جامعة يحـــي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي

(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- بن عثمان أمينة
- خالفي سمية

تحت إشراف:

- د/ شراطي نسيمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حيولة ايمان	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة المدية	رئيسا
شراطي نسيمة	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
موساوي وردة	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية *2017/2018*

كلمة شكر

نشكر الله عزّ وجل على توفيقه لإتمام إنجاز هذا البحث.

وبعدها نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتورة " شراطي نسيمة"

التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة.

ونتقدم بالشكر أيضا إلى أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير.

وإلى كل من قدم لنا يد العون وشجعنا ووقف بجانبنا جزاهم الله كل خير.



إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي أما بعد:

فإني أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل والملازم لكافة أطوار حياتي،

وإلى من منحني كرم الحياة وكان سندا لي والدي العزيز،

وإلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم،

إلى زوجي الغالي الذي ساندني بكل إخلاص،

إلى كل العائلة صغارا أو كبارا،

إلى أساتذتي الكرام طوال مشواري الدراسي،

وإلى كل من شاركني في هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد

سمية

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
فهرس المحتويات	**II**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**IX**
ملخص	**XI**
مقدمة	**أ – د**
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	**03**
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول إليها	03
المطلب الثاني: فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية	07
المطلب الثالث: الفرق بين الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والإدارة التقليدية	09
المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية	**11**
المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية	12
المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية	14
المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية	16
المبحث الثالث: بنية الإدارة الإلكترونية، سلبيات وعوائق تطبيقها	**17**
المطلب الأول: البنية الشبكية والقانونية للإدارة الإلكترونية	17
المطلب الثاني: السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها	20
المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية	24
خلاصة	**29**
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في الجامعة والإدارة الإلكترونية	
تمهيد	**31**
المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييمه	**32**
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه	32

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه	36
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء وخطواته واستخدامات نتائجه	39
المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي في الجامعة	**44**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في الجامعة وعناصره	44
المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي في الجامعة	46
المطلب الثالث: محددات مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة	47
المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعة	**50**
المطلب الأول: تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة	51
المطلب الثاني: تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي في الجامعة	58
المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة	59
خلاصة	**63**
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية	
تمهيد	
المبحث الأول:عرض عام لجامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	**66**
المطلب الأول: تقديم لجامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	66
المطلب الثاني: تخصصات الكلية وهياكلها	69
المطلب الثالث:عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية	72
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**76**
المطلب الأول: منهج الدراسة	76
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	77
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	79
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	**83**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	83

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	90
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	94
خلاصة	**104**
خاتمة	**109**
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	المكونات التنظيمية من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية معا	52
2-2	دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية	56
1-3	الهياكل المتوفرة في الكلية	70
2-3	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ	71
3-3	الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية	71
4-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	78
5-3	قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	78
6-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	79
7-3	اختبار التوزيع الطبيعي	79
8-3	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	80
9-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية.	81
10-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية.	81
11-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية.	83
12-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	84
13-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	84

14–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	85
15–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	86
16–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	87
17–3	توزيع أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	88
18–3	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية	89
19–3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية.	91
20–3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية في الكلية.	92
21–3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية	93
22–3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الصنف	95
23–3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر.	96
24–3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المستوى العلمي.	97
25–3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الوظيفة.	99

26–3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	100
27–3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.	101
28–3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.	103

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1–1	علاقة الإدارة الإلكترونية بالحوكمة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية	10
2–1	عناصر الإدارة الإلكترونية	15
1–2	خطوات تقييم الأداء	42
2–2	يوضح معايير الأداء	46
3–2	تطور مراحل القيادة	55
1–3	الهيكل التنظيمي المبسط لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	72
2–3	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	73
3–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	84
4–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	85
5–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	86
6–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	87
7–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	88
8–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	89
9–3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.	90

ملخص

تناولت هذه الدراسة، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي، وهدفت إلى البحث في مختلف جوانب موضوع الإدارة الإلكترونية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتم إبراز أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبنيتها وأساسياتها وكذا بناءها الشبكي حيث تم إسقاط مختلف جوانب هاته الأخيرة على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان وتصميمها لهذا الغرض، فيما تم استخدام البرنامج الإحصائي " spss" ، وأخيرا توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية التي تم الاستناد عليها لتقديم مجموعة من الاقتراحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي في الجامعة.

