جامعـــــة الدكتـــــور يحـــي فـارس المديـة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التســـــــيير

تخصص: إدارة الاعمال

بعنـــوان:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الجامعات الجزائرية

–دراسة حالة جامعة المدية–

من إعداد الطلبة:

✓ فتحـي واشـن

✓ بربـار إسـلام

تحت إشراف الأستاذة :

د/ قاسيمـــي حوريـــة

أعضاء لجنة المناقشة :

د/ مولاي مصطفى سارة	أستاذ محاضر (ب)	رئيســـا
د/ قاسيمي حورية	أستاذ محاضر (ب)	مشرفا و مقررا
د/ كواديك حمزة	أستاذ مساعد (ب)	عضوا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و عرفان

أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة

السيدة " قاسيمي حورية "

و ذلك على كل ما قدمته لي و لرفيقي من

معلومات قيمة و نصائح فعالة و على كل جهدها

المبذول في سبيل إفادتنا.

كذلك أشكر طاقم العمل بجامعة

يحي فارس – المدية –

و أقدر لهم حفاوة

الإستقبال و حسن المعاملة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

لأمي التي بحضورها تهدئ القلب و تضفي طعما للحياة،

لأبي الذي هو مثلي الأعلى،

لجدي و جدتي الذين هما بمثابة والدي،

إلى أخواني الأعزاء، و إلى جميع أصدقائي و لكل شخص

ساهم معي في هذا العمل.

فتحي

إهداء

قال تعالى بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا

مباركا فيه سبحانك لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك،

خلقت فأبدعت وأعطيت فأفضيت فلاحصر لنعمك ولا حدود لفضلك وصلى الله وسلم على أشرف عبادك،

ثم إني أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى من رحلت باكراً تاركتاً في قلبي غصّة لا تزول لآخر العمر " جدتي "

إلى من وضع المولى عزَّوجل الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز" والدتي "

إلى من علمني العطاء ومن أحمل اسمه بكل إفتخار " والدي "

إلى المساند والداعم والكتف الذي أتكئ عليه عندما تقرر الحياة أن تميل بي " أخي الحبيب "

إلى من تمنّوا لي الخير سراً أو جهراً، إلى كل من أرسل لي نواياه الطيبة " أقربائي وأحبتي "

إلى رفاق خطوات النجاح بدءاً من أول خطوة وانتهاءً بآخر خطوة " أصدقائي الأعزاء "

إسلام

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجامعات الجزائرية ولمعرفة ذلك وقع اختيارنا لدراسة حالة جامعة المدية، وذلك من وجهة نظر عينة من موظفي العاملين بها، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بحيث يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي جامعة المدية من مختلف الفئات المهنية، فتم اختيار عينة عشوائية قدرت ب(120) موظف فتم قياس الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل بأبعادها الأربع وتحسين أداء الجامعات الجزائرية كمتغير تابع، حيث تم الاعتماد في هاته الدراسة على البرنامج الإحصائي"Spss.26، و تم من خلال هذه الدراسة التحقق الفرضيات التالية :

– تحقق الفرضيات الفرعية الأربعة لأبعاد الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الجامعي و التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الحواسيب و البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية، قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".

– تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الجامعات الجزائرية من وجهة نظر موظفي جامعة المدية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الإدارة الإلكترونية من أهم التطبيقات الإدارية الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات التي تؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق في النتائج ومخرجات مختلف فئات الجامعة ، وعلى ضوء ما سبق تم تقديم مجموعة من **التوصيات:** على الجامعات توجيه الاهتمام الشامل بتطبيقات الإدارة الالكترونية وذلك بتكثيف الاستثمارات المتعلقة بالتعليم والتدريب والتطوير المستمر للكفاءات قصد تنشيط استخدامات التكنولوجية في كليات الجامعة، كما يجب عليها التركيز على استخدام هيكل تنظيمي يسهل عملية تطبيق العمل الإلكتروني ويحقق الاتصال الفعّال ويخلق ثقافة إلكترونية بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية تحسين الأداء الجامعي ، جامعة المدية.

Abstract:

This study aims to know the role of electronic administration in improving the performance of Algerian universities. To find out, we chose to study the case of the University of Medea, from the point of view of a sample of its employees, using the descriptive and analytical approach, so that the research community consists of all employees of the University of Medea from various professional groups. A random sample was chosen, estimated at (120) employees, and electronic management was measured as an independent variable in its four dimensions, and the performance of Algerian universities was improved as a dependent variable. This study relied on the statistical program "Spss.26", and through this study the following:

- **hypotheses were verified**: The four sub-hypotheses of the dimensions of electronic management on improving university performance were verified, which stipulate that there is a statistically significant effect at the significance level (0.05) of the dimensions of computers and software, networks, human resources, and databases on improving university performance among a sample of university college employees. Yahya Fares, Medea Province.

- The main hypothesis was verified, which states that there is a statistically significant effect at the significance level (0.05) of electronic administration on improving the performance of Algerian universities from the point of view of Medea University employees. The **study concluded with a number of results**, the most important of which are: Electronic management is one of the most important modern administrative applications in light of information technology, which leads to achieving distinction and superiority in the results and outputs of the various university categories. In light of the above, a set of recommendations were presented: Universities should direct comprehensive attention to management applications. It must also focus on using an organizational structure that facilitates the process of implementing electronic work, achieves effective communication, and creates an electronic culture at the university.

Keywords: Electronic management, Improving university performance, Medea University.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان.	
الإهداء	
مستخلص.	**I**
فهرس المحتويات.	**V**
فهرس الجداول.	**VIII**
فهرس الأشكال.	**X**
المـــلاحق	**XI**
مقدمة عامة.	**أ–د**
الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية	**01**
تمهيد.	**02**
المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية	**03**
المطلب الأول: تعريف وأهمية الإدارة الإلكترونية.	**03**
المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية .	**08**
المطلب الثالث: مبادئ و أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية .	**11**
المبحث الثاني: متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**14**
المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية	**14**
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	**18**
المطلب الثالث: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	**19**
المبحث الثالث: نماذج دولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	**22**
المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.	**22**
المطلب الثاني: تجربة الإمارات العربية المتحدة.	**23**
المطلب الثالث: تجربة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية .	**25**
خلاصة الفصل.	**29**
الفصل الثاني:الإطار المفاهيمي لتحسين أداء الجامعات الجزائرية	**30**

تمهيد	**31**
المبحث الأول: مفهوم الأداء وتحسين الأداء	**32**
المطلب الأول: تعريف الأداء وتحسين الأداء.	**32**
المطلب الثاني: خصائص وأهداف تحسين الأداء.	**36**
المطلب الثالث: مراحل تحسين الأداء.	**38**
المبحث الثاني: أداء الجامعات الجزائرية	**39**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الجامعي	**39**
المطلب الثاني: أبعاد تقييم الأداء الجامعي.	**41**
المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الجامعي.	**43**
المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الجامعي.	**44**
المطلب الأول: دوافع استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية.	**44**
المطلب الثاني: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية.	**46**
المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي.	**49**
خلاصة الفصل	**52**
الفصل الثالث: دراسة حالة دراسة حالة حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي من وجهة موظفي جامعة المدية	**53**
تمهيد	**54**
المبحث الأول: نظرة عامة حول جامعة يحي فارس بالمدية.	**55**
المطلب الأول: نشأة جامعة يحي فارس المدية.	**55**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس المدية.	**57**
المطلب الثالث: استراتيجية جامعة يحى فارس بالمدية.	**59**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	**60**
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	**60**
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.	**63**
المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة.	**64**

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	**70**
المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية.	**70**
المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة.	**74**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	**83**
خلاصة الفصل.	**90**
خاتمة عامة.	**91**
قائمة المراجع.	**95**

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(01-01)	تطور وانتشار الهاتف النقال في الجزائر ما بين (2020-2023)	26
(02-01)	الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس – المدية –	58
(01-03)	مراحل جمع الاستبيان	62
(02-03)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	63
(04-03)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية	65
(05-03)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الجامعة	67
(06-03)	الصدق البنائي لأداة الدراسة	68
(07-03)	ثبات أداة الدراسة.	69
(08-03)	ثبات أداة الدراسة.	70
(09-03)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	71
(10-03)	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	72
(11-03)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	73
(12-03)	توزيع عينة الدراسة حسب الكلية	74
(13-03)	عرض بيانات بعد الحواسيب والبرمجيات	75
(14-03)	عرض بيانات بعد شبكات الاتصال	76
(15-03)	عرض بيانات بعد الموارد البشرية	77
(16-03)	عرض بيانات بعد قواعد البيانات	78
(17-03)	عرض بيانات بعد جودة البحث العلمي	79
(18-03)	عرض بيانات بعد جودة البحث العلمي	80
(19-03)	عرض بيانات بعد الخدمات الإدارية	81
(20-03)	عرض بيانات بعد خدمة المجتمع	82
(21-03)	أثر الحواسيب والبرمجيات على تحسين الأداء الجامعي	84
(22-03)	أثر شبكات الاتصال على تحسين الأداء الجامعي	85

(23-03)	أثر الموارد البشرية على تحسين الأداء الجامعي	86
(24-03)	أثر قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي	87
(25-03)	أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي	88

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01-01)	نموذج تطبيق الإدارة الإلكترونية	**05**
(02-01)	خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية	**09**
(01-03)	الهيكل التنظيمي للجامعة.	**58**
(02-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغيرالفئة العمرية.	**70**
(03-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المسنوى التعليمي.	**71**
(04-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	**72**
(05-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	**73**
(06-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الكلية.	**74**

قائمة المــلاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الاساتذة المحكمين للإستبيان	102
02	أداة الدراسة (الاستبيان)	102
03	النتائج المستخرجة بواسطة برنامج (spss)	105

مقدمــة

أصبح العالم في العقود الأخيرة من القرن 24 يتطلع نحو السرعة والتطور في كل المجالات لاسيما العلمية والتكنولوجية، التي ساعدت على إحداث التغيير في المجتمع، من مختلف الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية وحتى السياسية، والتي فرضت العديد من الفرص والتحديات على المنظمات، ما جعلها تحاول فرض مكانتها وتطورها بتبني أساليب ومناهج إدارية حديثة في العمل الإداري.

حيث أصبح النمط الإداري التقليدي لا يتماشى مع التطورات الحاصلة، بالسرعة الكافية لاعتماد المنظمات على الوثائق الورقية والملفات لحفظ البيانات في معاملاتها، وكذا على المورد المالي والبشري في تحقيق أهدافها، والتكلفة العالية على المدى الطويل، مما جعل معظم الدول تسعى إلى تفعيل الإدارة الالكترونية باعتبارها اتجاها جديد في الإدارة المعاصرة واستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصال في تطوير أعمال المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو حكومية إلى منظمات إلكترونية تعتمد على الانترنيت في إنجاز أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مع إنجاز مختلف الوظائف من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وغير ذألك من الأعمال الإدارية بسرعة فائقة، ولضمان نجاح تطبيقها لابد من الامتثال لمتطلبات التي ترتكز على توفير بنية تحتية قوية ومحمية، ووضع قوانين وإجراءات تدعم استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة.

فالمؤسسات الجزائرية عرفت في تطبيقاتها الحديثة تبني نمط الإدارة الالكترونية لغرض مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات واعتماد أساليب إدارية حديثة على مختلف المستويات الإدارية، فالمؤسسات الجامعية كانت لها فرص توجه نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين خدماتها وتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأداء البحث العلمي وخدمة المجتمع، ولغرض معرفة وتحقيق ذلك تمحورت لدينا **إشكالية الدراسة** على النحو التالي:

– ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسن أداء الجامعات الجزائرية؟ وما واقع ذلك لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحي فارس بالمدية؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ≥**α** لبعد الحواسيب والبرمجيات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ≥**α** لبعد شبكات الاتصال على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ≥**α** لبعد الموارد البشرية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة**0.05** ≥**α** لبعد قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية؟

2-الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α للأبعاد الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية؟

-الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ≥**α** لبعد الحواسيب والبرمجيات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ≥**α** لبعد شبكات الاتصال على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ≥**α** لبعد الموارد البشرية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ≥**α** لبعد قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

3-أهمية الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعات الجزائرية والتي تكمن في النقاط التالية:

- التعرف على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها وكذا الأداء المؤسسات الجزائرية.
- السعي لإيجاد العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي بجامعة يحى فارس بالمدية.
- إثراء المكتبة الجامعية خاصة وأن الموضوع يتميز بالحداثة.

4-أهداف الدراسة: إن الدراسة الحلية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على شكل العلاقة بين الأداة الالكترونية وتحسين الأداء في الجامعة.
- تقديم توجيهات وتوصيات عامة التي تمكن أن تعتمدها الجامعات والمؤسسات والجامعات الجزائرية.
- التعرف على أبعاد الأداء الجامعي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5-أسباب اختيار الموضوع: تعددت أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

-أسباب موضوعية:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة يحى فارس بولاية المدية.
- الدور الفعال والكفء لتطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الجامعي.
- **-أسباب ذاتية:**
- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة مجال التخصص
- الاهتمام والرغبة الشخصية في التعرف على الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء.
- أهمية الموضوع بالنسبة للجامعة .

6-صعوبات الدراسة:

- قلة الكتب التي تتناول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الجامعات الجزائرية.
- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

- التنسيق بين المعلومات وفق السياق المعمول به.
- بعض الصعوبات في الجانب التطبيقي.

7-منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختيار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم إستبيانة موجهة لموظفي كليات جامعة يحي فارس بالمدية، تم تحليلها باستخدام برنامج spss.

8-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:**

تستهدف دراستنا بشكل أساسي المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة إلى كل متغير و له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانب النظري التطبيقي.

- **الحدود الزمنية:**

سيتم إجراء الدراسات الميدانية خلال السنة الجامعية 2024/2023 من ماي الى غاية أواخر شهر جوان.

9-مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مختلف المراجع والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات والمذكرات الجامعية، المجلات والملتقيات.

10-الدراسات السابقة:

على الرغم من الصعوبات في إيجاد الدراسات السابقة المتعلقة بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات خاصة المؤسسات الجامعية سواء من جانب العلاقة أو الأثر، فلقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة تم الحصول على مجموعة من الدراسات على النحو التالي:

1-دراسة للباحث' بوزكري جيلالي ' تحت عنوان ":الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق » أطروحة دكتوراه"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري **حول الإدارة الإلكترونية**، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، ولتحقيق **أهداف الدراسة** قام الباحث بتصميم استبيان خصيص لذلك وتم توزيعه على عينة مكونة من أفراد بالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها، الأمر الذي أعطى أكثر مصداقية للبحث، أين توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج مفادها أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، رغم الجهود المبذولة لتطويرها أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2013 ، وأن المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن من هذا الواقع.

2-دراسة الباحثة " بصاشي هدى" بعنوان" الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية " أطروحة دكتوراة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة **الإلكترونية** في تحسين **أداء الجامعات الجزائرية**، بحيث أجريت الدراسة ميدانية في 15 جامعة بالوسط، ومن أجل تحقيق الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمقارن ولتحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وجمع البيانات من خلال استبيان تم تصميم لهذا الغرض، فقد تم استخدام طريقة العينة الحصصية، حيث قمنا بتوزيع 337 استبيان على عينة الدراسة، أظهرت نتائجهم أنه لا توجد علاقة بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى إلى (الخبرة الدهنية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء المؤسسات) بينما هناك علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى إلى(الجنس، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، وهذا بالاعتماد على(تحليل

التباينANOVA)، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية0,05 وأن اتجاهات الموظفين في الجامعات محل الدراسة إيجابية .

3-دراسة للباحثيين " شرفي منصف، بوزيان حسان" بعنوان " الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية" " مقال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية، ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيقاتها، وكذا الآليات التي تمكن من التغلب على معوقات تطبيقها، وبينت النتائج ضرورة انتقال الجامعات الجزائرية إلى الأعمال الإلكترونية، وربطها بشبكة اتصالية تضمن الانسياب السريع للمعلومات فيما بينها، حيث أوصت الدراسة بضرورة تأهيل العنصر البشري لكي يتمكن من اعتماد مختلف تقنيات المعلومات في سير العمليات الإدارية.

4-دراسة لـ .Kada Yazid،Amar Moulai بعنوان: **E-management as a Mechanism to Improve the Educational Service Quality in Algerian Universities During COVID-19: An Applied Study at Saida University.(مقال)**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الجزائرية خلال جائحة كوفيد-19. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وإجراء دراسة تطبيقية في جامعة سعيدة من خلال توزيع استبانة إلكترونية على طلبة الدكتوراه.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة (ككل) في تحسين جودة الخدمة التعليمية، علاوة على ذلك، أدى الانحدار التدريجي إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة التعليمية، اعتمد النموذج الأول على متغير واحد (شبكات الاتصالات) والذي فسر وحده 34.6% من التباين في جودة الخدمة التعليمية في الجامعة، في حين اعتمد النموذج الثاني على كل من (شبكات الاتصالات وأجهزة الحاسوب)، والتي فسرت

مجتمعة 38.5% من التباين في جودة الخدمة التعليمية في الجامعة. التباين في جودة الخدمة التعليمية في جامعة سعيدة.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تحاول هذه الدراسة ربط موضوع الإدارة الإلكترونية بمتغير تابع والمتمثل في تحقيق الأداء الفعال في المؤسسات الجامعية، خاصة وأن الجامعات الجزائرية تتجه نحو تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم من خلال المنصات والبوابات الإلكترونية، والتعليم عن بعد، وتقديم مختلف خدماتها الإلكترونية سواء كان ذلك في خدمة الأستاذ أو الطلبة، الموظفين، والمجتمع، هذا لم نلاحظه في الدراسات السابقة.

11-هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، يتضمن **الجانب النظري** فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، فيما يخص الفصل الأول بعنوان " **إطار مفاهيمي حول الإدارة الالكترونية**" يحتوي على ثلاث مباحث، **المبحث الأول** مفاهيم حول الإدارة الالكترونية (تعريف وأهمية ،خصائص وأهداف، مبادئ، وأبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية)، أما **المبحث الثاني** تطرقنا فيه إلى متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الالكترونية (وظائف، متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الالكترونية)، أما **المبحث الثالث** كان بعنوان نماذج تطبيق الإدارة الالكترونية نموذج الولايات المتحدة الأمريكية ، الجزائر، الإمارات)

أما الفصل الثاني تناولنا فيه "**مدخل إلى تحسين الأداء في الجامعات الجزائرية**" تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، **المبحث الأول** ماهية الأداء وتحسين أداء الجامعات الجزائرية (تعريف وأهمية، خصائص وأهداف، مراحل) وتناولنا في **المبحث الثاني "أبعاد تقييم الأداء في المؤسسات الجامعية"**، أما في **المبحث الثالث '** تناولنا **تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي'**.

أما **الفصل الثالث** والأخير المتمثل في الجانب التطبيقي سنحاول تطبيق ما جاء في الجانب النظري على العينة محل الدراسة المتمثلة في كليات جامعة يحي فارس بالمدية.

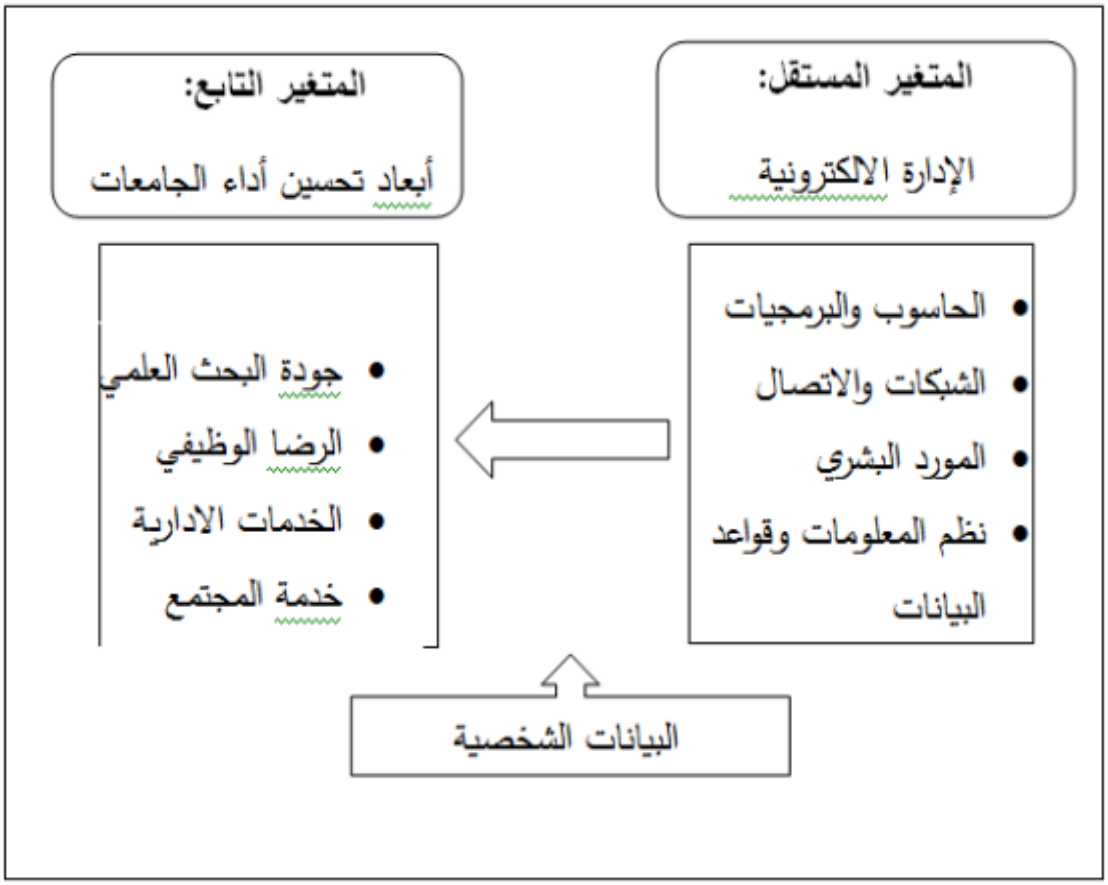
وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات وكذا أفاق البحث.

