 60% و بتكرار 34 مفردة .

- الادارة تساهم في تحسين الاداء بنسبة 95% و بتكرار 54 مفردة ؛
- مفهوم الادارة حسب المبحوثين هو استخدام الأنترنت في العمل لتسهيل إجراءات العمل و ضمان وصول المعلومات بسرعة و أقل وقت وجهد ؛
- 2. نتائج الدراسة حسب الفرضيات : تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى استنتاجات عامة مبنية على حقائق علمية و موضوعية مستنبطة من أرض الواقع و المتمثل في ميدان الدراسة ، حيث تسعى إلى تبيان مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المطروحة سابقاً فهذه الاتجاهات بنية على أساس النتائج المتوصل إليها من خلال جمع البيانات و تفرغها من ميدان الدراسة .
- وعلى ضوء هذا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حسب كل فرضية و حسب كل مؤشر من مؤشرات المحددة و التي تجيب بوضوح عن تساؤلات الدراسة :
- أ- نتائج الدراسة حسب الفرضية الأولى : تساهم الرقابة الالكترونية على تمكين العامل من التقنية .
- نصف المصالح مجهزة بالأجهزة الالكترونية بنسبة 58% بتكرار قدر ب: 33 مفردة .
- الادارة توفر تقنيين مؤهلين على تشغيل و صيانة الاجهزة ، حيث قدرت الاجابات بالبدل نعم ب: 49% وبتكرار 28 مفردة .
- تساهم الادارة الالكترونية في الحد من اختراق المعلومات حسب تصريح العينة بالإجابات على البديل نوعا ما بنسبة 68% و بتكرار قدر ب : 31 مفردة .
- تمكن الادارة من تبادل المعلومات بنسبة 68% و بتكرار قدر ب: 39 مفردة
- المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من إنتاج العمل قدرت بنسبة 53% و بتكرار 30 مفردة .
- تؤدي آليات العمل المطبقة إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد قدرت بنسبة 51 % و بتكرار 30 مفردة
- الاجهزة الالكترونية تمكن من تسهيل العمل حيث قدرت بنسبة 56 % بتكرار 32 مفردة .
- برامج الادارة الالكترونية تساهم نوعا ما في إتقان العمل حسب عينة الدراسة حيث قدرت بنسبة 58 % وبتكرار قدر ب: 33 مفردة .

الفصل الخامس.....عرض النتائج ومناقشتها

- حيث نجد أن هناك علاقة قوية بين اتخاذ القرار و تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء أعمالهم و هذا ما تبين لنا من خلال اختبار معامل الارتباط كاي تربيع الذي وجدنا 38.890 .
- حيث نجد أن إدارة البرامج الالكترونية لديه علاقة بالحد من اختراق المعلومات وهذا ما بينته نتائج الدراسة حسب معلومات أفراد العينة وحسب اختيار معامل الارتباط كاي تربيع 34.768.
- ب- نتائج الدراسة حسب الفرضية الثانية : يساعد التحكم الالكتروني في تحقيق التنسيق الاداري .
- يتم تدريب الموظفين للتكيف مع الاساليب الالكترونية الحديثة بنسبة كبيرة قدرت ب : 65 % و بتكرار قدر ب : 37 مفردة .
- تساهم الادارة الالكترونية نوعا ما في اكتساب مهارات في بيئة العمل بنسبة بلغت 58 % و بتكرار 33 مفردة .
- أن المستوى التكويني من المعلوماتية متوسط حسب مجتمع دراستنا و ذي قدر ب 68 % و بتكرار قدر ب : 39 مفردة .
- تمكين العاملين من التقنية يعكس على جودة الاداء حسب هذه الدراسة وبنسبة 51 % و 29 مفردة .
- الادارة الالكترونية تأثر على مردودية المؤسسة بنسبة 58% و بتكرار ب : 33 مفردة .
- لا توجد عدالة بين مصالح الادارة الالكترونية من حيث امتلاك الاجهزة حسب المبحوثين حيث قدرت بنسبة 51 % و بتكرار 29 مفردة .
- حيث نجد أن تجهيز الادارة بالأجهزة الالكترونية الحديثة له أثر على تمكين العاملين من التقنية وهذا ما بينته نتائج الدراسة حسب معلومات أفراد العينة وحسب معامل الارتباط كاي تربيع 32,386.
- ت- نتائج الدراسة حسب الفرضية الثالثة : يساهم التنظيم الالكتروني في تحقيق التكامل .
- المهارات المهنية تتناسب بشكل متوسط مع تطبيق الشبكة العنكبوتية بنسبة بلغت 54% و بتكرار قدر ب : 31 مفردة .
- البنية الشبكية التي تقوم عليها الادارة الالكترونية هي الانترنت بنسبة قدرت ب : 74 % و بتكرار 42 مفردة .