Abstract :

This stady deal with electronic administration as in input to activate the university performance and aimed at research the various aspects of the subject of e-management based on informatio and communication technology, and highlighted the most important requirement of the application of electronic administration as well as its network building. Economic and commercial sciences, in addition to the practical aspect through conducting a survey on the sample of the research, depending on the questionnaire tool and design for this purpos, while using the statistical program «spss », and finally the stady reached a set of reliable theoretical and field conclusions to provide a set of recommendation consistent with these conclusion .

Keywords : E-Management, University Job Performance .

تمهيد:

يواجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، وخاصة الإنترنت وتزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات والتطور في الفكر الإداري، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في كثير من المؤسسات العمومية بما فيها الجامعات إذ لا نجد جامعة تخلو من قواعد البيانات، هذه الأخيرة أصبحت من ضروريات الجامعة العصرية وبدونها لا تستطيع الجامعة تأدية خدماتها، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، وقد كان بمثابة تنبيه لمسيري الجامعات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثم حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية، ونتيجة لهذا التغيير انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي كانت تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، هذه الأخيرة نتجت عنها ما يسمى بالإدارة الإلكترونية والتي لها دور في تفعيل الأداء الوظيفي في الجامعة.

1. الإشكالية :

موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعة يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في الجامعات وذلك لأهميتها في تطوير تلك الجامعات، ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

- ✓ **ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في الجامعة بصفة عامة وعلى مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة ؟**

2. الإشكاليات الفرعية:

تتفرع إشكالية بحثنا الرئيسية إلى مجموعة من الإشكاليات الفرعية وهي كالتالي:

- فيما تتمثل فوائد الإدارة الإلكترونية وما هي وظائفها؟
- كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة ؟
- هل توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الصنف، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

3. الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات يتم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ من فوائد الإدارة الإلكترونية رفع مستوى الأداء وتقليص الإجراءات الإدارية وتتمثل وظائفها في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية والقيادة الإلكترونية .
- ✓ تؤثر الإدارة الإلكترونية إيجابيا على الأداء الوظيفي في الجامعة.
- ✓ توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى للمتغيرات الشخصية(الصنف، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

4. أهمية البحث:

تكتسي دراستنا أهمية بالغة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ تتضح أهمية الدراسة من تناولنا موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح تفعيل الأداء الوظيفي في الجامعة؛
- ✓ أهمية الأداء الوظيفي في الجامعات من خلال إسهامه في تحقيق أهداف الجامعة بالإشارة إلى تطويره وتفعيله؛
- ✓ تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول مؤسسات التعليم العالي التي تعد مصدرا للمهارات والكفاءات التي تزود المجتمع باحتياجاته.

5. أهداف البحث:

تسعى دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ➢ التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري حديث؛
- ➢ إبراز أهمية الأداء الوظيفي في الجامعة وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- ➢ التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية محل الدراسة ومدى مساهمتها في تفعيل الأداء الوظيفي في الجامعة؛
- ➢ تقديم بعض المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي في الجامعة.

6. منهج البحث:

لدراسة هذا الموضوع ارتأينا أن نتبع المنهج الوصفي من خلال إعطاء بعض التعاريف عن الإدارة الإلكترونية ومعالجة مختلف جوانبها والأفكار المتعلقة بها، وكذلك المنهج التحليلي انطلاقا من القيام بعرض مختلف التوجهات وعرض الحالة التي سيتم معالجتها، وبالتالي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

7. أسباب اختيار هذا الموضوع:

تم اختيار الموضوع لأسباب منها:

- ✓ اعتبار الموضوع أحد أهم الموضوعات الذي يطرح نفسه بقوة في وقتنا الحالي من خلال عصرنة الإدارة؛
- ✓ الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية حاليا ومساهمتها في تفعيل الأداء الوظيفي في الجامعة؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

8. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري الجيلالي تحت عنوان: **"الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"**، بجامعة المدية سنة 2015 والتي ركز فيها على أساسيات الإدارة الإلكترونية وسبل دعمها وضرورة تبني المؤسسات لهذه التقنية كما ضمن الطالب بحثه بدراسة تطبيقية لواقع وأفاق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الثانية: رسالة ماجستير من إعداد حماد مختار بعنوان **"تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"**، جامعة الجزائر سنة 2007، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوطن العربي ومدى أهميتها على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه وتوصلت هذه إلى عدم الإدراك الكامل والراعي إلى كل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات في العالم العربي.