12-نموذج الدراسة:

لدينا ضمن نموذج الدراسة متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، وكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي فيما يلي:

المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية (الحواسيب والبرمجيات، شبكات الاتصال، الموارد البشرية، قواعد البيانات).

المتغير التابع: أبعاد تحسين أداء الجامعات الجزائرية (جودة البحث العلمي، الرضا الوظيفي، الخدمات الإدارية، خدمة المجتمع).



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري حول الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاستجابة للتحديات والتطورات التي تحدث في العالم الخارجي والتي تؤثر بشكل مباشر على الأفراد وخاصة المجتمع والمؤسسات، وعلى هذا الأساس ظهر ما يسمى بالتجارة الإلكترونية التي تضبط حدود المؤسسات، إن مجرد الاستفادة من وسائل الاتصال أو الإنترنت وتطبيقاتها المختلفة، مدعمة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية، يساعد على إجراء مجموعة من الأنشطة في مكان واحد كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تبسط الإجراءات وتقلل من المعوقات الإدارية ، وعلى ضوء ذلك تم تقسيم **هذا الفصل إلى ثلاث مباحث** وهي كالآتي:

- **المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.**
- **المبحث الثاني: أبعاد و متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.**
- **المبحث الثالث: نماذج دولية في تطبيق الإدارة الالكترونية.**

2.I المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال مكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب الخطوات المتسلسلة منفذة مسبقا.

المطلب الأول: تعريف و أهمية الإدارة الالكترونية

إن ظهور التطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنيت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي آخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية .[1]

- **الإدارة الالكترونية** هي عملية مقننة لجميع مهام المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات وتقليل الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا.

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريف إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الشركة وفي ضوء هذا التعريف فإن الإدارة الالكترونية تتميز بالاتي:[2]

- **إنها عملية إدارية:** وهذا يعني إنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم لسياسات **(وان كانت سريعة التغيير)** وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية.
- **الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الإعمال:** وهذه هي التي تفسر البعد الالكتروني في مصطلح الإدارة الالكترونية.

---

[1] علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالم، **الإدارة الالكتروني E-MANAGEMENT** دار وائل للنشر عمان-الأردن، ص32.

[2] نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية**، دار البازار للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، ص158- 159

كماعرفت أيضا أنها" :عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، إن الصفة الديناميكية المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة و من خلال التعريف نستنتج أن الإدارة الإلكترونية عملية لتحسين واستخدام الانترنت والتكنولوجيا في إتمام العمال[1].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا استنتاج **تعريف شامل** والذي نعني به بأن الادارة الالكترونية هي عملية تحديث وتطوير وعصرنه للإدارة التقليدية والانتقال من التعاملات الورقية إلى التعاملات بالرقمنة.

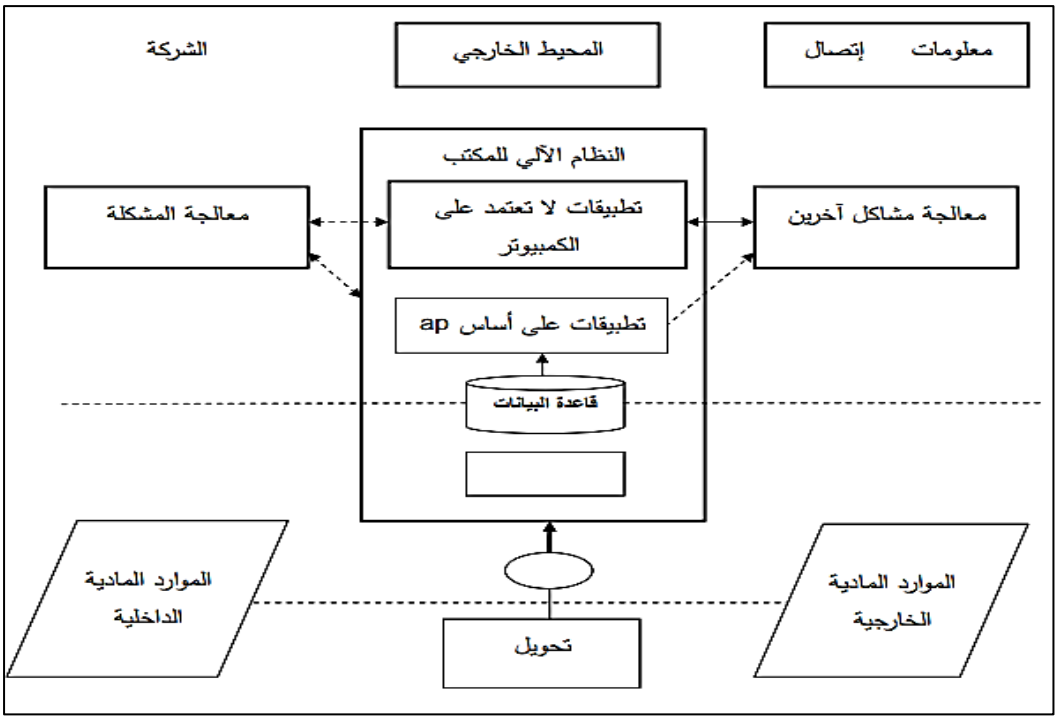
- العلاقة بين الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية

- **الإدارة الإلكترونية** هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا عبر الشبكات وهي تتكون من بعدين رئيسيين هما: الأعمال الإلكترونية والحكومة الالكترونية، والقاسم المشترك بين هذه المفاهيم هو استخدامها لتقنية المعلومات والاتصال ICT.
- **الحكومة الإلكترونية** تعنى بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الالكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية.[2]

[1] إلهام شيلي، **واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة** ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد01: 2019، ص467-482.

[2] عنتر بن مرزوق وآخرون، **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية**، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018 ، ص ص28-29

الشكل (1-1) : نموذج الإدارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلومات المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدائمة.

وتتّضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى، وتتمثل أهم هذه الفرص في الآتي:

- **تحسين مستوى الخدمات الحكومية:** من خلال تبسيط إجراءاتها، لتقديمها للأفراد بما هو ملائم، كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل

الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء الأفراد وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجز له.[1]

- **تحقيق الشفافية** :من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المنظمة الواحدة
- **الاستفادة من التكنولوجيا** :حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية.
- **تدعيم الاقتصاد الوطني** : تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتّسم بها الإدارة الإلكترونية، فمثلاً تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية[2].

وتظهر الأهمية أيضا في **القطاعين الخاص والعام** من خلال:

- **الاهمية بالنسبة للقطاع الخاص:** تتجلي الأهمية في القطاع الخاص إلى عدة أسباب: منها الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص مما يجعل كوادره الإدارية متيقظة دائما لكل ما يجلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات، وأيضا لوجود القطاع الخاص باستمرار في قاع المنافسة داخليا وخارجيا مما يدفعه إلى وضع خطط دائمة ومتجددة لتطوير قدراته وتنمية واستثمار كل ما يفيد ذلك.

[1] سمير عماري، **دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائريات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص20.

[2] سمير عماري، مرجع سابق، ص 20.

- **بالنسبة للقطاع العام:** لا تقل حاجة القطاع إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما للبحث عن حلول لهذه المشكلات وليس انسب حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الالكتروني المرن للخروج من الأزمات الإدارة الحكومية التقليدية.[1]

وهناك أهمية أخرى للإدارة الالكترونية وهي كالآتي:

- ✓ المساعدة في توفير المعلومات بشكل مستمر وبسرعة من أجل اتخاذ القرار.
- ✓ تخفيض تكاليف الخدمة، مع ضمان جودتها ونوعيتها.
- ✓ تحسين وتطوير مهارات العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ السرعة في تحصيل المعلومات المخزنة في الأجهزة الإلكترونية من وثائق ونصوص قانونية مختلفة.
- ✓ المساهمة على إنجاح المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وجودة الخدمة.
- ✓ تحسين فعالية الأداء للمنظمات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها.[2]
- ✓ تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحله الأخيرة.[3]

---

[1] حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص61-65، (بالتصرف)

[2] الحسين قانة، شني تالية، **الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة** التنمية والاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة، المجلد / 05 :العدد 02 /2021، ص-62.

[3] مريم ساسي ، **الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة)**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام تخصص: إدارة ومالية، 2016 ، ص29.

المطلب الثاني : خصائص وأهداف الإدارة الالكترونية

تعتمد الادارة الالكترونية على أحدث تكنولوجيا هذا القرن، لتصل إلى النجاح، وتقديم أفضل الخدمات بالاعتماد على المعلومات والاتصال تتنوع ،لذالك سنذكر أهم خصائص الإدارة الالكترونية وهي كالأتي:

الفرع الأول: خصائص الإدارة الالكترونية (features of E- Management):[1]

تعتمد الإدارة الالكترونية بالدرجة الأولى على توفير بنية تحتية جيدة وكفؤ لكل من الانترنيت والانترانت والتي هيا عماد العمل الالكتروني وفي كل شيء لابد من الإشارة إلى إن الدارة الإدارة الالكترونية وكما هيا معروفة في الشكل (02) تهدف إلى:

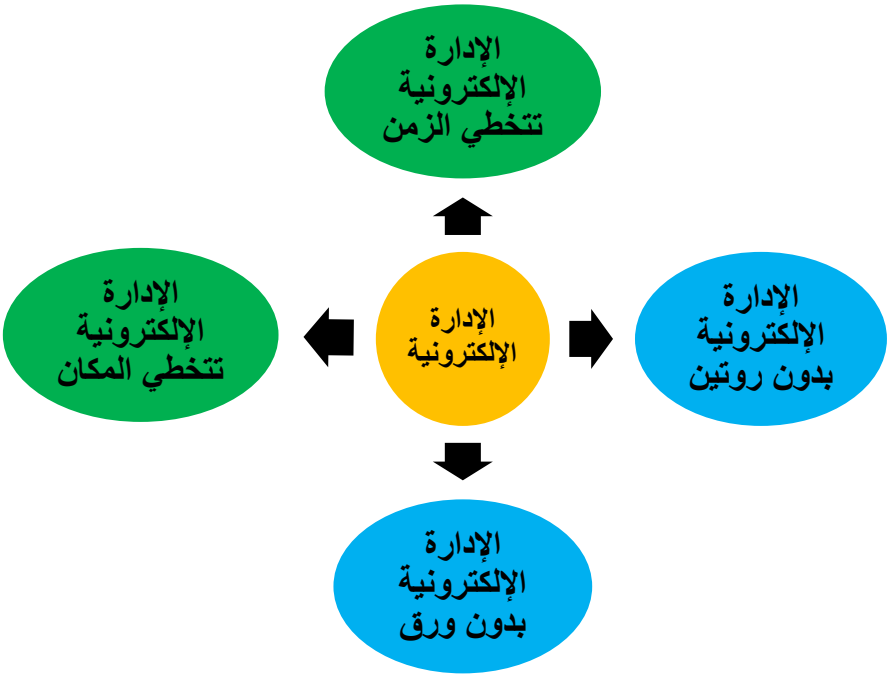
- تحقيق الإدارة الالكترونية للمنظمة المعينة من غير استخدام الورق لأغراض المراسلات وكذلك دون اللجوء إلى الأسلوب الحفظ في أظافير خاصة إذ تعتمد بدرجة الأولى على المعلومات الالكترونية.
- الإدارة الالكترونية تتخطى حدود الزمان حيث ان عامل الزمن مهم جدا هنا لإتمام الصفقات والعمليات الكبيرة والكثيرة حول العالم نظرا للاختلاف في توقيت بين دول العالم.
- الادارة الالكترونية تتحدى حدود المكان فبالإمكان مواصلة العمل مع أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصال الحديثة التي أصبحت موجودة في كل بقعة من بقاع الأرض وأصبح العالم عبارة عن قرية بحكم هذا التطور التكنولوجي الهائل.
- مساهمة الإدارة الالكترونية في السرية للمعلومات.
- تبسيط الإجراءات وبما يرفع من كفاءة العمل.
- تتميز الإدارة الالكترونية بإمكانية استرجاع المعلومات وتخطي عقبات الاندثار.

بالإضافة الى خصائص أخرى والتي نذكر منها: [2]

[1] مزهر شعباني، شوقي ناجي، **الإدارة الالكترونية**، دار الثقافة للنشر، 2014، ص186-188.

[2] سميرة عطيوي سميرة، نادية عيساوي ، **الادارة الالكترونية كاداة لتحسين الخدمة العمومية،مع الاشارة لبعض مؤسسات الخدمة العمومية،للولايات المتحدة الامريكية**، العدد14، 2017 ،ص275.

الشكل (1-2) : خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر مزهر شعباني العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص189.

- **الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا ورق،** حيث عوضت الوسائل الالكترونية الورق فيما يخص طلب الوثائق، الحصول على البيانات ومعالجتها.
- **الإدارة الالكترونية إدارة بلا مكان،** حيث يمكن الاستفادة من مختلف خدمات المؤسسات الإدارية المقدمة الكترونيا في أي مكان عند الحاجة إليها.
- **التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكافل الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين.[1]

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية

من بين أهم الأهداف نذكر أهمها في النقاط التالية:

- تسمح الادارة الالكترونية بتحقيق الفعالية بما يمكن من الرفع في إنتاجية المؤسسة الإدارية.

[1] صفاء فتوح جمعة، **مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص8.

- تساعد على استعادة الثقة في الإدارة التي تعد شرطا أساسيا من شروط الحوكمة الرشيدة.[1]
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- إلغاء عامل المكان والزمان، اذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.[2]
- إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية مثل ذلك: توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبتكلفة أقل، مع تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية[3].
- المحافظة على سرية الوثائق والمعلومات التي أصبحت عرضة للتلف بفعل الكوارث الطبيعية والتآكل وكثرة الاستخدام بالنسبة لمصادر المعلومات الورقية، أما بالنسبة المصادر المعلومات الالكترونية فهي سهلة الحفظ وغير مكلفة .
- سهولة استرجاع المعلومات وفتح خيارات عديدة أمام المستفيدين للحصول على المعلومات والمشاركة في التحكم، مما يعني المزيد من التسهيلات الديناميكية في البحث العلمي.[4]

---

[1] سميرة عطيوي، نادية عيساوي ،**الادارة الالكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الاشارة لبعض مؤسسات الخدمة العمومية للولايات المتحدة الامريكية** ، مرجع سابق، ص 276,

[2] فداء حامد، **الإدارة الالكترونية، الأسس التطبيقية والنظرية، ط 01**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ص228 -229.

[3] حواش خليفـة، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق، تخصص: ادارة ومالية، 2016-2017، ص 11-12.

[4] https://www.starshams.com/2021/05/%20electronic-administration.html تاريخ الاطلاع : 23-0-2024 التوقيت 19:26.

المطلب الثالث : مبادئ الإدارة الالكترونية

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الالي والاتصال، ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، بحيث تقوم الادارة الالكترونية على المبادئ التالية تتمثل فيما يلي[1]:

- **مبدأ التكنولوجيا:** تركز الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيف الأتمتة لتحسين أداء العمليات الإدارية وتسهيلها.
- **مبدأ التواصل والتعاون الإلكتروني:** تشجع الإدارة الإلكترونية التواصل والتعاون الفعال بين الموظفين والأعضاء المختلفين في المؤسسة باستخدام الأدوات والتطبيقات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والمنصات التواصل الإجتماعي.
- **مبدأ الأمان وحماية المعلومات:** يعتبر الأمان وحماية المعلومات من أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية، حيث يجب وضع سياسات وإجراءات لحماية البيانات والمعلومات الحساسة وضمان سلامتها.
- **مبدأ التحليل والاستخلاص من البيانات:** يعتمد اتخاذ القرارات الإدارية على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة باستخدام أدوات وتقنيات تحليل البيانات الإلكترونية، مما يساعد على اتخاذ قرارات دقيقة ومستمرة.
- **مبدأ التحول الرقمي:** يشير إلى القدرة على تطوير وتحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات لرقمية تستخدم التكنولوجيا الإلكترونية في جميع جوانبها.

[1] أم السعد أحمد حمودة، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية من وجهة نظر طلبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة مصراتة–)**، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد السادس، العدد الثالث، 2023، ص ص 112– 113

الفرع الثاني: أبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية

تتمثل مختلف أبعاد في عناصر الإدارة الالكترونية التي تساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، بالمؤسسات والجامعات الجزائرية، ومن هنا سنتطرق إلى لعناصر التالية:

- **الحواسيب وملحقاتها (Hardware) :**[1]

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانات اللازم توافرها في تلك الأجهزة – حسب طبيعة عمل الإدارة – فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها، وسرعتها، وسعتها التخزينية، وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة الخارجية، فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها، وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين، ووسائط النقل والأقراص المدمجة، وأجهزة البصمة الإلكترونية، وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية، إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها، وما يلزم لذلك العمل.

- **البرامج (Software):** تختار كل إدارة إلى قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية وربما تعمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجيها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها، وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين:
  - ✓ **برامج عامة:** وهي البرامج التي يتم تحميلها – غالباً – على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها، كبرامج إدارة النظام: نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، والجداول الإلكترونية والبريد الإلكتروني، وغيرها.
  - ✓ **برامج خاصة:** وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم، بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

[1] حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية (المفاهيم–الخصائص– المتطلبات)، مرجع سبق ذكره، ص69–74**

- **الشبكات:** وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي الشبكات الإنترنت والإنترانت والإكسترانت وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، وقرارات، وبيانات افراد و مشروعات و ملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها غير كلمة المرور الخاصة به.
- **القوى البشرية:** وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة وهم – في الغالب – من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محلياً وعالمياً عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع تلك الإدارة – أو يفترض ذلك – بثقافة التعامل معها، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، غير مدركة أن معرفة استخدام الحاسوب لن تقدم لهذا الموقع قيادة على درجة من الكفاءة تؤهلها لإدارته، وأن قيادات التقنية وكوادرها إدارات ينبغي أن تتزامن مع وصول الأجهزة والشبكات والبرامج في التوقيت نفسه.
- **قواعد البيانات:** هي مجموعة من العناصر والبيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتببلغة برجمية معينة، وتعرف بأنها مجموعة من الملفات المرتبطة ببعضها البعض بعلاقة ماوالمتضمنة البيانات المتصلة بشؤون معينة، وحتى يتم تفعيل هذه القواعد، يجب أن تعمل حسب نظام والذي يسمى نظام معاجلة البيانات، الذي يقوم باستقبال البيانات وتشغيلها أي معاجلتها ثم تحويلها إلى معلومات[1].

[1] صليحة مسعودي، صونية بلمزوار، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2022/ 2023، ص 11.

- **المجتمع:** وهناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيراً من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية؛ لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يلفظ وجود تلك الإدارة وربما يحاربه، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياساتها وممارساتها الإدارية في مجتمع ما الدين، والقانون، وثقافة المجتمع وتقاليده[1].
- **الأنظمة والتشريعات:** تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضاً نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

المبحث الثاني : متطلبات وتحديات تطبيق الادارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية في تنظيم وإدارة العمليات والمهام المختلفة داخل المنظمات.

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

يُمكن أن تشمل وظائف الإدارة الإلكترونية مجموعة متنوعة من الأنشطة والمسؤوليات التي تهدف إلى تيسير العمليات اليومية وتعزيز كفاءة وفعالية الإدارة.

الفرع الأول: التخطيط الالكتروني

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في النقاط التالية :[2]

- أن عملية التخطيط ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.

[1] حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية (المفاهيم–الخصائص– المتطلبات)، مرجع سبق ذكره، ص69–74**.

[2] محمود القدوة **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 56–58 .

- سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها الكترونياً في كل مرة.
- سيكون هناك أفق التخطيط إذ لن تكون هناك خطة طويلة الأمد وأخرى متوسطة وأخرى قصيرة.
- زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.
- تغير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون التخطيط التقليدي) فجميع العاملين في التخطيط الالكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وان التخطيط التقليدي هو تخطيط عامودي في حين أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي.

التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

الفرع الثاني: التنظيم الالكتروني:

يمكن إجمال هذه التغيرات في مجال التنظيم بالشكل الآتي:[1]

1-الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوف في أو المشروعي.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
- الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي والتمكن من اليسار.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

2-التقسيم الإداري:

الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

[1] العياشي زرزار ، **أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية**. مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية،مج. 15، العدد 1، 2013، ص ص. 28-41

3-سلطة الأوامر:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

4-الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً.
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

5-المركزية واللامركزية:

- **مفهوم المركزية:** السلطة في القمة أم في التنظيم الالكتروني تعدد مراكز السلطة؟
- **مفهوم اللامركزية:** هو السلطة الموزعة أما في التنظيم الالكتروني فان الوحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتياً.

يمكن القول إن **التنظيم الإلكتروني** هو الإطار الخفيف لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.[1]

الفرع الثالث: القيادة الإلكترونية[2]:

يمكن تعريفها على أنها" :عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفء، والإشراف على العمليات اليومية.