- إن تدفق المعلومات عائق من معوقات التي تحد دون تطبيق الادارة الالكترونية و التي قدرت بنسبة 53 % و بتكرار قدر ب : 30 مفردة .

- الادارة الالكترونية توفر الوقت لأداء المهام حسب رأي المبحوثين بنسبة 60% و بتكرار 34 مفردة .

- الادارة تساهم في تحسين الاداء بنسبة 95% و بتكرار 54 مفردة .

- مفهوم الادارة حسب المبحوثين هو استخدام الأنترنت في العمل لتسهيل إجراءات العمل و ضمان وصول المعلومات بسرعة و أقل وقت و جهد .

3. مناقشة نتائج الدراسة :

أ- مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة :

- تساهم الرقابة الالكترونية على تمكين العامل من الاداء؛

- يساعد التحكم الالكتروني في تحقيق التنسيق الاداري ؛

- يساهم التنظيم الالكتروني في تحقيق التكامل ؛

أثبتت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة و المتمثلين في الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة ، أن الرقابة الالكترونية أدت إلى تمكين العامل من الاداء وذلك من خلال استخدام أجهزة إلكترونية تساعد على ذلك ، و توفر المورد البشري المؤهل على تشغيل وصيانة تلك الاجهزة و كذا البرامج التي تحافظ على سرية المعلومات و عدم اختراقها فنجد أن الكلية وحسب تصريحات أفراد العينة تخلت و بشكل شبه كلي عن النمط التقليدي السابق ، كما أن الاستخدام الجيد للعامل و التحكم في التقنية يساهم في التنسيق بين مصالح الادارة و بين الافراد أنفسهم و ذلك من خلال اجراء دورات تكوينية و تدريبية على المعلوماتية و على التمكن بشكل كبير من التقنية ، واكتساب مهارات جديدة تتوافق و الادارة الالكترونية ، فللتنظيم الالكتروني انعكاس على تحقيق التكامل بين العاملين في أداء مهامهم من خلال استخدام الانترنت في العمل لتسهيل اجراءات و ضمان وصول المعلومات بسرعة وبأقل وقت و جهد .

- مناقشة الفرضية الاولى في ضوء نتائج الدراسة : و التي مفادها " تساهم الرقابة الالكترونية على تمكين العامل من الاداء .

- تشير البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة أن الرقابة الالكترونية تساهم في تمكين العامل من الاداء الوظيفي ، خاصة بعد توفر التقنية أو الاجهزة الحديثة التي تساعد على ذلك ، مما تؤدي إلى إنجاز العمل و هذا عكس ما نجده في الادارة من قبل لذا تم الاعتماد على الادارة الالكترونية لتميزها عن الادارة التقليدية في العديد من الخصوصيات ؛

- **مناقشة الفرضية الثانية في ضوء نتائج الدراسة :** و التي مفادها "يساعد التحكم الالكتروني في تحقيق التنسيق الاداري "

- فمن خلال ما تم التوصل إليه من مفردات عينة الدراسة و المتمثلة في الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة المسيلة . أن التحكم الالكتروني من خلال تدريب الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين مستواهم التكويني في المعلوماتية انعكس على تحقيق التنسيق الاداري و المتمثلة في المزيد من التمكن في التقنية مما يزيد مخرجات الادارية و مردوديتها ؛

- **مناقشة الفرضية الثالثة في ضوء نتائج الدراسة :** و التي مفادها " يساهم التنظيم الالكتروني في تحقيق التكامل الوظيفي "