[1] العياشي زرزار ، **مرجع سابق ، ص** 28-41

[2] إلهام شيلي، **واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المائية سكيكدة**، المجلد 12، العدد 1، 2019، ص471-472

كما أنها تتمثل في الاستطاعة التي يبذلها المدير من أجل التأثير على مرؤوسيه وعلى آداهم بأسلوب يكسب من خلاله طاعتهم واحترامهم، وتحقيق الوحدة فيما بينهم من أجل تجسيد جو للمبادرة والتنسيق في سبيل تحقيق هدف المنظمة المقصود.[1]

فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من :المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين.

الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية:

تعد الرقابة الإلكترونية بأنها" إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات"، وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر يفترض أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول، من خلال رصدها الانحرافات، خلال التنفيذ، وإطلاع الإدارة عليها، ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إذ تسهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، على تجاوز فجوة الأداء المتوقعة، مما يمكن من معرفة التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في نفس الوقت.[2]

وإن كل ذلك سيؤدي إلى تدخل المسؤولية الإدارية للمدراء التنفيذيين ، فالكل يعمل في الوقت نفسه ويؤدي نفس المهمة ويتحمل نفس المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى تنمية الاتجاه المتزايد

[1] المسعود عينة ، " **القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية:** دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة ".،مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2010، ص .15

[2] عبدالرحمان النميان، **الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية** ، العراق، 2003، ص100

نحو تأكيد الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين المستفيدين والإدارة ، بما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.[1]

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توفر جملة من المتطلبات نذكر أهمها في هذا المطلب:

- **المتطلبات الإدارية:** لا بد من وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا فإنه لتطبيق الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها:
  - ✓ تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح.
  - ✓ التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.
  - ✓ الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات.
- **المتطلبات التقنية والمادية:** تتمثل في توفير البنية التحتية التي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات، بالاضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي.
- **المتطلبات البشرية:** يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، لذلك يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.
- **المتطلبات المالية:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير الموارد المالية من أجل الحصول على البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات، والتصميم والتطوير.
- **المتطلبات الأمنية:** من بين الإجراءات التي تستلزم الإدارة الإلكترونية نذكر أهما:
  - وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
  - تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية.
  - تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية.

[1] نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية**، مصر: دار الكتب القانونية، 2011، ص 93.

– دعم أمن المعلومات من قبل الإدارة العليا[1].

المطلب الثالث : تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية

يعتقد البعض أنه عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف تختفي كل المصاعب والمشاكل المرتبطة بأداء العمل داخل المنظمة، لكن الواقع العملي يشير عكس ذلك، فتطبيق الإدارة الالكترونية وما يترتب عنه من إيجابيات فإنه كذلك قد يحمل في طياته العديد من السلبيات، وهو ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: ايجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها:

- تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونيا.
- توفر معلومات دقيقة وموثقة، مع التقليل من أعباء الأعمال الورقية.
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمة بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.
- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة، من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفأة، وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.

[1] ليلية عزوز، **أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2022 /2023، ص ص 30 –31.

- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة، إذ أنهات وفر مناخا مواتيا لدخول منظمات جديدة في صناعة التكنولوجيا.[1]

الفرع الثاني: سلبيات الإدارة الالكترونية:

قد يعتقد انه عند تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف بمعنى ان تطبيق الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وتتجلى هذه السلبيات في:

1. **التجسس الالكتروني:**

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية، كي لا يفهم البعض أننا نريد البقاء على النظام التقليدي للإدارة، إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحثها التجسس الالكتروني ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي من ثلاث فئات وهي:

- الفئة الأولى: الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية: على الهاكرز (القراصنة).

[1] جميلة ذهبية،**الادارة الالكترونية ودوروها في تحسين الخدمة العمومية**،مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8ماي قالمة ، الجزائر، 2015، ص58-59.

- الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.[1]

2. **زيادة التبعية للخارج:**

من المعلوم ان الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من ان هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما ان الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية.[2]

3. **التكلفة العالية:**

حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بعض المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.[3]

---

[1] https://araa.sa/index.php?view=article&id=3006:2014-08-06-18-48- تاريخ الاطلاع: 23-04-2024 التوقيت: 19:58.

[2] علي حسن باكير، **الفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الألكترونية**، منتدى الخليج، 2006 ، ص02 .

[3] سمير عماري، **دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، مرجع سبق ذكره، ص43-44

المبحث الثالث : نماذج عالمية وعربية في مجال الإدارة الالكترونية

تتنافس دول العالم فيما بينها في إلى التفوق في مجال الإدارة الالكترونية نضرا للمزايا التي تحققها في رفع مستوى الأداء الإداري وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وتختلف دول العالم فيما بينها في أسلوب تطبيق الإدارة الالكترونية، وبالرغم من النجاح الذي حققته بعض الدول العربية والعالمية الا ان هناك بعض المعوقات التي تواجهها واهمها التي سنعرضها في المبحث.

المطلب الأول : نموذج دولة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر المعلومة الفيدرالية أمريكية تركيبه هائلة من منظمات لكبيرة هائلة من منظمات كبيرة وممتدة إلى مساحات واسعة ودقيقة من الأنشطة. والحكومة الفيدرالية الأمريكية هي بحق أكبر منظمة بيروقراطية في العالم حيث يعمل بها **(2.1) مليون** موظف مدنيا، **(800) ألف عامل بريد، بالإضافة إلى (1.8) مليون** يعملون في القطاع العسكري، بهذا يكون عدد العاملين في الحكومة أكثر من سبعة أمثال عدد العاملين في أكبر شركة أمريكية، وتبلغ الميدانية الفيدرالية **حوالي (1.5) تريليون**، أي أكبر من إجمالي الناتج القومي ألمانيا ثالث أكبر قوة اقتصادية في العالم، وبلغت نفقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الفيدرالي إلي أكثر **من (48) بليون دولار في سنة 2002 و (52) بليون دولار في سنة 2003**، مما يعني توفر البنية التقنية التحتية و المعلوماتية لتطوير وتطبيق مشروع الحكومة الالكترونية.

- **الرؤية الاستراتيجية:** تستند الرؤية الاستراتيجية المشروع المعلومة الالكترونية إلى ثلاثة مبادئ أساسية هي:

1. نقل الحكومة المفيد والية من البناء المركزي البيروقراطي إلى البناء التنظيمي المركز حول المواطن.
2. تعزيز الاتجاه أداء الحكومي نحو تحقيق النتائجResults- Oriented Market-BasedActivityprom
3. التحفيز النشط لابتكار على أساس التسوق Market-BasedActivityprom

4. **الاستراتيجية:** والتطبيق هذه الرؤية تم تشكيل قوة معالم Tosk Forceلصياغة وتطبيقاستراتيجية تطوير الحكومة الفيدرالية لإلكترونية من خلال عدد كبير من المبادرات الكترونية والبرامج التي يتكون منها مشروع الحكومة الالكترونية.
5. **مشكلة تحديد مستوى أداء البرنامج :Program Performance** تستند عملية تقيم نظم تكنولوجيا المعلومات في وحالات الإدارة المركبة إلى معاير مرتبطة بقدرات هذه النظام على خدمة أنشطة الو حالات واحتياجاتها الداخلية، وليس على مستوى الأداء والحكم المقدم للمستفيدين.[1]

حيث تتفوق الولايات المتحدة على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي لمختلف منتجات وأنواع التقيات أو من حيث حجم الاستثمارات، ومن تم من حيث العوائد المالية من جراء الاستثمار في المجال المعلوماتي، الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الاتصالات ولا سيما بعد ظهور الإستونية، لذا الحانة تجربة الولايات المتحدة في تطبيق المارة الالكترونية من خلال الإتاحة الكاملة لجميع المعلومات بصورة تحقق في مستخدم التعرف الحاصل على جميع القوانين التي تعلم أي موضوع معين أو قضية معينة بحيث تمتلك الوقيات متحدة الخبر قاعدة معلومات تشريعية متاحة على الانترنيت هي قاعدة Lexes.

المطلب الثاني : نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول المتقدمة في ميدان المعلوماتية ، لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات ، ووضعت الخطط اللازمة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم ، فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم أسمتها مدينة دبي للإنترنت، واستقطبت منذ إنشائها في عام **2000 حوالي 200** شركة عالمية وإقليمية في عالم الإلكترونيات ، وتسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات ، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات وزودتها بالمرافق الحيوية الخدمية الأخرى ، بحيث شجع ذلك على

[1] عبان عبد القادر، **تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر**، أطروحة دكتورا قسم علوم اجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015 ص.84

استقطاب الكفاءات العالية والمهارات الإبداعية ، وخلقت الأجواء المشجعة والمبادرات الحكومية لدعم الأعمال.

ومن الجدير بالذكر أن دولة الإمارات قد حددت خطة طموحة لبناء نظام إلكتروني شامل كانت بداياته في عام **2003** فمثلا ما ذهبت إليه وزارة المالية والصناعة بتقديم خدماتها من خلال تقنية الإنترنت بغية تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة إلى العملاء والمواطنين من خلال تطوير آلية تحصيل الإيرادات الحكومية وتسديد رسوم الخدمات ، حيث وفر النظام الجديد إمكان استقبال طلبات الرخص من العملاء والمواطنين الراغبين في الاشتراك والتسجيل في الخدمة بعد إدخال العميل لجميع البيانات بدون تحمل عناء الحضور شخصيا إلى مقر تلك الوزارات.[1]

- أهداف الحكومة الإلكترونية بإمارة دبي:

يهدف مشروع الإلكترونية الحكومة بإمارة دبي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- اعتماد مواصفات قياسية وموحدة لتبادل المعلومات بين الوزارات والجهات الاتحادية لتطوير تحسين مستوى الكفاءة والفعالية في مختلف الخدمات.
- ربط كافة الخدمات والإجراءات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين مختلف الجهات.
- تقليل التكاليف الخاصة بتوفير وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين وقطاع الأعمال.
- تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف من الأعباء الإدارية على موظفي الإدارات والجهات الحكومية.
- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الحكومة الإلكترونية واستخدام أنظمة إلكترونية جديدة.[2]

تعتبر الإمارات من أهم التجارب العربية الناجحة في مجال تطبيق إدارة الالكترونية. فهي تعتبر من بين أهم الدول التي تعتبر احتلت الصدارة على مستوى العربي في مجال تكنولوجيا المعلومات

[1] الساسي بوعزيز، **نموذج مقترح لتطبيق الادارة الالكترونية بالادارة الرياضية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة تخصص ادارة التسيير الرياضي جامعة محمد بوضياف-المسيلة-2018 ص152.

[2] حورية قاسيمي، **دور الإدارة الالكترونية في حماية المعلومات لدى الإدارة العمومية**، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2021/2020،ص11-112,

والاتصال ومن خلال تحقيق إنجازات هامة، خاصة فيما يتعلق بنظام استفاء الرسوم عبد عبر شبكة الانترنيت والتي تعتبر أولى مبادراتها نحو تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية ، كذلك من خلال تطبيق أسلوب دفع الإلكتروني عن طريق الإنترنيت لجميع الفنادق وشقق سكنية في دبي كما ان نظام الإيرادات على الإنترنيت ساعد على تخفيف إجراءات العمل وتبسيطها، إضافة إلى توفير البيانات وتقارير دقيقة الإدارة عمل هذه لإجراءات مهدت إلى تحول نحو إدارة الإلكترونية ، وساهم في وجود أكثر من 200 خدمة يتم تقديمها للمواطن، والمقيم في الإمارات ، عبر شبكة الإنترنيت وفي شتى الميادين.[1]

المطلب الثالث : نموذج دولة الجزائر

أولت الجزائر اهتماما كبيرا في تحديث الإدارات العمومية من خلال توسيع استخدام التكنولوجيات الحديثة لتحسين أداء الخدمات العمومية، ومحاولة تقليص الفجوة التكنولوجية بينها وبين الدول المتقدمة من خلال إصدار مشروع الحكومة الإلكترونية، فرغم الواقع المتحدث عن وجود نقص في مجال تكنولوجيا المعلومات، والعجز الثقافي في استخدامها، إلا أن الجزائر تمكنت من وضع استراتيجيات المضاعفة تكنولوجياتها على مستوى مختلف القطاعات من وزارات وجامعات مؤسسات تعليمية واقتصادية.

يهدف مشروع الإدارة الإلكترونية الجزائرية إلى تحقيق الهدفين الرئيسين التاليين:

- ✓ تحديث الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ✓ تقريب الإدارة من خلال تطوير الخدمات عبر الانترنت.
- ✓ ومن بين أهم المؤشرات التي تعكس تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات في الجزائر تذكر أهمها:

- مؤشرات شبكة الهاتف الثابت.
- مؤشرات شبكة الهاتف النقال.

[1] حميد راشد، **متطلبات تطوير الادارة الالكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمدير مدارس إمارة ابو ظبي** ، جامعة منصور كلية التربية،سنة 2022، ص475.

- مؤشرات شبكة الانترنت.
- مواقع الويب (Web) وخدمات الانترنت.
- عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الاتصالات.[1]

في ما يلي سوف نعرض لكم اهم وكيفية التي تطور فليها الهاتف وانتشر في الجزائر خلال الفترة 2020 و 2023 كالآتي:

الجدول (1-1) : تطور وانتشار الهاتف النقال في الجزائر ما بين (2020-2023)

السنة	اتصالات الجزائرAT موبيليس	اوراسكوم OTA تيليكوم الجزائر	الوطنيةWTA اتصالات الجزائر	عدد اجمالي المشتركين	معدل الانتشار
2020	18974678	1436102	12217893	45555673	%96.52
2021	19829935	14593618	12592204	41015757	%99.28
2022	21098772	15177875	12742119	49018766	%102.11
2023	22517967	15897659	13106521	51522147	%109.62

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار جانفي 2023على الموقع: http://www.andi.dz بتاريخ (2024/01/28 ساعة00.12)

1) مؤشر التعليم عبر الشبكة :

إن تحليل مؤشر التعليم عبر الشبكة يدعو إلى ضرورة الكشف عن واقع وأثر تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في مجال التعليم ، ومحدداته ومدى الاستفادة منه ، وتبيين حلوله والعقبات التي تحد من نشره وتعميمه ، إذ تعمل تكنولوجيا الانترنت على توجيه محال التعليم والبحث العلمي ، خدمة لمصالح الطلبة والأساتذة ، فعن طريق شركة – SWAN (INFORMATIQUE) التي تم

[1] فاكية سقني، **مراحل التحول والانتقال من الحكومة التقليدية الى الحكومة الالكترونية**، مطبوعة جامعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2019-2020، ص 10.

إنشاؤها سنة 1991 في إطار تعزيز دور أكثر للأنترنت في تقديم الدعم الميدان التعليم والجامعة – تم التكفل بوضع أنظمة للاتصال بواسطة الأقمار الاصطناعية بسرعات عالية ، مع تكلفة منخفضة وإقامة نظام يضطلع بمهمة الربط بين الجامعات والمدارس ، لرفع مستوى الاتصال وتقويته فيما بينها . كما تستفيد كل الجامعات بما فيها المراكز من خدمات الانترنت، والتي تمثل أداة للبحث، وزيادة المعرفية كأحد ضرورات العصر، وكتقنية مركزية في الدعم وتطوير البحث والابتكار العلمي، فاستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة قد أسس لمبادرات التعليم والتكوين عن بعد، وكمحاولة مهمة في هذا المجال يمثل مشروع شبكة البحوث الأكاديمية ACADEMIC RESEARCH NET WORKأحد التوجهات التي توفر خدمات التكوين، والتعليم والبحث وفق شبكة تكنولوجية تضطلع بمهام توفير الأساسيات في مجال الاتصالات، والبحث العلمي ، وهو ما يمهد لإقامة مشروع الجامعة الافتراضية بالجزائر.

2) مؤشر انتشار الشبكة في المجتمع:

يمكن الانطلاق من السياسة الحكومية لمعرفة مدى وجود مبادرة نشر تكنولوجيا المعلومات، والتي في مقدمتها تمكين المواطنين من الوصول إلى خدمات الانترنت، والتزود بتكنولوجيا المعلومات، إذ يمثل برنامج جهاز كومبيوتر لكل عائلة في الجزائر أحد المنطلقات الأساسية الرامية إلى توسيع استخدام الشبكات، ونشر التكنولوجيا بين أفراد المجتمع. إضافة إلى محاولة تعميم الربط بالأنترنت، التي أصبحت اليوم تتوفر في المنازل والمكاتب الخاصة، إذ تقوم الجزائر في إطار تعميم استخدام الحاسوب الشخصي" أسرتك" كومبيوتر لكل أسرة بتحقيق الوصول إلى عدد مشتركين يقدر: **700** ألف مستفيد، وتستورد **50000 كومبيوتر و250000 آلة نسخ سنوياً.**

3) انتشار الشبكة في الاقتصاد:

تحديدا ووفق هذا المؤشر عملت الجزائر على محاولة الاستفادة من شبكة الانترنت في المحال الاقتصادي، ويرى بعض الباحثين –اعتمادا على مؤشرات البيئة الرقمية أن الجزائر لا تزال بعيدة حتى على الدول العربية في مجال إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في الاقتصاد[1].

كما أن الواقع يبين أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في الجزائر هي حبيسة قطاعات قليلة وأشخاص محددين، وهذا غير كاف لإقامة اقتصاد معرفي فعال، ويكرس الفشل في الاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة في تدارك التخلف الاقتصادي أما المبادرات الجزائرية، فيمثل مشروع السداد الالكتروني، والصيرفة الالكترونية التي تقدمها البنوك أحد الخدمات التي تتم من خلال شبكات اتصال الكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها، وفقا لشروط العضوية المحددة من طرف البنك.

[1] عاشور عبد الكريم، **دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة منتوري قسنطينة،2010/2009 ص126-127

خلاصة الفصل :

إن التطور الحاصل اليوم يفرض علينا في مجتمعنا الكثير من الصعوبات والمعوقات عند مختلف المؤسسات، والأساليب التقليدية لم تعتد تقدم الإضافة الازمة، مما يقودنا ويستلزم علينا استعمال واستغلال كافة الأساليب الحديثة، لا سيما في المجال الإداري، حيث كانت بمثابة محور الذي يقودنا للخروج من النمط التقليدي الى النموذج الديناميكي التفاعلي وذلك باستخدام الحاسوب والانترنت ذات نظم معلوماتية التي تساعدنا في اتخاذ القرار الإداري.

وارتأينا في هذا الفصل الى مدى أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة، الذي أدى بالمجتمعات الى مواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس على تقديم أفضل الخدمات والسلع، خاصة عندما بدأت الإدارة الالكترونية تهتم بالقطاع الخدمات العمومية، وفق المعايير التي نذكر منها: **الدقة والسهولة والكفاءة**، وذلك من اجل خلق بيئة وثقافة إدارية الالكترونية الحديثة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري حول تحسين أداء الجامعات الجزائرية

تمهيد :

يعتبر الأداء انعكاسا لقدرات وإمكانيات المنظمة لتحقيق أهدافها، واليوم تتطلع المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أداء عالي يضمن لها توقعات جيدة لمخرجاتها تكون في مستوى خدمة المجتمع، ونظراً للتوجه نحو تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالمؤسسات الجامعية تحتاج إلى التحسين بشكل مستمر ومنتظم من خلال اتباعها مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم تحديد مستوى إنجازها الفعلي مقارنة مع المؤسسات التعليمية المتطورة ، وتتركز عملية تقييم وتحسين الأداء على استخدام مجموعة من المفاهيم التي سنذكرها من خلال هذا الفصل وعليه فلقد قسمنا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- **المبحث الأول: مفهوم تحسين الأداء في الجامعات.**
- **المبحث الثاني: نماذج وأبعاد قياس الأداء في الجامعات الجزائرية.**
- **المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.**

المبحث الأول : مفهوم تحسين الأداء

إن نجاح الجامعات اليوم أصبح مرتبط بالجودة والنوعية الخدمات في الأداء والتحسين المستمر لعمليات تحقيق الأداء الذي يتطلب فهمًا عميقًا لمفهومه وتطبيق استراتيجيات فعالة لتعزيزه، حيث يعكس الأداء في السياق الجامعي قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ومهامها بطريقة فعالة.

المطلب الأول : تعريف وأهمية تحسين الأداء

نعرض من خلال هذا المطلب مختلف المفاهيم التي تعكس مفهوم الأداء وكذا تحسين الأداء.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن إنجاز المهام وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية.

- لقد تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة **فالأداء** يعني المردودية والقدرة على المنافسة بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.[1]
- ويعرف **الأداء** بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما **يعرف الأداء** أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه.[2]
- حسب **Bromiley et Miller** : يعرفان **الأداء** على أنه:" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

[1] عمر تمجغيدن، **دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر ،2012/2013، ص62.

[2] عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، مصر، 1998 ، ص 03.

- تعريف **الأداء حسب Kherakhem.A** : فإن **الأداء** يدل على:" تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.[1]
- أما بالنسبة لأداء المرتبط بالمؤسسات الجامعية يمكن القول على أنه نظام يربط ما بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة.[2]

الفرع الثاني: تعريف تحسين الأداء

تعتبر عملية تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي.

- ويعرف **تحسين الأداء** على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.[3]

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون داخلي/ خارجي.
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع.
- ✓ التركيز على النظم والعمليات.
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.[4]

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث: 07/ 2009-2010، ص218.

[2] رائد حسين الحجار، **تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، على الموقع: https://www.alaqsa.edu.ps › بتاريخ 04. 06. 2024، على الساعة 19:26، ص 207.

[3] نبيلة شطارة ، سارة لبرش ، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة**، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة الجزائر 03، ص 08.

[4] نبيلة شطارة ، سارة لبرش ، **المرجع نفسه** 08.

- ولقد عرف محمد كمال مصطفى **تحسين الأداء** يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.[1]

من خلال هذا التعريف يرى صاحبه إلى أن الحاجة إلى التحسين تظهر عندما يكون هناك مشكل في أداء الموارد البشرية، كما أشار إلى مضمون عملية التحسين المتمثل في القيام بأفعال والتدخل لحل مشكلة أداء للموارد البشرية لكنه لم يفضل فيما تتمثل الأفعال، ولم يشر إلى الطرف أو الأطراف التي يجب عليها التدخل لحل المشكلة.

- عرف محمد قدري حسن **تحسين الأداء** يعنى اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والاختراقات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.[2]

ركز هذا التعريف حول كون عملية تحسين الأداء في عملية تصحيحية، أي تؤذي إلى تدارك الأخطاء، كما أنها تتطلب اتخاذ اجراءات معينة والشيء الجديد في هذا التعريف الأخير هو تطرقه للعلاقة بين تحسين الأداء وتقييم الأداء، حيث بين أن عملية التحسين ترتكز أساسا على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.[3]

وعليه نستنتج من التعريفات أن **تحسين الأداء** هي عملية تقوم بها إدارة الموارد بالمؤسسات في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

[1] محمد كمال مصطفى، **تحميل وقياس وتقييم الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2113، ص125.

[2] حمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز :قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفرديا**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2115، ص 403.

[3] محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص .260.

ثانيا: أهمية الأداء وتحسين الأداء

يمكننا تحديد مختلف النقاط المتعلقة بأهمية الأداء وتحسينه في النقاط الآتية :

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي محصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها .
- الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرتها على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها .
- تحقيق قيمة مضافة للمنظمة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف.
- تحقيق قيادة فعاله للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها.
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمنظمة .
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلّي للمنظمة، وضمان الاستمرار في نشاطها.
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج.
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

المطلب الثاني : خصائص وأهداف وتحسين الأداء

يتطلب تحسين الأداء في الجامعات الجزائرية جهودًا متعددة المستويات والمجالات، وهذا للمميزات التي تواكب التطورات الإدارية الحديثة خاصة تلك المرتبطة بتحسين الأداء في الجامعات الجزائرية، ومن بين أهم الخصائص التي تتميز بها عملية تحسين الأداء نذكر أهمها في النقاط التالية:

- **تحديث المناهج والبرامج الدراسية** : يجب تحديث المناهج والبرامج الدراسية لتتناسب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة والتطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.
- **تطوير البنية التحتية الجامعية** : تحسين البنية التحتية بما في ذلك المباني، والمعامل، والمكتبات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة.
- **تعزيز جودة التعليم والتدريس** : يتضمن ذلك تدريب الأساتذة على أحدث الأساليب التعليمية وتوظيف التقنيات الحديثة في التدريس لتحسين فعالية التعلم[1].
- **تعزيز البحث العلمي والابتكار**: دعم الأبحاث العلمية وتشجيع الابتكار من خلال توفير الموارد المالية والتقنية وتسهيل إجراء البحوث ونشر النتائج.
- **تعزيز التعاون الدولي**: تعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية العالمية لتبادل الخبرات والمعرفة وتنفيذ برامج مشتركة لتطوير البحث والتعليم.
- **تعزيز الإدارة الجامعية الفعّالة**: تحسين إدارة الجامعات من خلال تعزيز الشفافية، وتحسين العمليات الإدارية، وتعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة[2].
- **تعزيز الوصول والتكافؤ في التعليم العالي**: توفير فرص التعليم العالي لجميع الطلاب بغض النظر عن الخلفية الاقتصادية أو الاجتماعية من خلال تقديم برامج منح دراسية وتسهيل الوصول إلى الموارد التعليمية.

[1] Benkhelifa, F. **Improving Higher Education Quality in Algeria**: A Plea for a New Approach. International Journal of Higher Education, 6(4), 2017. P p124-131.

[2] Bouafia, S**. Quality Assurance in Higher Education: Challenges and Prospects in Algeria.** International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 10(6),2018 . p p 69-76.

- **تشجيع الروح الريادية وريادة الأعمال:** دعم تطوير مهارات الطلاب في ريادة الأعمال وتشجيعهم على تحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع عمل ناجحة[1].
- **تعزيز التواصل مع سوق العمل:** تطوير شراكات مع الشركات والمؤسسات لضمان توافق برامج التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل وتوفير فرص التدريب والتوظيف للطلاب.

تحقيق هذه الخصائص يتطلب التزامًا شاملاً من قبل الحكومة، والمؤسسات التعليمية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وأصحاب العمل، والمجتمع المحلي.

ثانيا: أهداف تحسين الأداء

أهداف تقييم الأداء:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد..
- لتعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.

[1] Hadjerrouit, S.**Challenges facing higher education in Algeria: A Critical Appraisal**. Journal of Education and e-Learning Research, 6(2),2019. P p 159-169.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة[1].

أهداف إدارة الأداء:

- الهدف الرئيسي هو تمكين الموظفين من تحقيق أعلى معايير أداء العمل.
- لمساعدة الموظفين في تحديد المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بكفاءة.
- لأنه بعد تحديد المملكة العربية السعودية المطلوبة، فإن هذا من شأنه أن يدفع تركيزهم نحو أداء المهمة الصحيحة بالطريقة الصحيحة.
- لتعزيز أداء الموظفين من خلال تشجيع تمكين الموظفين وتحفيزهم وتنفيذ آلية مكافأة فعالة في المنظمة.
- لتعزيز نظام اتصال ثنائي الاتجاه بين المشرفين والموظفين في المنظمة لتوضيح التوقعات حول الأدوار والمسؤوليات والتواصل وردود الفعل لتحسين أداء الموظف والتدريب المستمر.
- لتحديد العوائق التي تحول دون الأداء الفعال في المنظمة وحل تلك الحواجز من خلال المراقبة المستمرة والتدريب وتطوير التدخلات.
- لإنشاء أساس للعديد من القرارات الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط التعاقب والترقيات والدفع على أساس الأداء.
- لتعزيز النمو الشخصي والتقدم في الحياة المهنية للموظفين من خلال مساعدتهم في اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.[2]

[1] قصير بن عودة، **نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ضل معايير مواصفات اللآيزو9000**، دراسة ميدانية بمؤسسة QRSIM للصناعات الميكانيكة، غيليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018، ص 106-107.

[2] https://ar-entrepreneur.com موقع الكتروني ، تاريخ الاطلاع 21-06-2024.

المطلب الثالث: مراحل وخطوات تحسين الأداء

تحسين الأداء في الجامعات الجزائرية يتطلب جهود متعددة ومتكاملة على مستوى مختلف المراحل، هنا بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين الأداء في الجامعات الجزائرية:

- **تطوير مناهج التعليم:** يجب تحديث المناهج الدراسية لتتناسب مع احتياجات سوق العمل والتطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.
- **تحسين بنية التدريس:** يجب تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وتوفير التدريب المستمر لهم لتحسين جودة التعليم والتدريس.
- **توفير المرافق الحديثة:** ينبغي توفير المختبرات والمكتبات والمرافق الأخرى بمعايير عالمية لدعم البحث العلمي والتعلم الفعال.
- **تعزيز البحث العلمي:** يجب تشجيع الأبحاث العلمية وتوفير الدعم المالي والتقني للباحثين للمساهمة في تطوير المعرفة وحل المشكلات المجتمعية.
- **تعزيز التعلم النشط:** ينبغي تشجيع استخدام أساليب التعلم النشطة مثل المشاريع العملية والندوات والورشات العملية لتعزيز فهم الطلاب ومهاراتهم.
- **التخطيط (Plan):** في هذه المرحله يتم التخطيط لما يجب أن يفعل بمعنى تحديد الأهداف والغايات.
  - **التنفيذ (Do):** في هذه المرحله يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.
  - **التقييم والفحص Check:** في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية هذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
  - **التحسين (Act):** في هذه المرحله وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو نعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.[1]

[1] سيد عبد النبي محمد، **طرق وأساليب تحسين الأداء في الؤسسات**، دار الكتب المصرية، فهرس إثناء النشر، 2018، ص17-18.

المبحث الثاني: نماذج وأبعاد تقييم أداء الجامعات الجزائرية

أداء الجامعات الجزائرية يمثل موضوعاً مهماً ومتنوعاً يستحق التحليل الدقيق والشامل، ومن خلال هذا المبحث نحاول تقديم أهم نماذج وأبعاد تقييم أداء الجامعات.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الجامعي

الفرع الأول: تعريف الأداء الجامعي

يعرف الأداء الجامعي على أنه "نظام يربط بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة.[1]

ويعرف أيضا بأنه:" ذلك الجهد الذي يقوم به عضو هيئة التدريس الجامعي سواء في التدريس أو البحث العلمي، خدمة المجتمع، الإدارة القيادة الجامعية، وفي كل ما يتعلق بالعمل الجامعي في تحقيق أهداف الجامعة.[2]

كما أن الأداء الجامعي هو مقياس يتم من خلاله حكم على مدى اتقان العمل أو مدى امتلاك المهارة أو معلومة أو فكرة ما وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي والسلبي في المنظمة .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا ايجاز تعريف **للأداء الجامعي** بانه: "هو مجموع ممارسات عضو هيئة التدريس التي تتضمن إعداد المحاضرة والتخطيط لها وتقويم الطلاب والمهارات التدريسية والإدارية واستخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها في التدريس والتقويم البحث العلمي، وخدمة المجتمع ومتابعة التنمية المهنية".

---

[1] فتحي درويش عشيبة، **دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة**، طبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ،2005 ص150.

[2] جنان عبد العباس الدليمي، عدي عين الأسدي، **فاعلية تطبيق تقنية المعلومات لجودة الأداء الجامعي، دراسة جامعة بابل العراقية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد 12، جامعة بابل، العراق، ،2014 ص.23.

الفرع الثاني: تقييم الأداء الجامعي وأهدافه

قبل التطرق لتعريف تقييم الأداء الجامعي فسوف نعرف أولا تقييم الأداء وهو كالآتي:

تقييم الأداء هو جزء من الرقابة، حيث عرفت عملية تقييم الأداء على أنها استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها إذا كانت إيجابية أي أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل.[1]

1-تعريف تقييم الأداء الجامعي:

تقييم الأداء في الجامعة أحد الضمانات لنجاح العمل، فمن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين التي يعملون فيها، وتحديد ما تملكه المؤسسة من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.[2]

2- أهداف الأداء الجامعي

وتتمثل في النقاط التالية:

- تمكين الإدارة العليا في الجامعة من الحصول على صورة واضحة لإجراء تقويمات شاملة.
- يساعد الجامعة في الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى الفوائد وبأقل تكلفة ونوعية جيدة.
- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع.
- خلق قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.

[1] علي السلمي، **تقيم الأداء في إطار متكامل للمعلومات**، مجلة الإدارة، عدد 09، الطبعة1، القاهرة، ص .42-41

[2] رائد حسني الحجار، **تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الأقصى، العدد 02 ،2002 ص 215.

- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط الجامعة والعمل من التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.[1]

المطلب الثاني : أبعاد تقييم الأداء الجامعي

تستند ابعاد الأداء الجامعي على ثلاث ركائز وهي كالآتي:

- **البحث العلمي:** لم يكن تطور المجتمعات إلا بسبب تطور البحث العلمي في شتى المجالات التعليمية الصحية الثقافية، السياسية ... الخ وعلى اعتبار أن معاقل البحث العلمي هي الجامعة تبعها من مراكز بحث، فإن هذه المهمة تكون عقيمة إن عزلت في قاعات ت وما ي ومدرجات التدريس بعيدا عن الواقع الفعلي للمجتمع الذي يراد البحث فيه، أي كان مجال البحث ونوعه.
- **خدمة المجتمع:** عرفت الجامعة خلال القرن العشرين تغييرات من حيث نظامها ووظائفها فلم تعد تقتصر على التعليم بل تخطت ذلك الاهتمام بقضايا المجتمع وخدمته وانمائه. ويقصد بخدمة المجتمع العلاقة بين التعليم العالي والمجتمع، كما عرفه vorely Nelles أنه مجموعة وظائف محددة لتكون بدورها متميزة عن البحث والتعليم في مجال التعليم العالي، وهي العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع وجماعاته ومؤسساته من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية.[2]
- **الجودة:** وتعني الدقة والإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء، ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية **(qualities)** تعني طبيعة أشخاص أو شيء، وكانت قديما تعني الدقة والاتقان، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى، وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتتبعة.

---

[1] إبراهيم بلقاسم بلحاج، **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمية**، مجلة صرباتة العلمية، العدد 07، 2020، ص64.

[2] أسماء خالد، زهية شابونية، **الجامعة الجزائرية نحو ممارسة الوظيفة الثالثة**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص173، ص175.

✓ **جودة التعليم العالي:** فهي ترجمة احتياجات وتوقعات الأطراف المستفيدة من خدمات مؤسسات التعليم العالي إلى مواصفات محددة والالتزام بتطبيقها لتحقيق رضا هذه الأطراف، وتعرف جودة التعليم العالي بأنها تحقيق لفكرة الجامعة الفعالة التي تقدم إطارا عاما للممارسات التعليمية التي تساهم في تعليم الطلاب وبناء معايير مرتفعة وتوقعات طموحة في ظل مناخ تربوي مناسب الجودة المنتج.[1]

وكذلك هي مقدرة خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ويتطلب تحقيق جودة التعليم العالي توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى المطلوب وتركز المفاهيم الحديثة للجودة في التعليم على عملية التعلم نفسها وعلى مدى استفادة الطالب منها.[2]

[1] إيمان بن بلقاسم، **الأداء التدريبي للأستاذ الجامعي على ضوء مستويات الجودة الشاملة**، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02 ،2022 ص378.

[2] زرزار العياشي وعياد كرمية، **من الجامعة التقليدية إلى جامعة الجودة**، جملة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 04، 2013، ص63.

المطلب الثالث: نماذج تقييم الأداء الجامعي

نماذج تقييم الأداء الجامعي هي أدوات تستخدم لتقييم وتحليل أداء الطلاب في الجامعات والمؤسسات التعليمية نذكر منها:

- **تقييم النوعي:** يستخدم فيه أدوات وأساليب عديدة منها المناقشات والمقابلات والملاحظات وفحص السجلات والأعمال ودراسة الحالات والمقاييس والإستبانات وغيرها. وبهذا يكون فريق التقويم قد اتبع أسلوب التقويم النوعي. وعلى ضوء المعلومات والبيانات والأدلة التي تتجمع لدى أعضاء الفريق يقوم الفريق بتلخيص النتائج والأحكام التي توصل إليها بالإجابة على فقرات وعبارات المقاييس المكتوبة والتي تبين جودة أداء الجامعة وينصب التركيز هنا على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات ومعنى ذلك فلا بد للمقوم عند إصدار الأحكام، أن يستخدم خبرته ويستعين بالمعايير والأدوات المختلفة وكيفية تأثير كل العوامل المختلفة في مؤسسة التعليم العالي على مستوى الأداء العام لها وعلى مستوى تحصيل الطلبة وجودة التعليم والتدريس وسلوك الطلبة واتجاهاتهم ونموهم الكلي، إذ تميل الأحكام هنا إلى الشمولية والتكامل.
- **التقييم الكمي:** يركز أعضاء الفريق في هذا الأسلوب على وضع الأحكام في صورة رقمية، ويتيح التقويم الكمي النظر بدقة الى كل عنصر من عناصر أداء مؤسسة التعليم العالي من ناحية كمية على حدى وبالتالي التركيز على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.[1]
- **التقييم الجماعي:** يتم إجراءه من قبل مجموعة من منتسبي الجامعة أو الكلية من ذوي اختصاصات مختلفة ونعرض النتائج والمقترحات التي توصلت إليها المجموعة أخرى لدراستها وتحليلها ومناقشتها مع معديها والتوصل إلى آراء موحدة تتضمن إجراءات التحسين المطلوبة وأولويات اعتمادها.
- **التقييم الخارجي:** وتستند هذه العملية على تقرير التقييم الذاتي إلى التحقق من النقاط الواردة في التقييم الذاتي والكشف عن أي نقاط قوة أو ضعف، وتشمل هذه العملية دراسة وافية

[1] أحمد مداني، منهجية قياس **مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعلم العالي**، مجلة معهد العلوم الاتصادية، المجل د24، ال عدد01، 2021، ص 987.

للتقويم الذاتي إجراء مقابلات مع مختلف الفئات الإدارية والأكاديمية والطلابية وزيارات ميدانية لمرافق البرامج والمؤسسة التعليمية من قاعات ومختبرات ومكتبات[1].

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

إن تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال التعليم قد حقق نجاحا ملحوظا في العديد من المؤسسات التعليمية، غير أن تطبيقها في الجامعات في الجزائر ما زال يواجه الكثير من الصعوبات والمشكلات الناجمة عن عملية التغيير، والتي تحول دون الاستفادة من معطيات العصر التكنولوجية سعيًا منها لتحقيق سرعة الإنجاز و تحقيق جودة الأداء.

المطلب الأول: دوافع استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية

فرضت العديد من التحولات العالمية تحديات على المؤسسات الجامعية والتي نحاولنذكر أهمها في النقاط الأتية:

الفرع الأول: العولمة والتعليم العالي

يمكن أن نحدد أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي مايلي:

–ظهور منافسين ومستثمرين جدد في مجال التعليم العالي، كالجامعات الافتراضية، وبالتالي يمكن القول أن هناك سوقا دولية بلا حدود للتعليم العالي.

– تنامي تسويق وبيع نتائج الأبحاث.

– التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي، حيث أن سوق مؤسسات التعليم العالي يتضمن مجموعة من العملاء، الطلبة، الموظفون، الخريجون، وعليه فإن العمل على تلبية حاجات هذه المجموعات يتطلب توجها تسويقيا لاتساع نطاقها واختلاف توقعاتها من المؤسسات التعليمية.

[1] صليحة مسعودي، صونية بلمزوار، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي (دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة)**، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2022/ 2023، ص 18.

الفرع الثاني: التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي

إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دفع بالمؤسسات الجامعية إلى ضرورة الاستفادة من هذه التكنولوجيات الحديثة ودمجها في التعليم، ولما لها من دور فعال في التحصيل العلمي وتوفر المزايا للجامعة نذكر من أهمها:

-يمكن التعلم في الحرم الجامعي أو في مكان العمل أو في المنزل.

-إكساب الاساتذة المهارات التقنية لاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة.

-خلق بيئة تعليمية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة والتنوع في مصادر المعلومات.

-الحصول على المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.

-التعرف على كل ماهو جديد في مجال تكنولوجيا التعليم ومستحدثاتها، ودراسة كيفية الاستفادة منها وتوظيفها في العملية التعليمية.

بالإضافة إلى الفوائد العديدة التي يوفرها لنا التعليم الإلكتروني، من حيث تنمية خبرات ومعارف سواءا بالنسبة للأستاذ أوالطلبة.

المطلب الثاني: مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

إن اعتماد تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة الجزائرية بات ضرورة حتمية من أجل التغلب على العراقيل التي تمس المسار الإداري والعلمي والبيداغوجي، ومن بين أهم المظاهر التي تتجلى في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات نذكر أهمها:

الفرع الأول: منصة progres لتسيير النشاطات الإدارية والبيداغوجية المختلفة

في إطار تطوير الإدارة الجامعية تم استحداث منصة إلكترونية خاصة تمكن من التسيير الشامل لكل شؤون الجامعة، هذه المنصة هي نظام معلوماتي يشتمل على مختلف المعلومات الشخصية والبيداغوجية والمهنية للطلبة والأساتذة والموظفين بالجامعات الجزائرية.

- **بالنسبة للأساتذة:** تتضمن المنصة البيانات الخاصة بالأساتذة كالدرجة العلمية والتربصات قصيرة وطويلة المدى، والضمان الاجتماعي.

-تساعد على إعداد برامج التوزيع الزمني لمختلف المقاييس وبالنسبة للأساتذة:

-صب نقاط الامتحانات وتسيير عملية المداولات.

-معالجة ملفات المترشحين للتوظيف كأساتذة مساعدين.

- **بالنسبة للإدارة:** حيث تتضمن المنصة مختلف المعلومات المتعلقة بالهياكل القاعدية والتجهيزات من مدرجات وقاعات ومخابر، والبيانات الخاصة بكل الطاقم الإداري العامل بالجامعة.
- **بالنسبة للطلبة:** يتضمن الجزء من المنصة الخاص بالطلبة عدة بيانات حول الطالب منذ حصوله على شهادة البكالوريا إلى غاية تخرجه، ويبرز دورها في ذلك من خلال:

-إعطاء الطالب حساب شخصي يبقى معه طيلة مساره الدراسي.

- تتضمن معلومات الطالب حول الإيواء والمنحة وحتى التحويل من جامعة إلى أخرى أو من تخصص إلى أخر.

- تسجيل الراغبين في الترشح لمسابقات الدكتوراه والمساعدة على معالجة ملفاتهم.

– تتضمن معلومات حول التربصات والمنح الخاصة بطلبة الدكتوراه[1].

الفرع الثاني: أرضية "moodle" للتدريس عن بعد: تعتبر من بين المنصات الرائدة في هذا المجال وأحسنها هي منصة أو أرضية موودل التي تستخدم من طرف العديد من المؤسسات التعليمية عبر مختلف أرجاء العالم ومن بينها الجامعات الجزائرية، حيث تمثل بيئة تفاعلية توظف تقنية الويب وتجمع بين مميزات إدارة المحتوى الإلكتروني وبين شبكات التواصل الاجتماعي، حيث تتمتع بمجموعة من المزايا وتقدم العديد من الخدمات للجامعة نذكر أهمها:

–توفر موودل مشاركة المحاضرات والمعلومات الخاصة بالمدارس والجامعات.