- نجد حسب تصريحات مفردات عينة الدراسة أن التنظيم الالكتروني الذي يقوم الاعتماد الكامل على التقنية من خلال توجيه التعليمات و تبادل المعلومات إلكترونيا أنه أدى بدوره إلى تحقيق التكامل الوظيفي بين الموظفين فيم بينهم وبين الموظفين و الجهات الخارجية ، حيث ساهم في إنجاز الاعمال في الوقت المناسب وتحسينه و تحقيق الشفافية في كل ما يتعلق بالإدارة ؛

ب- النتيجة العامة للدراسة : لقد تبين بعد تفريغ البيانات الميدانية و تحليلها و تفسيرها ومناقشة نتائجها في ضوء فرضيات الدراسة مالي :

- إن الرقابة الالكترونية تساهم في تمكين العامل من الاداء وذلك لتوفر الاجهزة الالكترونية التي تساعد على ذلك ، كما أن التحكم الالكتروني للعاملين من خلال العمليات التدريبية يساعد في التنسيق الاداري للكلية ، كما نجد أن التنظيم الالكتروني يساعد على التكامل الوظيفي بين العاملين أثناء أداء أعمالهم ؛

- وبناء على كل ذلك فإن الفرضيات العامة للدراسة قد تحققت حيث أن النتائج أثبتت أن الادارة الالكترونية بمختلف أبعادها تؤثر على الاداء الوظيفي أن أهم ما ميزها هو سرعة الانجاز التقليل من

الاحطاء النزاهة و الشفافية في اتخاذ القرار مما جعلته أكثر تطوراً ورقياً مما كان عليه في ظل الادارة التقليدية ؛

ت- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة للموضوع :

- مناقشة النتائج الدراسة في ضوء نظرية الادارة العلمية :

إن أهم افتراض انطلقت منه فريديريك تايلور صاحب نظرية الادارة العلمية نجد أنه ركز على الاستخدام الامثل لطاقت العمل و القضاء على الطرق الروتينية و تلك الحركات التي تشبه الآلة كما وصفها ، ليقترح فيما بعد الطريقة المثلى و ذلك من خلال تجزئة العمل و هكذا يتحقق الاستخدام الفعال و الكفاء لطاقة البشرية ، حفز العامل على الانتاج بأكثر سرعة ممكنة حيث تم اقتراح نظام الاجر بالقطعة الواحدة لسرعة أداء العمل ، وقد توصل في النهاية إلى أربع مبادئ تقوم عليها هذه النظرية :

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية و العشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل؛

- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط و الاشراف و يتولى العمال مسؤولية التنفيذ،

- اختيار العمال و تدريبهم على أساس الطرق العلمية؛

- التعاون بين العمال و الادارة على أساس الطرق و ذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية ؛

حيث نجد أن هذه النظرية تتوافق و دراستنا كونها تتشابه معها في أنها قضت على الطرق الروتينية و تميز بسرعة الانجاز النقليل من الاحطاء النزاهة و الشفافية في اتخاذ القرار مما جعلها أكثر تطوراً ورقياً مما كان عليه في ظل الادارة التقليدية ؛

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية تحليل الاستراتيجي :

أن أهم افتراض انطلقت منه هذه الدراسة ترتكز على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط كما ترتكز على الافعال و معانيها حيث تهتم بكيفية بناء الأفعال الجماعية و لعل هذا ما ينعكس

على طريقة أداء الفرد من خلال الاسلوب الحديث الذي يتبعه في اداء عمله و الذي يساهم بطبيعة الحال على بناء الفاعل من خلال سلوكياته الفردية التي يقوم بها و التنسيق في العمل من خلال الاهداف المرسومة وهامش الحرية الذي يُعطيه فضاء في اتخاذ القرارات نوعا ما . نجد أن هذه النظرية تتوافق و دراستنا في أن الاداء الوظيفي يتأثر كغيره من الافعال بنوع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها ومن خلال الاسلوب الحديث الذي تتبعه في أداء العمل .