– تتيح المنصة للجامعات إجراء الامتحانات للطلبة إلكترونيا حيث يمكن للمدرسين إعطاء العلامات بشكل إلكتروني وسريع.

– واجهة المستخدم للمنصة متاحة بعدد كبير من اللغات العالمية (العربية، الفرنسية، الانجليزية، الألمانية،...)

– توفر أيضا المنصة مزايا هائلة في التعلم الالكتروني مثل استطلاعات الرأي، المدونات، المناسبات العلمية التي يعقدها موودل بالتعاون مع كبرى الجامعات والمؤسسات التعليمية حول العالم.

– كما تسمح بتبادل الآراء والافكار والدخول في المناقشات العلمية وارسال الرسائل بين الاعضاء والمستخدمين.

الفرع الثالث: منصة المجلات العلمية الجزائريةASJP: قد تم تطويرها وإدارتها من طرف مركز البحث في الإعلام العلمي التقني بالجزائر CERIST، وهي عبارة عن منصة إلكترونية تجمع مختلف المجلات العلمية الجزائرية الوطنية منها وحتى الدولية، وهي تعتبر همزة وصل بين الناشر والمؤلف، كما يمكن البحث عن الدراسات والمقالات المختلفة في الأرضية من خلال الكلمات

[1] كريمة سلطان، خديجة عرقوب، **تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الافتراضي حول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر (الواقع وإشكاليات التطبيق)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، 23/22 مارس 2021،ص ص 484، 485.

المفتاحية، أو العنوان، أو عن طريق البحث المتقدم من خلال عنوان المجلة أو إسم المؤلف، إن أرضيةASJP متاحة عبر الموقع: https://www.asjp.cerist.dz[1] .

الفرع الرابع: المكتبات الإلكترونية: تحتوي على كم كبير من المصادر الالكترونية مثل الاقراص المليزرة، وترتبط بقواعد وبنوك المعلومات بشكل الكتروني وتشكل المواد الالكترونية معظم محتوياتها، ولكن يوجد بين محتوياتها بعض المصادر التقليدية ولكنها لا تشكل الجزء الغالب.

الفرع الخامس: الموقع الرسمي للجامعة: هو بمثابة مجموعة من الملفات التي تحتل مساحة تخزينية قامت مؤسسة جامعية ما بحجزها ضمن جهاز خادم، ليشكل مضمونا متكاملا يحوي معلومات ويشكل نشاطات ويقدم خدمات لجمهور الجامعة من إداريين وأساتذة وطلبة[2].

يقدم موقع الجامعة مجموعة من الخدمات كالتعريف بالجامعة والكليات التي تحتويها، ومسارات التكوين التي توفرها ومختلف التخصصات، إضافة إلى الإحصائيات الخاصة بالطلبة والاساتذة، كما يتم من خلال الموقع الرسمي لكل جامعة وضع الاعلانات المختلفة الموجهة للطلبة والاساتذة والمستخدمين كافة.

الفرع السادس: تطبيقات خاصة بمستلزمات المؤسسات الجامعية: وتتضمن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في هذا الشأن إعداد قائمة في شكل جرد دوري لجميع المستلزمات الجامعية من معدات وتجهيزات مكتبية وغيرها، بحيث يتضمن هذا الجرد عدد قطع كل نوع من هذه التجهيزات، بالإضافة إلى تحديد المستعمل وغير المستعمل وكذا الموجودات في المخازن.

الفرع السابع: إعداد جداول المحاضرات الأسبوعية: تساعد الإدارة الإلكترونية في إعداد جداول المحاضرات والأعمال الموجهة الأسبوعية، وتوزيعها على الطلبة والأساتذة بأقل جهد ووقت ممكن، وذلك باستخدام بعض البرامج الخاصة لذلك بحيث يمكن إجراء التعديلات بإضافة مقاييس أو أي

[1] كريمة سلطان، خديجة عرقوب، **تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 488.

[2] كريمة سلطان، خديجة عرقوب، **مرجع سابق**، ص 492.

تعديلات على هيكلية المؤسسات الجامعية، كما أنها تساعد على التخطيط وتنظيم العمل داخل هذه المؤسسات[1].

المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الجامعي

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الحديثة والتي يمكن للمؤسسات الجامعية الاستفادة من تطبيقاتها المختلفة بهدف تطوير أدائها الإداري والبيداغوجي والمجتمعي.

الفرع الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثار واسعا على المؤسسات الجامعية ومجالات عملها وعلى استراتجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغيرات في بيئة العمل الإداري وأساليبه نذكر أهمها:

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الإفتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا – زبون.
- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية[2].

[1] سمير عماري، يحيى سعيدي ، **مساهمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، 30 (1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 154.

[2] موسى عبد الناصر، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 93.

الفرع الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة شؤون الطلبة

من الخدمات الإدارة الإلكترونية التي تساهم في تحسين شؤون الطلبة نذكر أهمها[1]:

- بناء قاعدة بيانات متطورة خاصة بالطلبة يمكن الرجوع إليها والبحث فيها واستخدامها خاصة عند استخراج الشهادات الجامعية (مثل شهادة النجاح والشهادات الإدارية،...الخ)، كما يمكن تحديث هذه المعلومات وتطويرها بسهولة.
- توزيع الطلبة حسب التخصصات والافواج في ظل العدد الكبير في مختلف الشعب، فإنه يمكن إعداد قوائم الطلبة لكل صف وتخزينها وإتاحتها على الموقع الإلكتروني للكلية أو القسم الذي يدرس فيه.
- متابعة حضور وغياب الطلبة بحيث يستطيع المكلفين بمتابعة دوام الطلبة من برمجة نظام خاص بواسطة الحاسوب زمن خلال معرفة عدد الغيابات وتاريخ الغياب ورقم الحصة.
- استخراج نتائج الطلبة وتحليلها وتقويمها بكل دقة وأقل جهد والعمل على حفظها والرجوع إليها بسهولة.
- التواصل داخل المؤسسات الجامعية، حيث يعتبر البريد الإلكتروني من الخدمات الهامة التي توفرها الإدارة الالكترونية في تحقيق الاتصالات بين الإدارة والاستاذ والطلبة.

الفرع الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الأستاذ الجامعي

من الخدمات الإدارة الإلكترونية التي تساهم في تحسينأداء الأستاذ الجامعينذكر أهمها[2]:

- **دور الشارح باستخدام الوسائل التقنية:** وفيها يعرض الأستاذ للطالب مادة التعلم مستخدما الحاسوب، الشبكة العالمية والوسائل التقنية السمعية منها والبصرية، لتوضيح ما جاء فيها من معارف غامضة مع تكليف الطلبة باستخدام هذه التكنولوجيا كمصدر للبحث والقيام بالمشاريع.
- **دور المشجع على التفاعل في العملية التعليمية:** يساعد الأستاذ الطالب على استخدام الوسائل التقنية والتفاعل معها عن طريق تشجيعه على طرح الأسئلة والاستفسار عن نقاط تتعلق بتعلمه

[1] صليحة مسعودي، صونية بلمزوار، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] صليحة مسعودي، صونية بلمزوار مرجع سبق ذكره، ص 20.

كيفية استخدام الحاسوب للحصول على المعرفة وتشجيعه على الاتصال بغيره من الطلبة والأساتذة الذين يستخدمون الحاسوب عن طريق الانترنت والبريد الإلكتروني.

- **دور المشجع على توليد المعرفة والإبداع:** وفيها يشجع الأستاذ الطالب على استخدام الوسائل التقنية من تلقاء ذاته وعلى الإبتكار وإنشاء البرامج التعليمية اللازمة لتعلمه، وإجراء المناقشات بأسلوب برامج المحادثة والبريد الإلكتروني وعلى البحث في الانترنت لاكتشاف وتوليد معارف جديدة يوظفها في تعلمه، ليكون لزاما على الأستاذ أن يمتلك المهارات والكفاءات الجديدة التي تتماشى مع التطورات الحديثة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا جعل من تحسين الأداء الحديث علاقة بالإدارة الإلكترونية، إذ تعتبر الإدارة الالكترونية من بين التطبيقات الحديثة في المؤسسات الجامعية التي تهدف من خلالها إلى تحسين المخرجات العلمية وتذليل الصعوبات التي يعاني منها القطاع ، وقد كان لانتشار وباء كورونا العالمي الأثر البالغ في توجه جل المؤسسات الجامعية إلى رقمنة خدماتها، والوقوف في وجه التحديات الموجودة عبر توليها كافة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين وتطوير الأداء الجامعي بمختلف أبعاده ومستوياته.

الفصل الثالث: دراسة حالة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي

من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة المدية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين النظريين وتحديد المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الجامعات الجزائرية، سنحاول تدعيم مختلف هاته المفاهيم بفصل تطبيقي الذي يعتبر الحلقة التي تربط بما جاء في الفصلين السابقين من مفاهيم و مبادئ و مدى مطابقتها على أرض الواقع، من خلال النظر إلى طبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات و تحليلها و استخلاص النتائج، قد تم مختلف الفئات من الموظفين بجامعة يحي فارس بالمدية كميدان لدراستنا لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجامعات الجزائرية، و من أجل ذلك استعملنا الإستبانة كأداة للدراسة، و لعرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها تمت معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج SPSS، و تمت الإستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية المتمثلة في :

- **المبحث الأول:** نظرة عامة حول جامعة يحي فارس المدية.
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة .
- **المبحث الثالث:** عرض نتائج الاستبيان وتحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول : نظرة عامة حول جامعة يحى فارس بالمدية

تعتبر الجامعة منبر إشعاع علمي وحضاري يعول عليه لكسب رهان المستقبل وبناء التنمية المستدامة، وعلى هذا الأساس تسعى جاهدة إلى ترقية التعليم العالي بها من خلال العمل الجاد للرفع من مستوى الخدمات، ولأن تحقيق الأهداف يتطلب تكافل الجهود والتسيير الفعال أولت الجامعة اهتماما خاصا بتشكيل قوة عاملة لتحقيق ذلك سواء من حيث الكم أو الكيف.

سنتناول في هذا المبحث نظرة شاملة على مؤسسة دراسة حالة من خلال التعريف بها، نشأتها، إبراز قدراتها، هيكلها التنظيمي مع تقديم دراسة تفصيلية حولها وكذا مهامها وأهدافها.

المطلب الأول : نشأة جامعة يحي فارس.

انطلق التعليم العالي في ولاية المدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم"89/48" المؤرخ في 1989/04/11 بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي في الالكتروتقني، ليحل محل المعهد التكنولوجي التابع لإكمالية "الفارابي". و يخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 83–543 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403هـ الموافق لـ 1983/09/24 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي، على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و يتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي. [1]

و كان يوفر هذا المعهد إمكانيات التعليم العالي في الشعب التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا .
- تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني .

[1] جامعة يحيى فارس بالمدية ، نبذة تاريخية عن الجامعة ، 2024/05/19، 19:35، www.univ–medea.dz. .

و بقيت مؤسسة التعليم العالي في ولاية المدية على شكل معهد لمدة تجاوزت العشر سنوات، حيث سمح التوزيع المستمر و المتدرج الذي أوصل تعداد الطلبة الذين يستقطبهم هذا المعهد إلى عدد لا بأس به، و أصبح المجتمع المحلي آنذاك يطلب توسعا من قبل إدارة المعهد حتى يتسنى للطلبة الناجحين في شهادة البكالوريا الإلتحاق ببعض التخصصات غير الإلكتروتقنية، إلا أن عدد المقاعد البيداغوجية صار غير كاف لتغطية الطلب على التحاق الطلبة بهذا المعهد، والناتج عن التطور في تعداد الطلبة في مرحلة التدرج، الأمر الذي استدعى التحاق الطلبة بمؤسسات التعليم العالي في الولايات المجاورة كالجزائر و البليدة. وفي شهر جويلية من سنة 2000و بمقتضى المرسومة رقم 2000/198 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1421هـ الموافق لـ 2000/07/25 رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي ، و الذي احتوى آنذاك على المعهدين الآتيين :

- معهد علوم الهندسة .
- معهد علوم التسيير.

وبقي المركز الجامعي للمدية يحتوي على هذين المعهدين فقط إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 04–267 المؤرخ في 29 أوت 2004، الذي أقر فيه وزير التعليم العالي و البحث العلمي على افتتاح معهدين إضافيين تمثلا في: [1]

- معهد اللّغات .
- معهد العلوم القانونية و الإدارية.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 06–277 المؤرخ في 21 رجب عام 1427هـ الموافق لـ 2006/08/16 ليحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي بالمدية و اختصاصها كما يأتي :

[1] جامعة يحيى فارس بالمدية ، نبذة تاريخية عن الجامعة ،2024/05/19، 19:36، www.univ–medea.dz

- معهد العلوم و التكنولوجيا .
- معهد العلوم القانونية و الإدارية .
- معهد الآداب و اللّغات الأجنبية .
- معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

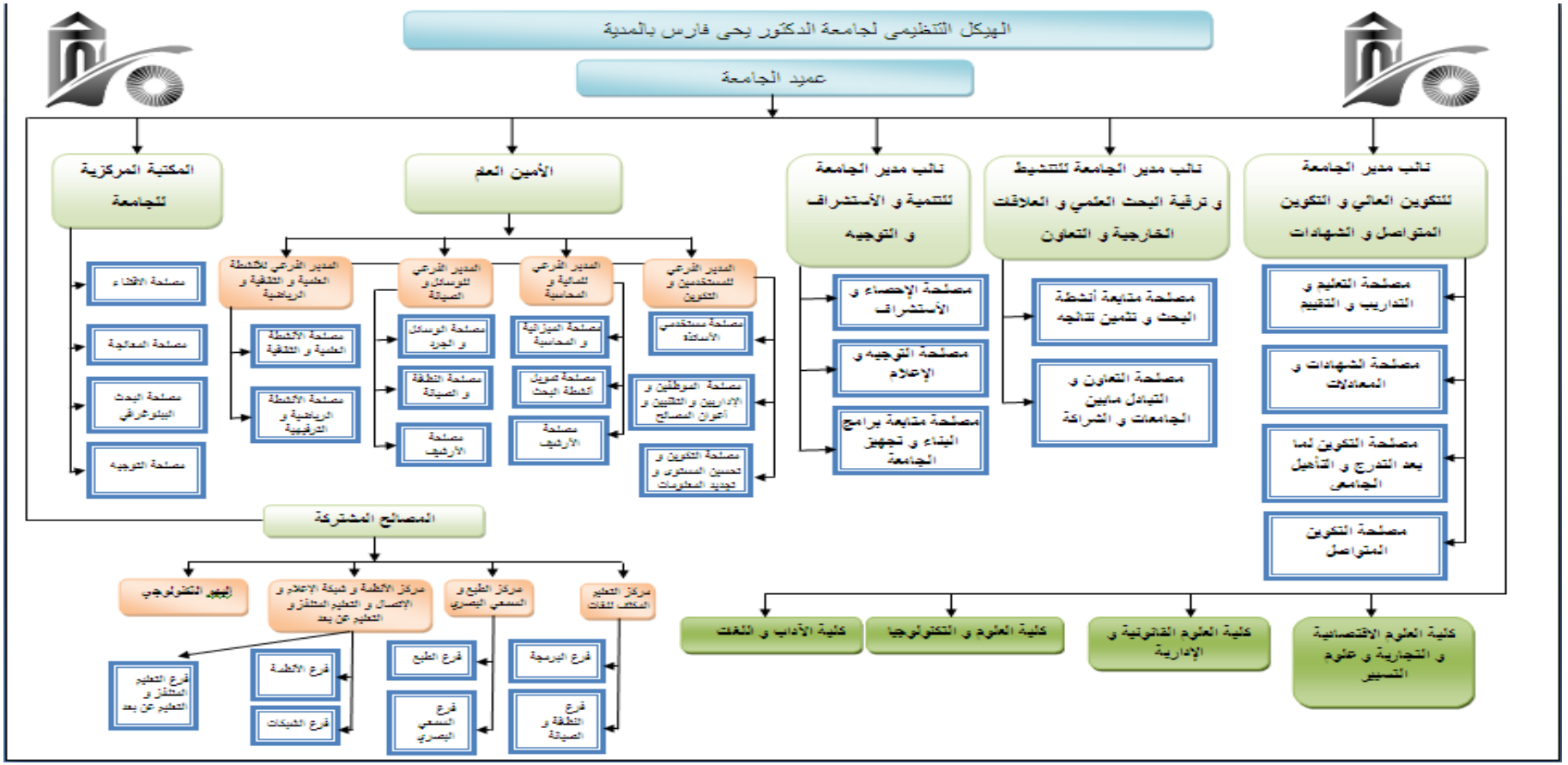
وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق لـ 4 جانفي 2009، فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كمايلي:

- كلية العلوم و التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .
- كلية الآداب و اللّغات و العلوم الإجتماعية و الإنسانية .
- كلية الحقوق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس

إن مؤسسة التعليم العالي تعتبر مؤسسة خدمية ، وهي كباقي المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها في ظل التغيرات البيئية الحاصلة ، وفي ظل المنافسة المحلية و العالمية التي تواجهها ، لذا يعتبر هيكلها التنظيمي الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام أو الفروع المكونة للمؤسسة و لا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف أنشطتها و يحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم و يوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة .

و بالتالي نجد الهيكل التنظيمي للجامعة محل الدراسة (جامعة المدية) يتشكل كالآتي:



المصدر : من اعداد الطالبين استنادا على وثائق الجامعة.

المطلب الثالث: إستراتجية جامعة يحى فارس بالمدية

تتميز جامعتنا بتنوع كلياتها الست، حيث تقدم تعليمًا عالي الجودة في المجالات الرئيسية مثل العلوم والتكنولوجيا والعلوم وغيرها، هذه المجموعة من التخصصات تخلق بيئة أكاديمية غنية، وتعزز التبادل بين التخصصات والتعاون بين مختلف العملين في الجامعة، تعد جودة التعليم المقدم في هذه المجالات أمرًا رئيسيًا في استيعاب كل من الطلبة الوطنيين والدوليين.

- **مشاريع الشراكة الجارية في التنمية:**

على الرغم من أن جامعتنا قد أنشأت أساسًا أكاديميًا قويًا، إلا أننا نعترف بذلك أهمية تطوير شراكات استراتيجية لتعزيز حضورنا محليا وعالميا دوليا، حاليًا ومستقبلا، تشارك في مبادرات تهدف إلى تعزيز التعاون مع المؤسسات التعليمية والشركات والمنظمات البحثية الأخرى بهدف خلق فرص متبادلة للنمو والتحسين في الجودة الأكاديمية.

- **استراتيجيات التحسين:**

وكجزء من خطتنا التنموية، فإن الجامعة تركز جهودها على إقامة شراكات وتعاونات جديدة تعمل على تطوير الابتكار الأكاديمي، ومختلف البرامج بالتعاون مع مؤسسات بارزة في الخارج، مما يوفر الإثراء الفرص للطلبة والاساتذة والموظفين.

- **مجالات التميز والبرامج الأكاديمية المتميزة:**

تهدف الجودة من خلال جودة وتنوع برامجها الأكاديمية، خلق بيئة مناسبة للتعلم والابتكار. من بين الحقول الرائعة الكيمياء وهندسة العمليات، والهندسة المدنية، والإلكترونيات، والاقتصاد، بالإضافة إلى مجالات واسعة مجموعة من البرامج في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث نقدم عرضاً مفصلاً للإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة الميدانية، وكذا الأدوات المعتمدة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجتها، وفي الأخير التأكد من صحة وصلاحية أداة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المؤكد أن أي دراسة علمية لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو مفهوم المنهج.

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن تعدد مناهج البحث في العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، يخلق صعوبة في تحديد أفضلها، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج والأدوات المناسبة التي تساعده في الدراسة.

1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجامعات الجزائرية، والبيانات المراد الحصول عليها وفي ضوء الإشكالية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، فالمنهج الوصفي التحليلي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة فقط، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فهو يحلل ويفسر ويربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره والمتعلق بموضوع الدراسة.

2- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين أساسين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

2-1-المصادر الأولية: المتمثلة في البيانات التي تجمع من قبل الباحث نفسه من المجتمع الخاص بمشروع البحث، والمتمثلة في:

- **الاستبيان:** والذي هو نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

كما يرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب من بينها:

- ✓ وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة.
- ✓ إمكانية فحص ومراجعة الاستبيان، بل وتجريبها مبدئيا.
- ✓ إجابات المبحوث عن أسئلة الاستبيان قد تكون دقيقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، ثم إعداده وفقاً لأغراض البحث بما يتلاءم مع أسئلته. وقد تم تقسيمه كما يلي:

القسم الأول: اشتمل على البيانات الشخصية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: اشتمل الموضوع الرئيسي للبحث والذي تم تقسيمه أيضا إلى محورين هما:

- **المحور الأول:** يتعلق بالإدارة الإلكترونية وقد اشتمل على الأبعاد التالية:

بعد الحواسيب والبرمجيات: والذي تضمن خمسة أسئلة.

بعد شبكات الاتصال: والذي تضمن خمسة أسئلة.

بعد الموارد البشرية: والذي تضمن أربعة أسئلة.

بعد قواعد البيانات: والذي تضمن أربعة أسئلة.

- **المحور الثاني:** يتعلق بالإدارة الإلكترونية وقد اشتمل على الأبعاد التالية:

بعد جودة البحث العلمي: والذي تضمن خمسة أسئلة.

بعد الرضا الوظيفي: والذي تضمن أربعة أسئلة.

بعد الخدمات الإدارية: والذي تضمن أربعة أسئلة.

بعد خدمة المجتمع: والذي تضمن أربعة أسئلة.

- **الوثائق والسجلات:** تم الإطلاع على ما أتيح لنا في الجامعة من وثائق وسجلات تم تصوير بعضها، وتسجيل بعض الملاحظات والأرقام لتسهيل لنا عملية التحليل.

2-2-المصادر الثانوية :المتمثلة في المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، المقالات، الرسائل الجامعية، الكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة، والتي ساعدتنا في بناء استمارة الاستبيان.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي القطاع الجامعي لولاية المدية، إلا أنه ونظرا لحجم المجتمع الكبير تم تقليصه إلى موظفي وعاملي جامعة يحي فارس بالمدية بمختلف كلياتها.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم توزيع استمارات الاستبيان عشوائيا على العاملين والموظفين بجامعة يحي فارس المدية، والجدول الموالي يوضح نتائج ذلك:

الجدول رقم (3-1) : مراحل جمع الاستبيان

الاستمارات	العدد
الموزعة	130
المسترجعة	123
المستبعدة	03
الصالحة للتحليل	120

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف هذا البحث وتحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، يمكن إبراز أهمها في ما يلي:

1- **مقياس ليكرت الخماسي (Likert):** تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي، والذي يعتمد على درجات قياس الموافقة وتصنيف متوسطاتها الحسابية في فئات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-2) : درجات وفئات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الدرجة	الفئات
غير موافق بشدة	1	1,79 – 1,00
غير موافق	2	2,59 – 1,80
موافق بدرجة متوسطة	3	3,39 – 2,60
موافق	4	4,19 – 3,40
موافق بشدة	5	5,00 -4,20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2- **اختبار كولمجروف_سمرنوف (Kolomogorov-Smirnov):** للتعرف على طبيعة البيانات وتحديد الاختبارات المناسبة لها.

3- **اختبار سبيرمان للارتباط (Spearman):** لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات.

4- **اختبار بيرسون للارتباط (Pearson):** لتحديد الصدق البنائي لأداة الدراسة، ومعرفة العلاقة بين المغيرات.

5- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha):** لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

6- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة وتحليلها.

7- **متوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة ودراسة انحرافاتها.

8- **الانحدار الخطي البسيط:** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للدراسة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

يهدف اختبار صدق الأداة إلى التأكد من مدى تغطية وانسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت فعليا لقياسه، ويشمل عدة اختبارات هي:

أولا: الصدق الظاهري:

إعتمد الطالبين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيتها العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين، وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة اخرى للتحكيم النهائي على الاساتذة المبين أسمائهم في الجدول الاتي،لتأكد من صدقها الظاهري من خلال إبداء أرائهم حول:

- مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان.
- مدى أهمية وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه.
- مدى مناسبة كل فقرة للقياس ما وضعت لأجله.

انظر الملحق 04 الذي يخص ب قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم تعديل صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت من أجله، ليبلغ عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية 35 عبارة.

ثانيا: الاتساق الداخلي

الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان هو مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وعلى هذا قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

1- الاتساق الداخلي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية

يوضح الجدول التالي درجات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم (3-4) : الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	معامل Spearman	مستوى الدلالة sig
1	توفر الجامعة العدد الكافي من أجهزة الحواسيب في إدارتها.	0.650**	0.000
2	توفر الجامعة مختلف ملحقات الحاسوب لمستخدميها (وسائط التخزين، التصوير، أجهزة البصمة الإلكترونية،....)	0.609**	0.000
3	يتم صيانة أجهزة الحواسيب بشكل دوري ومنتظم	0.540**	0.000
4	تحرص الجامعة على امتلاك أحدث البرمجيات المتطورة عالميا.	0.686**	0.000
5	تقوم الجامعة بتحين البرمجيات المستخدمة لضمان سرعة وجودة الخدمة المقدمة.	0.608**	0.000
6	تزود الجامعة جميع المكاتب بشبكة انترنت ذات تدفق عالي لتسريع الخدمة.	0.567**	0.000
7	يوجد تواصل بين العاملين في الجامعة من خلال الشبكة الداخلية الانترانت (Intranet.	0.513**	0.000
8	تستخدم الجامعة البريد الالكتروني المهني لتبادل المعلومات بين المستخدمين.	0.569**	0.000
9	تعتمد الجامعة على أساليب متطورة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي (الهاتف،الفاكس،الانترنت.....الخ).	0.614**	0.000
10	يوجد تواصل إلكتروني بين الجامعة وشركاء العمل من خلال الشبكة الخارجية	0.587**	0.000
11	تمتلك الجامعة موظفون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بكل سهولة.	0.584**	0.000
12	تحرص الجامعة على توظيف العنصر البشري المؤهل علميا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	0.599**	0.000
13	تقدم الجامعة دورات تدريبية لفائدة الموظفين عن كل ما جديد	0.563**	0.000

	فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.		
14	توفرالجامعة تحفيزات لموظفيها من أجل تحديث وتطوير خدمات الإدارة الإلكترونية.	0.575^{**}	0.000
15	يقوم المختصين بتعديل قاعدة بيانات بصفة دورية ومنتظمة.	0.728^{**}	0.000
16	تمتلك الجامعة قاعدة البيانات كافية لإنجاز أعمالها.	0.725^{**}	0.000
17	تخزن المعلومات الخاصة بالمؤسسة في أجهزة الحاسوب(قواعد البيانات).	0.578^{**}	0.000
18	تستعمل المعلومات المخزنة كبيانات لتوليد معلومات جديدة.	0.639^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال معاملات الارتباط الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وكل عبارة من العبارات كانت موجبة وذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى معنوي أقل من 0.05، ومنه فإن كل هذه العبارات صادقة ومتسقة، وتقيس ما وضعت لأجله وسيتم الاحتفاظ بها جميعا.

2- الاتساق الداخلي للمحور الثاني: أداء الجامعة

يوضح الجدول التالي درجات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الثاني: أداء الجامعة والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم (3-5) : الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الجامعة

الرقم	العبارات	معامل Spearman	مستوى الدلالة sig
1	تعتمد الجامعة على الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها	0.581^{**}	0.000
2	تسعى الجامعة إلى التحديث الدوري للموقع الإلكتروني لها	0.567^{**}	0.000
3	تتوفر المخابر البحوث العلمية على مستلزمات تستجيب للتكنولوجيات الحديثة	0.659^{**}	0.000
4	تشجع الجامعة حاملي الأفكار ومشاريع المؤسسات الناشئة	0.730^{**}	0.000

5	تسعى الجامعة إلى الرفع من تصنيفاتها العلمية من خلال (براءات الاختراع، عدد المتخرجين، البحوث العلمية، تصنيف المجلات،.....)	0.734**	0.000
6	تعتمد الجامعة على نظام الحوافز المادية والمعنوية لكسب رضا العاملين	0.639**	0.000
7	تمنح الجامعة جوائز وتكريمات نتيجة التميز في الأداء	0.661**	0.000
8	تستجيب الجامعة للانشغالات الموظفين (الأساتذة ، الطلبة، الإداريين)	0.785**	0.000
9	تعطي الجامعة أولوية الاستثمار في العنصر البشري (مراكز البحث، شراكات أجنبية، رحلات إلى الخارج،.....)	0.678**	0.000
10	تعتمد الجامعة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة الإدارية	0.701**	0.000
11	تقوم الجامعة بإعداد التقارير الدورية عن سير الأعمال في الإدارة	0.671**	0.000
12	تقوم الجامعة على تحديد احتياجاتها من المورد البشري	0.693**	0.000
13	تقوم بوضع خطط وبرامج لأنشطة المعلومات ومراجعة الوثائق	0.715**	0.000
14	تساهم الجامعة في نشر تطبيقاتها وبحوثها العلمية في المجتمع	0.653**	0.000
15	تقدم الجامعة ملتقيات وندوات علمية وتحسيسية تخدم المجتمع	0.613**	0.000
16	تعتمد الجامعة على تطوير الاتفاقيات مع المؤسسات لخدمة المجتمع	0.644**	0.000
17	تولي الجامعة اهتماماتها التي تلبي احتياجات المجتمع	0.637**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال معاملات الارتباط الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الثاني: أداء الجامعة تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وكل عبارة من العبارات كانت موجبة وذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى معنوي أقل من 0.05، ومنه فإن كل هذه العبارات صادقة ومتسقة، وتقيس ما وضعت لأجله وسيتم الاحتفاظ بها جميعا.

ثالثا: الصدق البنائي:

المقصود من الصدق البنائي هو التأكد من اتساق المحاور بأداة الدراسة ككل، وذلك عن طريق اختبار الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور التي يتضمنها. والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (3-6) : الصدق البنائي لأداة الدراسة

المحاور	معامل Pearson	مستوى الدلالة Sig
الإدارة الإلكترونية	0.906**	**0.000**
1- الحواسيب والبرمجيات	0.682**	0.000
2- شبكات الاتصال	0.700**	0.000
3- الموارد البشرية	0.813**	0.000
4- وقواعد البيانات	0.808**	0.000
أداء الجامعة	**0.925****	**0.000**
1- جودة البحث العلمي	0.813**	0.000
2- الرضا الوظيفي	0.735**	0.000
3- الخدمات الإدارية	0.641**	0.000
4- خدمة المجتمع	0.773**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون **Pearson** لمحوري الدراسة والأبعاد التي تحتويها كانت كلها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على اتساق هذين المحورين بالدرجة الكلية لأداة الاستبيان، وأنهما يقيسان موضوع البحث، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة (Cronbach's alpha) الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، كما يشير أيضاً إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، لذلك فإن هذا المعامل

يتميز بالتقدير الجيد للثبات. تعتبر النتائج مقبولة إذا كانت قيمة المعامل اكبر أو تساوي 60%، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (3-7) : ثبات أداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الإدارة الإلكترونية	18	0.914
أداء الجامعة	17	0.948
جميع عبارات الاستبيان	35	0.924

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يظهر الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل المحاور وأيضا لأداة الاستبيان كانت قريبة من الواحد (تجاوزت 0,6) ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وعليه يمكن الحكم على أن بيانات هذا الاستبيان في صورتها النهائية صالحة للتحليل وتحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا لنتائج الدراسة التطبيقية، إذ سوف يتم وصف المعلومات العامة لمفردات عينة البحث، يليه عرض شامل لبيانات مجالات البحث، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا المطلب تحليلا وصفيا للمعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

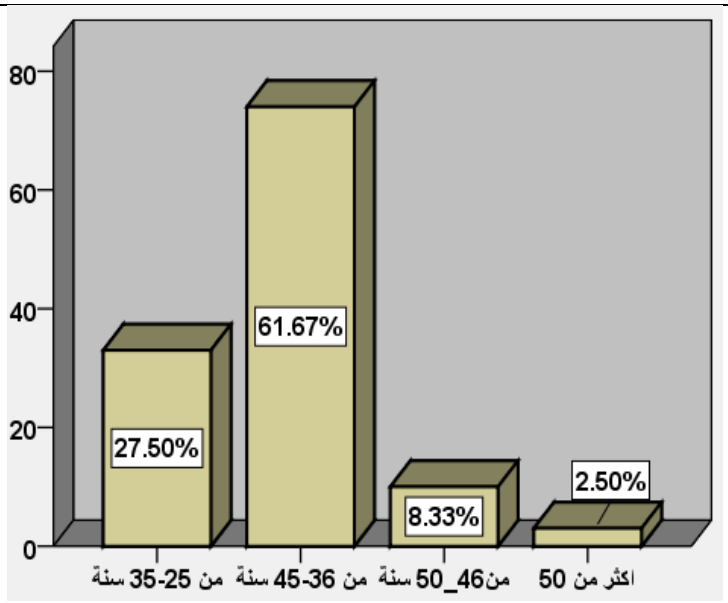
أولا: وصف خصائص العينة حسب الفئة العمرية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم (3-8) : ثبات أداة الدراسة.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 سنة	33	% 27.5
من 36 إلى 45 سنة	74	% 61.7
من 46 إلى 50 سنة	10	% 8.3
أكثر من50	3	% 2.5
المجموع	120	% 100

الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من نتائج الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 45 سنة حيث فاقت نسبتهم 89%، مقارنة بالأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة والذين قدرت نسبتهم بـ 10.5% فقط. وتشير هذه النسب إلى أن إدارة جامعة يحي فارس بالمدية تعتمد في مواردها البشرية على عنصر الشباب والذين يمتازون بالنشاط والحيوية.

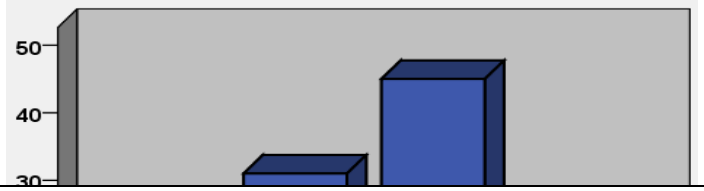
ثالثا: وصف خصائص العينة حسب المستوى العلمي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوى	23	% 19.2

الشكل رقم (3-3) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



ليسانس	31	% 25.8	
ماجستير/ماستر	45	% 37.5	
دكتوره	21	% 17.5	
المجموع	120	% 100	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الأفراد الحاملين لشهادة الماجستير أو الماستر هم الأكثر تواجدا بين أفراد العينة بنسبة بلغت 37.5%، في حين كان هناك تقارب في نسب المستويات الأخرى، وهذا التوزيع يعود حسب احتياجات ومتطلبات الوظائف والمهام بجامعة المدية.

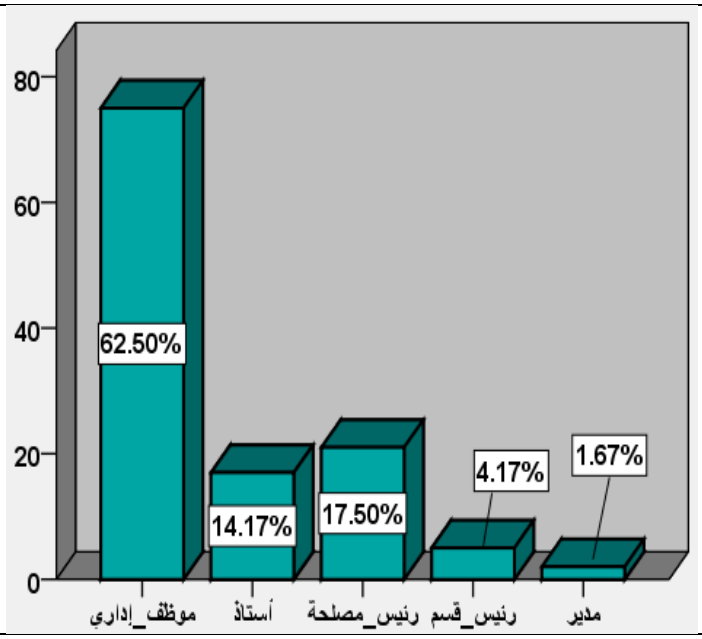
ثالثا: وصف خصائص العينة حسب الوظيفة

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (3-10) : توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف إداري	75	% 62.5
أستاذ	17	% 14.2
مصلحة_رئيس	21	% 17.5
قسم_رئيس	5	% 4.2
مدير	2	% 1.7
المجموع	120	% 100

الشكل رقم (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن معظم المستجوبين هم من فئة الموظفين الإداريين حيث بلغت نسبتهم 62.5%، وكانت نسبة الرؤساء المصالح 17.5%، والأساتذة 14.2%، بينما كانت

نسبة رؤساء الأقسام 4.2% فقط، في حين لم تتعدى نسبة المدراء 1.7%. ويفسر هذا التوزيع بسبب توزيع معظم الاستمارات على مستوى إدارة الكليات.

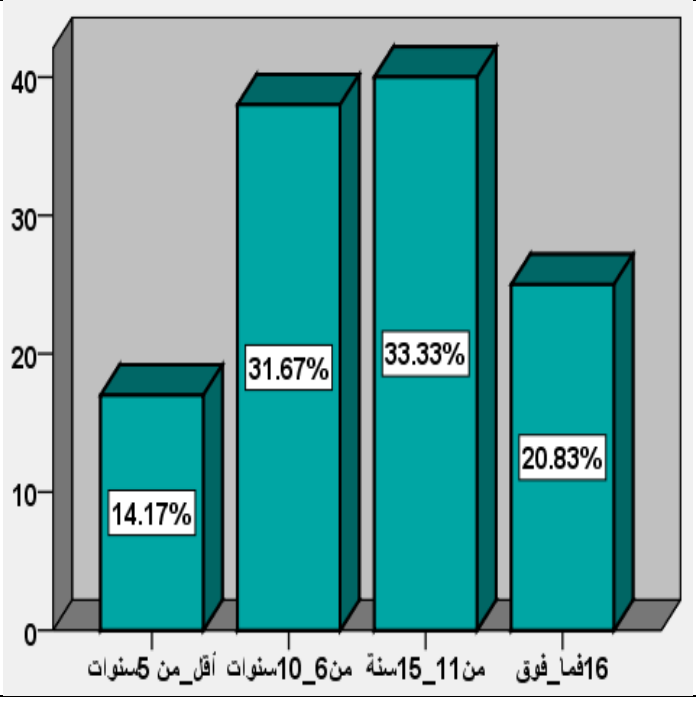
رابعا: وصف خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	% 14.2
من 6 إلى 10 سنوات	38	% 31.7
من 11 إلى 15 سنة	40	% 33.3
16 سنة فما فوق	25	% 20.8
المجموع	120	% 100

الشكل رقم (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن أصحاب الخبرات المهنية المتوسطة هم الأكثر تواجد بين أفراد عينة البحث بنسب قدرت بـ 33.3% لفئة من 11 إلى 15 سنة و 31.7% لفئة من 6 إلى 10 سنوات، أما الفئة الذين تفوق خبراتهم 16 سنة فقد بلغت نسبتهم 20.8%، في حين قدرت نسبة الأفراد الذين لا تتعدى خبراتهم المهنية 5 سنوات بـ 14.2%. وهذا يدل على إدارة الجامعة تعتمد على عناصر التكوين، التدريب، الكفاءة والتجربة معا.

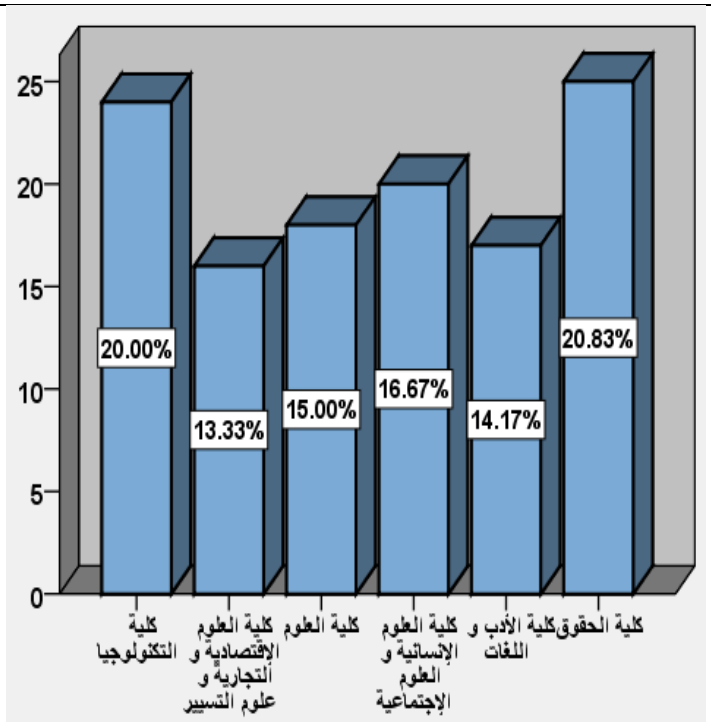
خامسا: وصف خصائص العينة حسب الكلية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكلية.

الجدول رقم (3-12) : توزيع عينة الدراسة حسب الكلية

الكلية	التكرار	النسبة المئوية
التكنولوجيا	24	% 20.0
الاقتصادية والتجارية والتسيير	16	% 13.3
العلوم	18	% 15.0
الاجتماعية والإنسانية	20	% 16.7
اللغات والآداب	17	% 14.2
الحقوق	25	% 20.8
المجموع	120	% 100

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الكلية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول والشكل أعلاه نجد أن هناك تقارب نسبي في توزيع أفراد العينة المستجوبة على كليات الجامعة، وهذا يعود إلى حرصنا على أن يكون الاستقصاء يشمل جميع الوحدات الإدارية لجامعة يحي فارس بالمدية، وذلك بهدف الحصول على بيانات مقاربة للواقع وتعميمها على مجتمع البحث.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضا وتحليلا لمجالات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية وأداء الجامعة، حيث سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاه ودرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

أولا: عرض وتحليل عبارات المحور الأول (الإدارة الإلكترونية)

لتحليل عبارات المحور الأول، سنتطرق إلى تحليل كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية.

1-عرض وتحليل عبارات بعد الحواسيب والبرمجيات:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الحواسيب والبرمجيات.