ث- مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة : بعد عرضنا للنتائج العامة للدراسة و النتائج الخاصة بكل فرضية سنتطرق إلى مقارنة نتائج العامة للدراسة بنتائج بعض الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقه ، حيث تم إيجاز ذلك فيما يلي :

- فيما يخص نتائج دراسة " بن جدو خضراء فطيمة الزهراء " 2019 / 2020 :

إن تطبيق الادارة الالكترونية داخل الجامعة مختلف من إدارة إلى أخرى و هذا راجع إلى طبيعة العمل الموجود داخل الادارة ، و أيضا نرى بأن الادارة تطورت مقارنة بالسابق ، و أن هناك مزيج بين الاعمال التقليدية و الاعمال الحديثة و لهم الرغبة في تعلم التقنية من أجل مواكبة التطورات الموجودة في الادارة و أهم مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات مما سهل معاملات الادارية على الرغم من وجود بعض النقائص ، ونرى بأن أداء الموظف تغير و تطور بعد تطبيق التقنية و نستخلص بأن الادارة الجامعية تطورت بعد تطبيق التقنية الادارة الالكترونية .

و هذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي مفادها أن الادارة الالكترونية تأثر على الاداء الوظيفي من عدة زوايا و أن أهم ما ميزها هو سرعة الانجاز التقليل من الاخطاء النزاهة و الشفافية في اتخاذ القرار و الابتعاد الشبه كلي على المعاملات الورقية و التخلص من عامل الزمان و المكان و كونها إدارة وهمية أن جاز التعبير وهذا ما كان غائبا في الادارة السابقة .

خاتمة

الخاتمة:

أن الإدارة الالكترونية موضوع من المواضيع الحديثة في الإدارات العالمية عامةً و الجزائرية على وجه الخصوص حيث يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة من مراحل التطور و التي جعلت من هذا العالم قرية صغيرة في تعاملاته و مميزاته و كذلك أداءه ، فنجد أن لهذا الاسلوب الجديد الذي جعل من العالم قرية صغيرة العديد من المميزات التي تختلف كل الاختلاف عن الاسلوب المطبق سابقاً هذا الاسلوب ، فنجد هذا أسلوب الجديد يتميز عن غير بالسرعة في الانجاز و نقص الكلفة و زيادة مستوى كفاءة الاداء في تنفيذ المهام ، و مثل هذا المشروع المستحدث يستدعي تهيئة المال و الموارد و البرامج و الطاقة البشرية الكفو التي تساعد في ربط جميع عناصر العملية الادارية من أجل الوصول إلى كفاءة عالية في الاداء و تحقيق الفعالية لتميز الادارة الجامعية و الوقوف على عدة نقاط مهمة من إنجاح الادارة الالكترونية .

فالإدارة الالكترونية كغيرها من المواضيع ظهرت نتيجة للعديد من الخلفيات و لعل أبرزها تطور الانترنت حيث تركز تطبيق التقنيات الحديثة في مجال الادارة حول تدعيم الشفافية و السرعة و الدقة في المعاملات مع الافراد إضافة إلى تقليل الصعوبات الادارية في الجامعة وتوفير البنية التحتية الاساسية لتوفير شبكة الاتصالات و الحواسيب الآلية و توسيع انتشار الانترنت و جودتها الامر الذي ساهم في تطبيق الادارة الالكترونية و انعكس إيجابياً على الموظفين المؤهلين من حيث متابعة أداءه و تقسيمه الذي ساهم في أداء أفضل .

ساهمت الادارة الالكترونية بفضل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا في زيادة أداء الموظفين الامر الذي جعل من تطبيق هذا الاسلوب إن صح التعبير أمراً ملحا على كل الإدارات لمسايرة التطور الحاصل وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة الجزائرية للطلبة و الاساتذة و كذا الموظفين و الطموح الى خدمات أكثر تقنية في المستقبل القريب

طرح اقتراحات و توصيات :

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و النظريات و الاجابة على التساؤل المطروح في الاشكالية ، يمكننا أن نطرح مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي من شأنها أن تحسن و تطور من عملية تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر بصفة عامة ومؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص و التي تم إدراجها كالتالي :

- تعميم أسوب التسيير عن طريق الادارة الالكترونية ؛
- ضرورة توفير الاجهزة الالكترونية المستحدثة التي تلائم والعصر الراهن ؛
- تدريب الموظفين في الادارات على استخدام أجهزة الحاسوب في أداء عملهم ؛
- الاستعادة بمهندسين وخبراء إعلام آلي من أجل تطوير برامج و شبكات اتصالية الداخلية في الادارة و كذا إنشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين ؛
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الاداة التي تسهم في تطبيق الادارة الالكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة و التدريب و توعية الموظفين ؛
- ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لبناء الادارة الالكترونية قوية الاركان قادرة و تطوير الجامعة ؛
- يجب على إدارة الجامعة ان تراعي خصوصية المواطنين و احتياجاتهم المادية و المعنوية و التكوينية و تسخير كل الامكانيات المتوفرة لهم وهذا لزيادة فرص نجاح تطبيق الادارة الالكترونية ؛
- تكثيف الجهود من اجل التغلب على مشكل عدم تأهيل المواطنين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه مشروع الادارة الالكترونية و المسارعة إلى إيجاد حلول ؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1.
2. أحمد محمد الدمرداش :جودة الحياة الوظيفية و الأداء ، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، السنة : 1439 هـ / 2018 م
3. صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، دون ط ، مصر ، السنة : 2002 .
4. عمر أحمد أبو هاشم الشريف : الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان (الأردن) ، السنة : 2013م/1434 هـ .
5. غسان طالبة : الإدارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، بدون سنة.
6. فداء محمود حامد : الإدارة الإلكترونية ، دار البادية ناشرون وموزعون ، ط 1 ، عمان ، السنة : 2012م/1433 هـ
7. فريد كورنل : الإدارة الإلكترونية ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن (عمان) ، السنة : 2015 :
8. سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ، بدون ط ، عمان ، السنة : 2010
9. وصفي الكساسبة : تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 الأردن (عمان) ، وسط البلاد شارع الملك حسين ، السنة : 2011.
10. الصباغ زهير نعيم ، دة عبد الباري : إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، منحى نظمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، السنة : 2008
11. دكتور نجم عبود نجم : الإدارة و المعرفة الإلكترونية (استراتيجية ، وظائف ، مجالات) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط العربية ، عمان (الأردن) ، السنة : 2009 .
12. خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس : الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري ، بدون ط ، الأردن ، السنة : 2007 .
13. خالد ممدوح إبراهيم : الإدارة الإلكترونية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط 1 ، السنة : 2010 .

14. محمد الفاتح محمود البشير المغربي : أصول الادارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، السنة : 2016
15. محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، عمان ، السنة : 2009م/1430هـ
16. مدحت أبو النصر : الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية لتدريب و النشر ، ط 1 ، القاهرة ، السنة : 2014
17. نوري المهدي الكوني : المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية "تحديات خدمات المنظمات المصرفية " ، دار الكتب الوطنية بنغازي ، ط 1 ، ليبيا ، السنة : 2020 .
18. جمعة إسماعيل العياط : الإدارة الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية ، دار المجد للنشر و التوزيع ط العربية ، عمان (الأردن) السنة : 2015
- المجلات :**

- إعداد المجلس الأعلى للغة العربية : اللغة العربية وتحديات الإدارة الإلكترونية ، منشورات المجلس (أعمال الندوة) ، الجزائر ، السنة : 2016 .
- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد : 46 ، السنة : 2022
- دايرة عايدة : متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين ، مجلة الحديث للدراسات المالية والاقتصادية ، العدد 07 ، السنة : 2021 ، جامعة باجي مختار ، عنابة
- عائشة بنت أحمد الحسين ، شذا بنت عبد المحسن الخيال : أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز الجدة) ، المجلة العلمية لقطاعات ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 10 ، السنة : 1434 هـ/ 2013 م .
- عبد القادر خريش : التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي النظرية و المفاهيم ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، العدد 16 ، قسم علم اجتماع و الديمغرافيا ، جامعة سعد حلب ، بالبيدة ، جون 2007
- عبد الكريم سعيد قاسم الدعيس : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، العدد : 07 ، كلية صنعاء بالجمهورية اليمنية ، السنة : 2018 .
- نجوى عميروش : الدلالات الاجتماعية للتربية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد : 33 ، مخبر علم اجتماع الاتصالات و الترجمة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة 2 ، جوان 2022.
- مذكرات :**