الجدول رقم(3-13) : عرض بيانات بعد الحواسيب والبرمجيات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد الجامعة على الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها	3.11	0.994	2	موافقة متوسطة
2	تسعى الجامعة إلى التحديث الدوري للموقع الإلكتروني لها	3.50	0.978	1	موافق
3	تتوفر المخابر البحوث العلمية على مستلزمات لا تستجيب للتكنولوجيات الحديثة	3.03	1.068	4	موافقة متوسطة
4	تشجع الجامعة حاملي الأفكار ومشاريع المؤسسات الناشئة	3.03	1.048	3	موافقة متوسطة
5	تسعى الجامعة إلى الرفع من تصنيفاتها العلمية من خلال (براءات الاختراع، عدد المتخرجين، البحوث العلمية، تصنيف المجلات...)	2.89	1.051	5	موافقة متوسطة
الحواسيب والبرمجيات		**3.11**	**0.789**	**موافقة متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد الحواسيب والبرمجيات كانت بين الموافقة والموافقة المتوسطة من وجهة نظر المبحوثين، فقد احتلت العبارة 02 "تسعى الجامعة إلى التحديث الدوري للموقع الإلكتروني لها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري 0.978 بدرجة موافقة مرتفعة، ثم تلتها باقي العبارات (1، 4، 3، 5) على الترتيب باتجاه محايد.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ **3.11** وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي **0.789** وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن توفر الحواسيب والبرمجيات هو على مستويات متوسطة لدى إدارة جامعة يحي فارس بالمدية.

2-عرض وتحليل عبارات بعد شبكات الاتصال:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد شبكات الاتصال.

الجدول رقم (3-14) : عرض بيانات بعد شبكات الاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	تزود الجامعة جميع المكاتب بشبكة انترنت ذات تدفق عالي لتسريع الخدمة.	3.28	1.152	4	موافقة متوسطة
7	يوجد تواصل بين العاملين في الجامعة من خلال الشبكة الداخلية الانترانت (Intranet).	3.14	1.020	5	موافقة متوسطة
8	تستخدم الجامعة البريد الالكتروني المهني لتبادل المعلومات بين المستخدمين.	3.68	0.925	2	موافق
9	تعتمد الجامعة على أساليب متطورة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي (الهاتف،الفاكس،الانترنت.....الخ).	3.76	0.859	1	موافق
10	يوجد تواصل إلكتروني بين الجامعة وشركاء العمل من خلال الشبكة الخارجية	3.43	0.905	3	موافق
شبكات الاتصال		**3.46**	**0.715**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد شبكات الاتصال كانت بين الموافقة والموافقة المتوسطة من طرف الأفراد المستجوبين، فقد جاءت العبارة 09 "تعتمد الجامعة على أساليب متطورة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي (الهاتف،

الفاكس، الانترنت.....الخ)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري 0.859 بدرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارتين (08، 10) على التوالي بنفس الاتجاه، وفي الأخير العبارتين (07، 06) على الترتيب وبدرجات متوسطة من الموافقة.

وعلى العموم نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ **3.46** وهو ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي **0.715** وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني وجود تجانس في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على أن هناك مستويات عالية نسبيا لشبكات الاتصال بإدارة جامعة المدية.

3-عرض وتحليل عبارات بعد الموارد البشرية:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الموارد البشرية.

الجدول رقم (3-15): عرض بيانات بعد الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11	تمتلك الجامعة موظفون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بكل سهولة.	3.38	0.997	4	موافقة متوسطة
12	تحرص الجامعة على توظيف العنصر البشري المؤهل علميا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3.26	0.991	5	موافقة متوسطة
13	تقدم الجامعة دورات تدريبية لفائدة الموظفين عن كل ما جديد فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3.03	1.016	2	موافقة متوسطة
14	توفر الجامعة تحفيزات لموظفيها من أجل تحديث وتطوير خدمات الإدارة الإلكترونية.	2.48	1.068	1	غير موافق
الموارد البشرية		3.04	0.798	**موافقة متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن درجات القبول حول العبارات المتعلقة ببعد الموارد البشرية كانت كلها بدرجات متوسطة من الموافقة من طرف الأفراد المستجوبين، باستثناء العبارة 14 والتي جاءت في آخر الترتيب العام لعبارات البعد بمتوسط حسابي بلغ 2.48 باتجاه عدم الموافقة.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد بلغ 3.04 وهو ما يعكس درجة قبول متوسطة على العموم، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.798 وهي قيمة تشير إلى وجود تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يدل على مستويات متوسطة لاهتمام إدارة جامعة يحي فارس بالمدية بعنصر الموارد البشرية.

4-عرض وتحليل عبارات بعد قواعد البيانات:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد قواعد البيانات.

الجدول رقم (3-16) : عرض بيانات بعد قواعد البيانات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
15	يقوم المختصين بتعديل قاعدة بيانات بصفة دورية ومنتظمة.	2.95	1.027	4	موافقة متوسطة
16	تمتلك الجامعة قاعدة البيانات كافية لإنجاز أعمالها.	3.38	0.927	3	موافقة متوسطة
17	تخزن المعلومات الخاصة بالمؤسسة في أجهزة الحاسوب(قواعد البيانات).	3.63	0.906	1	موافق
18	تستعمل المعلومات المخزنة كبيانات لتوليد معلومات جديدة.	3.44	0.941	2	موافق
قواعد البيانات		**3.35**	**0.798**	**موافقة متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن درجات القبول المتعلقة بالعبارات بعد قواعد البيانات كانت بين الموافقة والموافقة المتوسطة من طرف أفراد العينة، حيث جاءت العبارة 17 "تخزن المعلومات الخاصة بالمؤسسة في أجهزة الحاسوب(قواعد البيانات)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري 0.906 بدرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارة 18 بنفس الاتجاه، أما العبارتين (16، 15) على الترتيب فقد كانتا بدرجات متوسطة من الموافقة.

وعموما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.35 وهو ما يعكس درجة قبول متوسطة من طرف الأفراد، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.798 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يشير إلى أن هناك مستويات متوسطة من حيث الاهتمام باستخدام وتطوير قواعد البيانات لدى إدارة جامعة يحي فارس بالمدية.

أولا: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني (أداء الجامعة)

لتحليل عبارات المحور الثاني، سنتطرق إلى تحليل كل بعد من أبعاد أداء الجامعة.

1-عرض وتحليل عبارات بعد جودة البحث العلمي:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد جودة البحث العلمي.

الجدول رقم (3-17): عرض بيانات بعد جودة البحث العلمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد الجامعة على الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها	3.27	0.923	5	موافقة متوسطة
2	تسعى الجامعة إلى التحديث الدوري للموقع الإلكتروني لها	3.65	0.846	2	موافق
3	تتوفر المخابر البحوث العلمية على مستلزمات تستجيب للتكنولوجيات الحديثة	3.46	0.897	4	موافق
4	تشجع الجامعة حاملي الأفكار ومشاريع	3.68	0.918	1	موافق

	المؤسسات الناشئة				
5	تسعى الجامعة إلى الرفع من تصنيفاتها العلمية من خلال (براءات الاختراع، عدد المتخرجين، البحوث العلمية، تصنيف المجلات،.....)	3.61	1.047	3	موافق
جودة البحث العلمي		**3.53**	**0.763**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن العبارات المتعلقة ببعد جودة البحث العلمي كانت باتجاه الموافقة من وجهة نظر المبحوثين، باستثناء العبارة 01 "تعتمد الجامعة على الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها" والتي جاءت في آخر الترتيب بمتوسط حسابي 3.27 أي بدرجة موافقة متوسطة، فيما نالت العبارة 04 "تشجع الجامعة حاملي الأفكار ومشاريع المؤسسات الناشئة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري 0.918 وبدرجة موافقة مرتفعة.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.53 أي أن هناك موافقة بدرجات عالية على عبارات هذا البعد من طرف المستجوبين، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.763 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب في الإجابات. وهذه النتيجة تشير إلى مستويات عالية لجودة البحث العلمي بجامعة يحي فارس بالمدية.

2-عرض وتحليل عبارات بعد الرضا الوظيفي:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3-18): عرض بيانات بعد جودة البحث العلمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	تعتمد الجامعة على نظام الحوافز المادية والمعنوية لكسب رضا العاملين	2.19	1.055	4	موافقة متوسطة
7	تمنح الجامعة جوائز وتكريمات نتيجة التميز في الأداء	2.40	1.155	3	موافقة متوسطة

8	تستجيب الجامعة للانشغالات الموظفين (الأساتذة، الطلبة، الإداريين)	2.78	1.086	2	موافقة متوسطة
9	تعطي الجامعة أولوية الاستثمار في العنصر البشري (مراكز البحث، شراكات أجنبية، رحلات إلى الخارج،.....)	2.88	0.971	1	موافقة متوسطة
الرضا الوظيفي		**2.56**	**0.903**	**موافقة متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن درجات القبول المتعلقة بالعبارات بعد الرضا الوظيفي كانت كلها بموافقة متوسطة من طرف أفراد العينة. وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 2.56 وهو ما يعكس درجة قبول متوسطة من طرف الأفراد، وبانحراف معياري الإجمالي قدر بـ 0.903 وهي قيمة قريبة من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد. وهذا يشير إلى أن مستويات الرضا الوظيفي تعتبر متوسطة لدى العاملين بجامعة يحي فارس بالمدية.

3-عرض وتحليل عبارات بعد الخدمات الإدارية:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد الخدمات الإدارية.

الجدول رقم (3-19): عرض بيانات بعد الخدمات الإدارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	تعتمد الجامعة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة الإدارية	3.16	0.907	1	موافقة متوسطة
11	تقوم الجامعة بإعداد التقارير الدورية عن سير الأعمال في الإدارة	3.08	0.931	2	موافقة متوسطة
12	تقوم الجامعة على تحديد احتياجاتها من المورد البشري	3.05	0.994	3	موافقة متوسطة
13	تقوم بوضع خطط وبرامج لأنشطة المعلومات	3.03	0.974	4	موافقة

	ومراجعة الوثائق				متوسطة
الخدمات الإدارية		**3.08**	**0.802**	**موافقة متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يوضح الجدول أعلاه أن درجات الموافقة المتعلقة بالعبارات بعد قواعد البيانات كانت كلها متوسطة من طرف أفراد العينة، وعموما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.08 وهو ما يعكس درجة قبول متوسطة أيضا من طرف الأفراد، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.802 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب في إجابات الأفراد حول عبارات هذا البعد. وهذا يشير إلى أن الخدمات الإدارية المقدمة من طرف إدارة جامعة يحي فارس بالمدية تحتاج إلى التحسين أكثر لتفعيل مفهوم الإدارة الإلكترونية.

4-عرض وتحليل عبارات بعد خدمة المجتمع:

يستعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعد خدمة المجتمع.

الجدول رقم (3-20) : عرض بيانات بعد خدمة المجتمع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
14	تساهم الجامعة في نشر تطبيقاتها وبحوثها العلمية في المجتمع	3.23	0.993	4	موافقة متوسطة
15	تقدم الجامعة ملتقيات وندوات علمية وتحسيسية تخدم المجتمع	3.65	0.958	1	موافق
16	تعتمد الجامعة على تطوير الاتفاقيات مع المؤسسات لخدمة المجتمع	3.53	0.897	2	موافق
17	تولي الجامعة اهتماماتها التي تلبي احتياجات المجتمع	3.25	1.049	3	موافقة متوسطة
خدمة المجتمع		**3.41**	**0.818**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن درجات القبول المتعلقة بالعبارات بعد الرضا الوظيفي كانت بين الموافقة وموافقة متوسطة من طرف الأفراد المبحوثين، حيث نجد أن العبارة 15 "تقدم الجامعة ملتقيات وندوات علمية وتحسيسية تخدم المجتمع" أحرزت أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.65 وكانت باتجاه موافق من قبل الأفراد، ثم العبارة 16 والتي كانت أيضا بالموافقة، بينما جاءت العبارتين (17 و 14) على الترتيب باتجاه الموافقة المتوسطة.

وبصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قد بلغ 3.41 وهو ما يعبر عن درجة قبول مرتفعة نسبيا من طرف الأفراد، وبانحراف معياري الإجمالي بلغ 0.818 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على أن إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد كانت متقاربة. وهذا يشير إلى أن هناك خطط وبرامج هادفة تعتمدها إدارة جامعة يحي فارس بالمدية لخدمة المجتمع.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتوافق مع كل فرضية للتأكد من صحتها أو رفضها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) للأبعاد الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية**".

ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على أداء الجامعة وفقا للفرضيات الفرعية التالية:

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الحواسيب والبرمجيات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الحواسيب والبرمجيات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

ونتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21) : أثر الحواسيب والبرمجيات على تحسين الأداء الجامعي

المتغيرات	الأداء الجامعي						
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	المعامل الانحدار a	t ستودنت المحسوبة	*Sig t*	F فيشر المحسوبة	*Sig F*
الحواسيب والبرمجيات	0.456^a	0.208	0.380	5.572	**0.000**	31.053	$\mathbf{0.000^b}$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة قدرها 45.6% بين بعد الحواسيب والبرمجيات والأداء الجامعي وأن نسبة 20.8% من التغيرات في مستويات الأداء الجامعي ناتجة عن التغيرات في الحواسيب والبرمجيات، ويشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين حيث أن زيادة الحواسيب والبرمجيات بدرجة واحدة تقابلها زيادة قدرها 0.380 في مستويات الأداء الجامعي، كما نلاحظ أن قيمة t ستودنت المحسوبة بلغت 5.572 بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار، وهذا ما تؤكده قيمة فيشر F المحسوبة والتي بلغت 31.053 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الكلي.

وبناءا على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الحواسيب والبرمجيات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية**".

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

ونتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–22) : أثر شبكات الاتصال على تحسين الأداء الجامعي

المتغيرات	الأداء الجامعي						
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	المعامل الانحدار a	t ستودنت المحسوبة	*Sig t*	F فيشر المحسوبة	*Sig F*
شبكات الاتصال	0.491^a	0.241	0.451	6.118	**0.000**	37.426	$\mathbf{0.000^b}$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة قدرها 49.1% بين بعد شبكات الاتصال والأداء الجامعي وأن نسبة 24.1% من التغيرات في مستويات الأداء الجامعي ناتجة عن التغيرات في شبكات الاتصال، ويشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين حيث أن زيادة شبكات الاتصال بدرجة واحدة تقابلها زيادة قدرها 0.451 في مستويات الأداء الجامعي، كما نلاحظ أن قيمة t ستودنت المحسوبة بلغت 6.118 بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار، وهذا ما تؤكده قيمة فيشر F المحسوبة والتي بلغت 37.426 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الكلي.

وبناءا على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية**".

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

ونتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-23) : أثر الموارد البشرية على تحسين الأداء الجامعي

المتغيرات	الأداء الجامعي						
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	المعامل الانحدار a	t ستودنت المحسوبة	$Sig\ t$	F فيشر المحسوبة	$Sig\ F$
الموارد البشرية	0.683[a]	0.467	0.562	10.165	**0.000**	103.327	**0.000**[b]

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة قدرها 68.3% بين بعد الموارد البشرية والأداء الجامعي وأن نسبة 46.7% من التغيرات في مستويات الأداء الجامعي ناتجة عن التغيرات في الموارد البشرية، ويشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين حيث أن زيادة في مستوى الموارد البشرية بدرجة واحدة تقابلها زيادة قدرها 0.562 في مستويات الأداء الجامعي، كما نلاحظ أن قيمة t ستودنت المحسوبة بلغت 10.165 بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار، وهذا ما تؤكده قيمة فيشر F المحسوبة والتي بلغت 103.327 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الكلي.

وبناءا على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية**".

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

ونتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-24) : أثر قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي

المتغيرات	الأداء الجامعي						
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	المعامل الانحدار a	t ستودنت المحسوبة	$Sig\ t$	F فيشر المحسوبة	$Sig\ F$
قواعد البيانات	0.640^a	0.410	0.527	9.051	**0.000**	81.924	$\mathbf{0.000^b}$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة قدرها 64% بين بعد قواعد البيانات والأداء الجامعي وأن نسبة 41% من التغيرات في مستويات الأداء الجامعي ناتجة عن التغيرات في قواعد البيانات، ويشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين حيث أن زيادة في الاهتمام بقواعد البيانات بدرجة واحدة تقابلها زيادة قدرها 0.527 في مستويات الأداء الجامعي، كما نلاحظ أن قيمة t ستودنت المحسوبة بلغت 9.051 بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يدل على معنوية معامل الانحدار، وهذا ما تؤكده قيمة فيشر F المحسوبة

والتي بلغت 81.924 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الكلي.

وبناءا على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".**

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".

ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وفقا للصيغة التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية.

ونتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-25) : أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي

المتغيرات	الأداء الجامعي							
الإدارة الإلكترونية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	المعامل الانحدار a	الثابت b	t ستودنت المحسوبة	$Sig\ t$	F فيشر المحسوبة	$Sig\ F$
	0.680[a]	0.463	0.704	0.889	10.082	0.000	101.639	0.000[b]

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة قدرها 68% بين الإدارة الإلكترونية والأداء الجامعي وأن نسبة 46.3% من التغيرات في مستويات الأداء الجامعي ناتجة عن التغيرات في الإدارة الإلكترونية، ويشير معامل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين حيث أن تحسين الإدارة الإلكترونية بدرجة واحدة تقابلها زيادة قدرها 0.704 في مستويات الأداء الجامعي بالإضافة إلى قيمة ابتدائية قدرها 0.889، كما نلاحظ أن قيمة t ستودنت المحسوبة بلغت 10.082 بمستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يدل على المعنوية الإحصائية لمعامل الانحدار، وهذا ما تؤكده قيمة فيشر F المحسوبة والتي بلغت 101.639 بمستوى دلالة أقل من 0,05 وهو ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الكلي.

وبناءا على هذه الاستنتاجات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية**".

وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:

حيث أن: x: الإدارة الإلكترونية y: الأداء الجامعي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي كليات جامعة المدية، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS ، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، والمتمثلة في وجود علاقة للإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل للدراسة بأبعادها الأربعة في تحسين الأداء الجامعي بالمدية.

خاتمة عـامة

تبرز أهمية التطور التكنولوجي في تعزيز وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعات. من خلال اعتماد الإدارة الإلكترونية، يمكن للجامعات الجزائرية تحقيق مستويات جديدة من الفعالية والكفاءة في إدارة الموارد وتنظيم الأنشطة الأكاديمية، باستخدام التقنيات الحديثة والتطبيقات الذكية والتواصل عبر الإنترنت، يمكن تعزيز تجربة الطلاب وتيسير الوصول إلى المواد التعليمية والموارد البحثية. كما يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين عمليات التسجيل وإدارة المعلومات الأكاديمية والإدارية بشكل فعّال، مما يقلل من الإجراءات الورقية ويسهل الوصول إلى البيانات والتقارير.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز التواصل والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين، مما يعزز من تبادل المعرفة والخبرات ويسهم في بناء بيئة أكاديمية ديناميكية ومتطورة.

بشكل عام، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تعتبر عنصراً أساسياً في تحسين أداء الجامعات الجزائرية، حيث تمثل وسيلة حديثة وفعّالة لتعزيز الجودة التعليمية وتحسين تجربة الطلاب وتعزيز التفاعل والتواصل في المجتمع الأكاديمي.

وبعد استعراضنا لاهم الادبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وطبيعة العلاقة الأثر بينها، واسقاط ذلك على عينة من موظفي جامعة يحى فارس بولاية المدية، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا–النتائج.

- يمكن تقسيم نتائج الدراسة الى نتائج خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي وذلك ما يلي:
- **النتائج النظرية:**
- يؤدي استخدام الأمثل لتطبيق الإدارة الإلكترونية الى رفع مستوى أداء الموظفين، الأساتذة، الطلبة لدى جامعة المدية.
- ترفع استخدامات تطبيقات الإدارة الإلكترونية من القدرة على التوقع والرؤية الشاملة وتجعلها أكثر قدرة على الاستمرارية مع المحيط الداخلي والخارجي للجامعة.

- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى الأساتذة الجامعين عن طريق المؤتمرات والملتقيات يعزز من مسايرة التطوير التنظيمي للجامعة.

1. النتائج التطبيقية.

- **نتائج التحليل الوصفي لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية.**
- وجود مستوى جيد لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (الحواسيب والبرمجيات، الشبكات والاتصالات، الموارد البشرية، قواعد البيانات) لدى لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس بالمدية، وهذا يشير إلى أن الجامعة تسهر على توفير البنية التحتية اللازمة من حواسيب وشبكات، لضمان سير تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية في الجامعة.
- **نتائج التحليل الوصفي لأبعاد تحسين الأداء الجامعي.**
- وجود مستوى عالي لأبعاد تحسين الأداء الجامعي لجامعة المدية (جودة البحث العلمي، الرضا الوظيفي، الخدمات الإدارية، خدمة المجتمع) لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس بالمدية، وهذا يشير إلى أن هناك خطط وبرامج هادفة تعتمدها إدارة جامعة يحي فارس بالمدية لخدمة الموظفين ، الأساتذة، وكذا الطلبة بالإضافة إلى خدمة المجتمع.

ثانيا–نتائج التحقق من فرضيات الدراسة.

- تحقق الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".
- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للحواسيب والبرمجيات على الادارة الحديثة لدى لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للشبكات والاتصالات على الادارة الحديثة لدى لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".

- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية على الادارة الحديثة لدى لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".
- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على تحسين الأداء الجامعي لدى عينة من موظفي كليات جامعة يحى فارس ولاية المدية".

ثالثا: التوصيات والإقتراحات.

من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها ارتأينا تقديم هذه الاقتراحات والتي يمكن ان تكون مساهمة في موضوع الدراسة وذلك على النحو الآتي:

- توفير أجهزة الحاسوب في جميع أقسام الكليات وإتاحتها لمستخدميها بالجودة والسرعة المطلوبة .
- العمل على تفعيل أمن الشبكات في الجامعة لرفع مستوى الثقة من قبل مستخدميها.
- إعطاء أولوية واهمية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالاستراتيجية الكلية للجامعة حتى تلبي حاجاتها المؤسسة الداخلية والخارجية وتحسين الأداء من مختلف مستوياته
- عقد اتفاقيات وشراكات مع مؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها لضمان توفر تدفق الانترنت التي تضمن سير عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- استخدام تقنيات التعليم عن بعد ضمن سياسات وأوليويات الجامعة.