إبراهيم سميحة : الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع و الأفاق ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، مؤتمر الدولي ال 6 بعنوان : "النظام القانوني للمرفق العام الدولي "

احمد سالم سالم : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي ، رسالة للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : راض توفيق الرحمان ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج ، ليبيا ، السنة : 2021 .

بن جدو خضراء فطيمة الزهرة : الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : تونسي فايزة ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله ، الجلفة ، السنة : 2020 /2019

رانية الهدار : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : أحمد باي ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 01 ، السنة : 2018 /2017 .

رحموني عبد الرزاق : تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاعة والتحديات ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة المسيلة .

رشا خوجلي أحمد البشير : الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية (دراسة تحليلية) ، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : د. سويتو و د. أحمد طيب ريا ، كلية الدراسات العليا ، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية بجاكرتا ، السنة : 2019 /2018 .

شهرزاد بولحية : الإدارة الإلكترونية ووسائل القانونية ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، تحت إشراف : رشيد خلوفي ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1 ، سنة : 2018|2017

عذاري سعود الهاجري: أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : نجم عبد الله العزاوي ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، السنة : 2011

عذاري سعود الهاجري: أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : نجم عبد الله العزاوي ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، السنة : 2011

- عز الدين هرمون : واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير ، تحت إشراف : عبد الفتاح بو خمخ ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المنتوري " قسنطينة " ، السنة : 2008 /2007 .
- عمر تيمجدين : دور استراتيجية التتويج في تحسين اداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف : عبد الحميد عوفي ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الخيضر بسكرة (الجزائر) ، السنة : 2012, 2013 .
- لارا احمد اسحاق حاكوماة : متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية و أثرها على أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى دراسة حالة ، تحت إشراف : د. نجم العزاوي ، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على الماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، أيار 2009 .
- مشعلي بلال : دور برامج السلامة المهنية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نبيل شهادة الماجستير ،تحت إشراف : حمداوي وسيلة ، قسم الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، السنة : 2010, 2011 .
- موسى عبد الناصر : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ،العدد: 09 ، السنة : 2011 ، الجزائر)

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الاساتذة المحكمين

التوقيع	الاسم و اللقب
	جمال بن خالد
	جغلولي يوسف
	بداوي سفيان
	مختار رحاب
	شبيلي وهيبة
	على شريف حورية

الملحق رقم 2 :

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي

إشراف الاستاذة:

عبد سلام سليمة

إعداد الطالبة :

حيرش رزيقة

ملاحظة :

تم إعداد هذه الاستمارة لاستكمال بحثنا ونرجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية عن الأسئلة المقترحة أدناه ، كما نعلم سيادتكم أن هذه الإجابات غرضها الوحيد الإلمام بكل المعلومات التي تخدم بحثنا مع السرية التامة طبعاً ، لأن الغرض الأول و الأخير من هذا الاستبيان هو البحث العلمي لا دون ذلك وشكراً على حسن التعاون

أسئلة الاستمارة :

1. المحور الأول : البيانات السوسيو مهنية

1. الجنس :
2. السن :
3. المستوى التعليمي : ثانوي جامعي أخرى تذكر
4. الأقدمية في المهنة :
5. نوع المهنة :

المحور الثاني : الإدارة الالكترونية

الرقابة الالكترونية :

6. هل كل المصالح الإدارية مجهزة بالأجهزة الالكترونية ؟
نعم لا نوعا ما
7. هل يتوفر لدى الإدارة التقنيين المؤهلين على تشغيل و صيانة الاجهزة ؟
نعم لا نوعا ما
8. هل تساهم الإدارة الالكترونية في الحد من اختراق المعلومات ؟
نعم لا نوعا ما
9. هل تمكن للإدارة الالكترونية من تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء مهامهم
نعم لا نوعا ما

التحكم الالكتروني:

10. هل يتم تدريب الموظفين للتكيف مع الاساليب التكنولوجية الحديثة ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم هل يتم ذلك من خلال :

دورات تنظمها إدارة

دورات معلوماتية

أخرى تذكر

11. هل تساعدك بيئة العمل على اكتساب مهارات جديدة في التكنولوجيا ؟

نعم لا نوعا ما

12. ما هو مستواك التكويني في المعلوماتية ؟

ضعيف متوسط جيد

التنظيم الالكتروني :

13. هل تتناسب مهاراتك المهنية مع تطبيق الشبكة العنكبوتية ؟

نعم لا نوعا ما

14. البنية الشبكية التي تقوم عليها الادارة الالكترونية بالإدارة :

الشبكة المحلية الانترنت

الانترنت و الاكسترانت

15. ما هي المعوقات التي تحدد دون تطبيق الادارة الالكترونية ؟

تجهيزات

تدفق المعلومات

المحور الثاني : الاداء الوظيفي

التمكين العمل :

16. هل مشاركتك في اتخاذ القرارات في مؤسستك يزيد من إنتاجك في

العمل ؟ نعم لا نوعا ما

17. هل تعتقد أن آليات العمل المطبقة في مؤسستك تؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد ؟

نعم لا نوعا ما

18. هل تمكنك الاجهزة الالكترونية من :

- إنجاز عملك في الوقت المحدد
- تقلل من الاعباء
- تسهيل العمل
- أخرى

19. هل تساهم برامج الادارة الالكترونية من إتقان العمل ؟

نعم لا نوعا ما

التنسيق الاداري :

20. هل لتمكين العاملين من التقنية انعكاس على جودة الاداء ؟

نعم لا نوعا ما

21. هل أثرت الادارة الالكترونية على مردودية المؤسسة ؟

نعم لا نوعا ما

22. هل هناك عدالة بين مصالح الادارة الالكترونية من حيث امتلاك التجهيز ؟

نعم لا نوعا ما

التكامل الوظيفي :

23. هل توفر الادارة الالكترونية الوقت لأداء المهام ؟

نعم لا نوعا ما

24. هل تساهم الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الاداري ؟

نعم لا في حالة الاجابة بنعم فيما تتمثل إيجابياتها :

تقليل من الاخطاء

توفير الجهد و الوقت

أخرى تذكر

25. بالنسبة إليك ما هي الادارة الالكترونية :

- تبادل المعلومات إلكترونيا

- استخدام الانترنت في العمل لتسهيل اجراءات العمل وضمان وصول المعلومات بسرعة و بأقل وقت وجهد

- تحقيق الشفافية في كل ما يتعلق بالإدارة

ملخص الدراسة :

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية عامة و الإدارات الجامعية خاصة و كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة على وجه الخصوص ، ساهم في منح المورد البشري دور استراتيجي من خلال توفير وقت أطول للقيام بأدوار مختلف و أكثر فاعلية في العملية الادارية ، مما جعل من عملية الاهتمام و تقييم الاداء الوظيفي موضوع في غاية الأهمية .

Summary

The application of the electronic management system in Algerian administrations in general and university administrations in particular, and the Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf Messila University in particular, contributed to giving the human resource a strategic role by providing more time to perform different and more effective roles in the administrative process, which made the process of attention and job performance evaluation a very important topic .



الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and Student

Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تباية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2023/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): حيدر بن عبد

الصفة (طالب, استاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208454755

الصادرة بتاريخ: 2022/10/30 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 181835075095

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي
إدارة الموارد البشرية في كليات العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
إعداد الطلبة:

1- هيرشا زرقية رقم التسجيل: 181835075095

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: التخصص علم اجتماع تيليوم عمل
إشراف: عبد السلام بلبيدة الرتبة: أستاذ محاضر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-2023 وأسمح
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

د. بنقة ليلي

رئيس القسم



د/عبد السلام سلبيمة
موافقة

أبدان خالد جمال