رابعا: أفـــاق الدراسة.

على ضوء الدراسة التي تمت في هذا الموضوع، وما تم التوصل اليه من نتائج فإننا نقترح على الطلبة والباحثين التوجه لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب أخرى مهمة هي:

- دور الإدارة الحديثة ومساهمتها في تحسين جودة التعليم العالي.
- تطبيقات الهواتف الذكية والمحمولة في ضمان جودة التعليم العالي.
- رأس المال الفكري وعلاقته بتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية :

- **الكتب :**

- حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- حمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز :قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفرديا**، دار الجامعة الجديدة لمنشر والتوزيع، مصر، 2115.
- سعد غالب ياسين،**الادارة الالكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان-وسط البلد، شارع الملك حسين،بدون سنة.
- صفاء فتوح جمعة، **مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، ،2014.
- عبد الله الحربي، **تطوير الخطط التدريسية وتقييمها**"، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء، دار النهضة العربية**، مصر، ،1998.
- علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالم، **الإدارة الالكترونيE-MANAGEMENT** ، دار وائل للنشر عمان، الأردن، بدون سنة.
- علي العبد الله الحميضي ،**تطوير خطط المساقات الجامعية**، مركز التطوير الأكاديمي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- فاروق حسين ؛ محمد أبو العينين ،**التعليم الجامعي وجودته: المفاهيم والمعايير** الطبعة 2. القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات، 2008.
- محمد أحمد الجار الله، **التخطيط وإدارة التنفيذ الاستراتيجي**، دار النشر : دار النفائس، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- محمد العيوني، **التقويم التربوي والجودة في التعليم**. الرياض: دار العلم للجميع،2014.
- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الرضوان لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- محمد كمال مصطفى، **تحميل وقياس وتقييم الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013.
- مزهر شعباني، شوقي ناجي، **الإدارة الالكترونية**، دار الثقافة للنشر، 2014.
- مصطفى الصفار، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2015
- نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية**، دار البازار للنشر والتوزيع عمان- الأردن.

- **المجلات :**

- أحمد مداني، منهجية قياس **مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعلم العالي**، مجلة معهد العلوم الاتصادية، المجل د24، ال عدد01، 2021.
- إلهام شيلي، **واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد01، 2019.
- إيمان بن بلقاسم ، الأداء **التدريبي للأستاذ الجامعي على ضوء مستويات الجودة الشاملة**، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02 ،2022.
- الحسين قانة، شني تالية، **الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة- المجلد: 05 / العدد 02/ 2021
- رائد حسني الحجار، **تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الأقصى، العدد 02 ،2002.
- زرزار العياشي وعياد كرمية، **من الجامعة التقليدية إلى جامعة الجودة**، جملة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 04، 2013.
- سميرة عطيوي ، نادية عيساوي نادية، **الادارة الالكترونية كاداة لتحسين الخدمة العمومية**،مع الاشارة لبعض مؤسسات الخدمة العمومية،للولايات المتحدة الامريكية،العدد14/ 2017.
- سيد عبد النبي محمد، **طرق وأساليب تحسين الأداء في الؤسسات**، دار الكتب المصرية، فهرس إثناء النشر، 2018.
- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث: 07/ 2009-2010.

- عبد الغفور بن غميدي ،"**دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الجامعي**". مجلة البحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2(2017).
- عبد القادر حيمر وعبد الله بومندل (2015). "**دور التكوين والتطوير في تحسين أداء الجامعات الجزائرية:** دراسة تطبيقية على جامعة الجزائر 2". مجلة البحوث في التربية والعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 1،(2015).
- قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ضل معايير مواصفات الل آيزو9000، دراسة ميدانية بمؤسسة QRSIM للصناعات الميكانيكة، غيليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018.

- **الملتقيات والمنتديات:**

- شطارة نبيلة، لبرش سارة، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة**، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة الجزائر 03.
- عبد القادر. "**التحديات المعاصرة للتعليم العالي في الجزائر:** دراسة نقدية." الندوة الدولية للتعليم والتنمية المستدامة2017 .
- علي حسن باكير، **الفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الألكترونية**، منتدى الخليج، 2006.

أطروحات الدكتوراه والماجستير :

- حورية قاسيمي، **دور الادارة الالكترونية في حماية المعلومات لدى الادارة العمومية، جامعة المدية**، اطروحة لنيل شهادة دكتورة ، علوم التسيير كلية العلوم يحي فارس المدية2020 – 2021.
- الساسي بوعزيز، نموذج **مقترح لتطبيق الادارة الالكترونية بالادارة الرياضية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة تخصص ادارة التسيير الرياضي جامعة محمد بوضياف–المسيلة– سنة النشر.
- عبد القادر عبد القادر، **تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر**، أطروحة دكتورا قسم علوم اجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015.

- جميلة ذهبية، **الادارة الالكترونية ودوروها في تحسين الخدمة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي قالمة سنة 2015.
- خليفـة حواش، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق تخصص: ادارة ومالية، 2016-2017.
- سمير عماري، **دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائريات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، 2017-2018.
- الصالح جيلح، أثر **القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2006.
- عمر تمجغيدن، **دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر ،2012/2013.
- المسعود عينة، **القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية**: دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة "، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2010.

✓ **المراجع الأجنبية :**

- باول غيبل ،**تقييم الجامعات والتعليم العالي**"، دار النشر : كولومبيا للجامعة، 2016.
- ستيفن مارتن ،**جودة التعليم العالي وتقييم الجامعات: النظرية والتطبيقات**"، دار النشر: ماكميلان، 2015
- لجون هاتي وستيفن كريمر**تحسين الأداء الأكاديمي: تحليل وتطبيق البحوث**".2020
- مانينغ وكينت واشينغتون"**كيف تكون طالبًا ناجحًا في الجامعة: أسرار النجاح الأكاديمي والشخصي**"2018.

✓ **المواقع الإلكترونية :**

- .https://www.starshams.com/2021/05/%20electronic-54.administration .html https://docs.oracle.com/en/industries/energy-water/customer-cloud-service/23a/ccs-user-guides_ar/Topics/F1_92Reports_Performance_Targets_About.html 24-04-2024
- **https://ar-entrepreneur.com**

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الاساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ (ة)	الرتبة	الجامعة
1	محمد بولصنام	استاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس- المدية-
2	جمال جعفري	أستاذ محاضر -ب-	جامعة يحي فارس- المدية-
3	عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر-أ-	جامعة يحي فارس- المدية-
4	جغلاف علي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة يحي فارس- المدية-

الملحق (02) : أداة الدراسة (الإستبيان)

الجامعة:جامعة يحي فارس بالمدية

الفرع:علوم التسيير

التخصص:إدارة أعمال

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

-السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته-

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان "**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجامعات الجزائرية –دراسة حالة جامعة المدية–**"، نرجو من سيادتكم الأفاضل من الأساتذة والموظفين المحترمين التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة ، علما بأن إجابتكم ستعامل بشكل سري و لغايات أغراض البحث العلمي فقط و ستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت، شاكرين لكم سلفا على جهودكم و حسن تعاونكم .

أولا : البيانات الشخصية و الوظيفية :

1- الفئة العمرية : من 25_ 35 سنة ☐ من 36_ 45سنة ☐

من 46_ 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

2-المستوى العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر/ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3 –الوظيفة: موظف إداري ☐ أستاذ ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐

4 – سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات ☐ من 6 – 10 سنوات ☐

من 11 –15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐

5 -الكلية: كلية التكنولوجيا ☐ كلية العلوم ☐ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ☐

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ☐ كلية الأدب واللغات ☐ كلية الحقوق ☐

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة :

المتغير المستقل " أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية"						
"الحـــواسيب و البرمجيات "						
الرقم	**العبارات**	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**موافق بدرجة متوسطة**	**موافق**	**موافق بشدة**
01	توفر الجامعة العدد الكافي من أجهزة الحواسيب في إدارتها.					
02	توفر الجامعة مختلف ملحقاتالحاسوب لمستخدميها (وسائط التخزين، التصوير، أجهزة البصمة الإلكترونية،....)					
03	يتم صيانة أجهزة الحواسيب بشكل دوري ومنتظم					
04	تحرص الجامعة على امتلاك أحدث البرمجيات المتطورة عالميا.					
05	تقوم الجامعة بتحين البرمجيات المستخدمة لضمان سرعة وجودة الخدمة المقدمة.					
" الشبكات الاتصال "						

06	تزود الجامعة جميع المكاتب بشبكة انترنت ذات تدفق عالي لتسريع الخدمة.					
07	يوجدتواصلبينالعاملينفيالجامعة منخلالالشبكةالداخلية الانترانت (Intranet.					
08	تستخدم الجامعة البريد الالكتروني المهني لتبادل المعلومات بين المستخدمين.					
09	تعتمد الجامعة على أساليب متطورة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي (الهاتف،الفاكس،الانترنت.....الخ).					
10	يوجدتواصلإلكترونيبين الجامعة وشركاءالعملمنخلالالشبكةالخارجية					
	" المورد البشـــرية "					
11	تمتلك الجامعة موظفونقادرونعلىتطويرالبرمجياتالمستخدمةفيالمؤسسةبكلسهولة.					
12	تحرص الجامعة على توظيف العنصر البشري المؤهل علميا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
13	تقدم الجامعة دورات تدريبية لفائدة الموظفين عن كل جديد فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
14	توفرالجامعةتحفيزاتلموظفيهامنأجلتحديثوتطوير خدماتالإدارةالإلكترونية.					
	" قواعد البيانات "					
15	يقوم المختصين بتعديلقاعدةبياناتبصفة دورية ومنتظمة.					
17	تمتلكالجامعةقاعدة البياناتكافيةلإنجازأعمالها.					
18	تخزن المعلومات الخاصة بالمؤسسة في أجهزة الحاسوب(قواعد البيانات).					
19	تستعمل المعلومات المخزنة كبيانات لتوليد معلومات جديدة.					

المتغير التابع : معايير أداء الجامعة					
"جودة البحث العلمي"					
تعتمد الجامعة على الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها					
تسعى الجامعة إلى التحديث الدوري للموقع الإلكتروني لها					
تتوفر المخابر البحوث العلمية على مستلزمات تستجيب للتكنولوجيات الحديثة					
تشجع الجامعة حاملي الأفكار ومشاريع المؤسسات الناشئة					
تسعى الجامعة إلى الرفع من تصنيفاتها العلمية من خلال (براءات الاختراع، عدد المتخر البحوث العلمية، تصنيف المجلات،.....)					

"الرضا الوظيفي"					
تعتمد الجامعة على نظام الحوافز المادية لكسب رضا العاملين					
تمنح الجامعة جوائز وتكريمات نتيجة التميز في الأداء					
تستجيب الجامعة للانشغالات الموظفين (الأساتذة ، الطلبة، الإداريين)					
تعطي الجامعة أولوية الاستثمار في العنصر البشري (مراكز البحث، شراكات أجنبية، رحلات إلى الخارج،.....)					
"الخدمات الإدارية"					
تعتمد الجامعة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة الإدارية					
تقوم الجامعة بإعداد التقارير الدورية عن سير الأعمال في الإدارة					
تقوم الجامعة على تحديد احتياجاتها من المورد البشري					
تقوم بوضع خطط وبرامج لأنشطة المعلومات ومراجعة الوثائق					
" خدمة المجتمع"					
تساهم الجامعة في نشر تطبيقاتها وبحوثها العلمية في المجتمع					
تقدم الجامعة ملتقيات وندوات علمية وتحسيسية تخدم المجتمع					
تعتمد الجامعة على تطوير الاتفاقيات مع المؤسسات لخدمة المجتمع					
تولي الجامعة اهتماماتها التي تلبي احتياجات المجتمع					

الملحق (03) : النتائج المستخرجة بواسطة برنامج (spss)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة_الإلكترونية	.075	120	.096	.981	120	.082
أداء_الجامعات	.060	120	.200*	.987	120	.326
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

الملحق 04 قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	الأستاذ (ة)	الرتبة	الجامعة
1	محمد بولصنام	استاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس– المدية–
2	جمال جعفري	أستاذ محاضر –ب–	جامعة يحي فارس– المدية–
3	عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر–أ–	جامعة يحي فارس– المدية–
4	جغلاف علي	أستاذ محاضر–أ–	جامعة يحي فارس– المدية–

		الإدارة_الإلكترونية
الإلكترونية_الإدارة	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	120
1ب_1م_1س	Correlation Coefficient	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب_1م_2س	Correlation Coefficient	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب_1م_3س	Correlation Coefficient	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب1م_4س	Correlation Coefficient	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب_1م_5س	Correlation Coefficient	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
2ب_1م_6س	Correlation Coefficient	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
2ب_1م_7س	Correlation Coefficient	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
2ب_1م_8س	Correlation Coefficient	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
2ب_1م_9س	Correlation Coefficient	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
2ب_1م_10س	Correlation Coefficient	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
3ب_1م_11س	Correlation Coefficient	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
3ب_1م_12س	Correlation Coefficient	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

3ب_1م_13س	Correlation Coefficient	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
3ب_1م_14س	Correlation Coefficient	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
4ب_1م_15س	Correlation Coefficient	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
4ب_1م_17س	Correlation Coefficient	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
4ب_1م_18س	Correlation Coefficient	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
4ب_1م_19س	Correlation Coefficient	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

		أداء_الجامعات
أداء_الجامعات	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	120
1ب_2م_20س	Correlation Coefficient	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب_2م_21س	Correlation Coefficient	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب_2م_22س	Correlation Coefficient	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب_2م_23س	Correlation Coefficient	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
1ب_2م_24س	Correlation Coefficient	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
2ب_2م_25س	Correlation Coefficient	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	120
ب2_م2_س26	Correlation Coefficient	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب2_م2_س27	Correlation Coefficient	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب2_م2_س28	Correlation Coefficient	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب3_م2_س29	Correlation Coefficient	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب3_م2_س30	Correlation Coefficient	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب3_م2_س31	Correlation Coefficient	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب3_م2_س32	Correlation Coefficient	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب4_م2_س33	Correlation Coefficient	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب4_م2_س34	Correlation Coefficient	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب4_م2_س35	Correlation Coefficient	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
ب4_م2_س36	Correlation Coefficient	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

		الكلية_الدرجة
الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	120
الإلكترونية_الإدارة	Pearson Correlation	.906**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
والبرمجيات_الحواسيب	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
الاتصال_الشبكات	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
البشرية_الموارد	Pearson Correlation	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
البيانات_قواعد	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
الجامعات_أداء	Pearson Correlation	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
البحث_جودة	Pearson Correlation	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
الوظيفي_الرضا	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
الإدارية_الخدمات	Pearson Correlation	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
المجتمع_خدمة	Pearson Correlation	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	18

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	35

العمرية الفئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25-35 سنة	33	27.5	27.5	27.5
	من 36-45 سنة	74	61.7	61.7	89.2
	من 46_50سنة	10	8.3	8.3	97.5
	اكثر من50	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوى	23	19.2	19.2	19.2
	ليسانس	31	25.8	25.8	45.0
	ماجستير/ماستر	45	37.5	37.5	82.5
	دكتوره	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري_موظف	75	62.5	62.5	62.5
	أستاذ	17	14.2	14.2	76.7
	مصلحة_رئيس	21	17.5	17.5	94.2
	قسم_رئيس	5	4.2	4.2	98.3
	مدير	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات5 من_أقل	17	14.2	14.2	14.2
	سنوات10_6من	38	31.7	31.7	45.8
	سنة15_11من	40	33.3	33.3	79.2
	فوق_فما16	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الكلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التكنولوجيا كلية	24	20.0	20.0	20.0
	علوم و التجارية و الإقتصادية العلوم كلية التسيير	16	13.3	13.3	33.3
	العلوم كلية	18	15.0	15.0	48.3
	الإجتماعية العلوم و الإنسانية العلوم كلية	20	16.7	16.7	65.0
	اللغات و الأدب كلية	17	14.2	14.2	79.2
	الحقوق كلية	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1ب_1م_1س	120	1.00	5.00	3.1083	.99407
1ب_1م_2س	120	1.00	5.00	3.5000	.97877
1ب_1م_3س	120	1.00	5.00	3.0333	1.06852
1ب1م_4س	120	1.00	5.00	3.0250	1.04891
1ب_1م_5س	120	1.00	5.00	2.8917	1.05158
والبرمجيات_الحواسيب	120	1.00	4.80	3.1117	.78934
Valid N (listwise)	120				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2ب_1م_6س	120	1.00	5.00	3.2750	1.15200
2ب_1م_7س	120	1.00	5.00	3.1333	1.02024
2ب_1م_8س	120	1.00	5.00	3.6833	.92567
2ب_1م_9س	120	1.00	5.00	3.7583	.85990
2ب_1م_10س	120	1.00	5.00	3.4333	.90501
الشبكات_الاتصال	120	1.00	4.80	3.4567	.71582
Valid N (listwise)	120				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3ب_1م_11س	120	1.00	5.00	3.3833	.99734
3ب_1م_12س	120	1.00	5.00	3.2583	.99153
3ب_1م_13س	120	1.00	5.00	3.0250	1.01636
3ب_1م_14س	120	1.00	5.00	2.4750	1.06875
البشرية_الموارد	120	1.00	5.00	3.0354	.79870
Valid N (listwise)	120				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4ب_1م_15س	120	1.00	5.00	2.9500	1.02777
4ب_1م_17س	120	1.00	5.00	3.3833	.92748
4ب_1م_18س	120	1.00	5.00	3.6333	.90687
4ب_1م_19س	120	1.00	5.00	3.4417	.94198
قواعد_البيانات	120	1.00	5.00	3.3521	.79817
Valid N (listwise)	120				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1ب_2م_20س	120	1.00	5.00	3.2667	.92340
1ب_2م_21س	120	1.00	5.00	3.6500	.84664
1ب_2م_22س	120	1.00	5.00	3.4583	.89720
1ب_2م_23س	120	1.00	5.00	3.6750	.91819
1ب_2م_24س	120	1.00	5.00	3.6083	1.04757
جودة_البحث	120	1.60	5.00	3.5317	.76367
Valid N (listwise)	120				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2ب_2م_25س	120	1.00	5.00	2.1917	1.05556
2ب_2م_26س	120	1.00	5.00	2.4000	1.15519
2ب_2م_27س	120	1.00	5.00	2.7833	1.08607
2ب_2م_28س	120	1.00	5.00	2.8833	.97173
الرضا_الوظيفي	120	1.00	5.00	2.5646	.90313
Valid N (listwise)	120				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3ب_2م_29س	120	1.00	5.00	3.1583	.90745
3ب_2م_30س	120	1.00	5.00	3.0833	.93110
3ب_2م_31س	120	1.00	5.00	3.0500	.99452
3ب_2م_32س	120	1.00	5.00	3.0250	.97414
الخدمات_الإدارية	120	1.00	5.00	3.0792	.80243
Valid N (listwise)	120				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4ب_2م_33س	120	1.00	5.00	3.2333	.99354
4ب_2م_34س	120	1.00	5.00	3.6500	.95838
4ب_2م_35س	120	1.00	5.00	3.5333	.89755
4ب_2م_36س	120	1.00	5.00	3.2583	1.04918
خدمة_المجتمع	120	1.25	5.00	3.4187	.81874
Valid N (listwise)	120				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.456[a]	.208	.202	.58750

a. Predictors: (Constant), والبرمجيات_الحواسيب

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.718	1	10.718	31.053	.000[b]
	Residual	40.728	118	.345		
	Total	51.446	119			

a. Dependent Variable: الجامعات_أداء

b. Predictors: (Constant), والبرمجيات_الحواسيب

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.988	.219		9.079	.000
	والبرمجيات_الحواسيب	.380	.068	.456	5.572	.000

a. Dependent Variable: الجامعات_أداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.491[a]	.241	.234	.57533

a. Predictors: (Constant), الاتصال_الشبكات

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.388	1	12.388	37.426	.000[b]
	Residual	39.058	118	.331		
	Total	51.446	119			
a. Dependent Variable: الجامعات_أداء						
b. Predictors: (Constant), الاتصال_الشبكات						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.613	.260		6.203	.000
	الاتصال_الشبكات	.451	.074	.491	6.118	.000
a. Dependent Variable: الجامعات_أداء						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683[a]	.467	.462	.48213
a. Predictors: (Constant), البشرية_الموارد				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.018	1	24.018	103.327	.000[b]
	Residual	27.429	118	.232		
	Total	51.446	119			
a. Dependent Variable: الجامعات_أداء						
b. Predictors: (Constant), البشرية_الموارد						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.464	.174		8.430	.000
	البشرية_الموارد	.562	.055	.683	10.165	.000
a. Dependent Variable: الجامعات_أداء						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640[a]	.410	.405	.50728
a. Predictors: (Constant), البيانات_قواعد				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.081	1	21.081	81.924	.000[b]
	Residual	30.365	118	.257		
	Total	51.446	119			
a. Dependent Variable: الجامعات_أداء						
b. Predictors: (Constant), البيانات_قواعد						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.403	.201		6.992	.000
	البيانات_قواعد	.527	.058	.640	9.051	.000
a. Dependent Variable: الجامعات_أداء						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680[a]	.463	.458	.48397
a. Predictors: (Constant), الإلكترونية_الإدارة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.807	1	23.807	101.639	.000[b]
	Residual	27.639	118	.234		
	Total	51.446	119			

a. Dependent Variable: الجامعات_أداء
b. Predictors: (Constant), الإلكترونية_الإدارة

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.889	.231		3.853	.000
	الإلكترونية_الإدارة	.704	.070	.680	10.082	.000
a. Dependent Variable: الجامعات_أداء						