الدراسة الثالثة: رسالة ماجيستر من إعداد عبد الرحمان سعد القرني، تحت عنوان :تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض2007 ، و التي خلصت إلى أهمية الحفاظ على أمن المعلومات واستخدام التقنية المتطورة في حماية الخصوصية خلال المراسلات الإلكترونية و إن المعدات و البرمجيات التقنية المستخدمة في مراكز تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى تحديث لتكون قادرة على حماية المعلومات الإلكترونية بكفاءة، كما أوصت الدراسة بتدريب وتطوير موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات في مجال أمن المعلومات واستخدام التوقيع الإلكتروني في مراكز تكنولوجيا المعلومات.

الدراسة الرابعة: دراسة سعيد العمري بعنوان **"المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق إدارة الإدارة الإلكترونية دراسة حالة على المؤسسة العامة للموانئ"**، سنة 2003، هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وفوائدها والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العامة للموانئ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المنهج الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة.

في حين جاءت دراستنا تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي" مستهدفة الجامعات كقطاع تعليمي ووظيفي حيث هدفت إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة بصفة عامة وفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة والتي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المسائل.

9. هيكل وتقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تضمنت دراستنا ثلاث فصول رئيسية هي كالتالي :

الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري للإدارة الإلكترونية"، يحتوي على ثلاث مباحث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية وفي المبحث الثاني إلى أساسيات حول الإدارة الإلكترونية أما في المبحث الثالث إلى بنية الإدارة الإلكترونية، سلبيات وعوائق تطبيقها.

الفصل الثاني: بعنوان "الأداء الوظيفي في الجامعة والإدارة الإلكترونية" يحتوي على ثلاث مباحث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء وتقييمه وفي المبحث الثاني إلى ماهية الأداء الوظيفي في الجامعة، أما في المبحث الثالث إلى العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعة.

الفصل الثالث: بعنوان "دراسة استطلاعية لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، يحتوي على ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول عرض عام لجامعة يحي فارس وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والمبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

كما تضمنت الدراسة مقدمة وخاتمة تم من خلالهما حوصلة جميع الأفكار التي جاء بها البحث ونتائجه وتم تقديم اقتراحات، بالإضافة إلى أنه تم اقتراح بعض المواضيع لتكون كآفاق للدراسة.

تمهيد:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها، أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه الدوائر مما حذا بالإدارة الحالية أن تعتمد اهتماما كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن.

لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الفصل سوف نلقي الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث ينقسم الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية ؛**
- **المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية ؛**
- **المبحث الثالث: بنية الإدارة الإلكترونية، سلبيات وعوائق تطبيقها ؛**

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست خبرة مستورة يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل أنها عقلية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول إليها

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية تماما وهي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات للقيام بالوظائف الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة والتي يطلق عليه مصطلح الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير قُدمت له العديد من التعاريف .والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هي أنها الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب االإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا[1].

الإدارة الإلكترونية هي أولا وقبل كل شيء إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها[2].

وعرفت أيضا على أنها: "عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق paperless management"[3].

وكتعريف آخر: "الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزبائنها بفاعلية أكثر وجهود وتكلفة أقل مما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة[4].

والإدارة الإلكترونية بصفة عامة هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات[5].

---

[1].علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص2-3.

[2].نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية– الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات–**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص126.

[3].عزب محمد عزب، **أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، ص8.

[4].جمعة إسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص12-13.

[5].فداء حامد، **الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص203.

من خلال التعاريف السابقة وكتعريف شامل يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في متطلبات عصر العولمة.

وللإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في التالي[1]:

1. **إدارة بلا ورق:** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
2. **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المقسمات التخيلية، مواقع الأدلة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكانتها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، فمكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.
3. **إدارة بلا زمان:** تستمر 24 ساعة متواصلة في الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
4. **إدارة بلا تنظيمات:** فهي تعمل خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

إضافة إلى ما سبق نضيف الخصائص التالية[2]:

1. **السرعة والوضوح:** إن كثيرا من المعيقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية.

[1].خالد ممدوح ابراهيم، **الإدارة الإلكترونية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010، ص53.

[2].أحمد وآخرون، **قضايا الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص 85-88.

في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، هي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على معوقاتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

2. **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وبتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمة ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته، حيث يتم استدعائها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أوبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.
3. **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بتلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل كالعوائق في ظل الإدارات التقليدية.
4. **الرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات وكاميرات رقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها بطمأنينة بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.
5. **السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلاّ لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ لتلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلاّ أنه ذل لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمر بالغ الصعوبة.

الفرع الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات، قد دفعت بجميع الإدارات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية، وأهم هذه الأسباب نجد ما يلي[1]:

1. تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به:

إن ثورة المعرفة التي تجتاح هذا العالم وزيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتوجيهها لخدمة المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المنظمات وزيادة لها الفرص للاستثمار في قطاع تكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:

حيث اعتبرت دفعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى.

3. التحولات الديمقراطية:

وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

ومما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية[2]:

أ. **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية مع خلق البنية التحتية.

ب. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العصب الحساس الذي تعتمد عليه الإدارة الإلكترونية لذا لا بد تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة.

ت. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها، كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بعين الاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

هناك من يضيف عدّة أسباب أخرى وهي كالتالي:

1. تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد يشمل:

أ. الهياكل التنظيمية الوظائفية.

[1].عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**، دار العرب الإسلامية، بيروت، 2006، ص 183.

[2].نفس المرجع السابق، ص 184.

ب. الهياكل التنظيمية البيروقراطية.

ت. الهياكل التنظيمية بالمصفوفات.

ث. الهياكل التنظيمية المنظومية.

2. أدى الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجية المعلومات إلى تطبيق:

أ. قواعد البيانات.

ب. نظم معلومات القرارات.

ت. النظم الخبيرة.

ث. الذكاء الاصطناعي[1].

وهناك أسباب أخرى تتمثل فيما يلي[2]:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- تحسين الخدمات المستمرة.
- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ضبط الأداء وفق موصفات معينة.

المطلب الثاني: فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على جملة من الفوائد والأهداف التي مست المنظمات من مختلف جوانبها .

الفرع الأول: فوائد الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستعادة من هذه الخدمات، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية لها فوائد كثيرة نذكر منها[3]:

✓ **رفع مستوى الأداء**

ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدرات الحكومية، على إنجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلا من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن.

---

[1].النجار فريد، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص57.

[2].عامر طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص4.

[3].أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص31.

✓ **زيادة دقة البيانات:**

إن إدخال البيانات بطريقة إلكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الإدارة تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة، وبالتالي فإن الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الإيجابية مضمونة.

✓ **تقليص الإجراءات الإدارية:**

بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية، كما أن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته.

✓ **الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:**

إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل، كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج، ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة في الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد جاءت الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوب عمل لإدارة الأعمال إلكترونيا ولذلك فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وذلك من خلال الآتي[1]:

- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- الإنجازات بدلا من المتابعة.
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات.
- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد

[1].علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص ص39-40.

– اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.

– تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها.

– التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة.

– التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...الخ.

وبالتالي تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصلح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار[1].

المطلب الثالث: الفرق بين الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والإدارة التقليدية

يطرح مصلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وبصورة معاكسة للإدارة التقليدية .

الفرع الأول: الأعمال الإلكترونية

استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، إذ تمثل هذه الأعمال بالنسبة للشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت[2].

وقد عُرفت الأعمال الإلكترونية كذلك بأنها توليفة شبكية إلكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية، تكنولوجيا الانترنت، تقنيات الويب وغيرها بمفاتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات ووضع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفء وفعال[3].

[1].نفس المرجع، ص ص39-40.

[2].ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص20.

[3].ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص19.

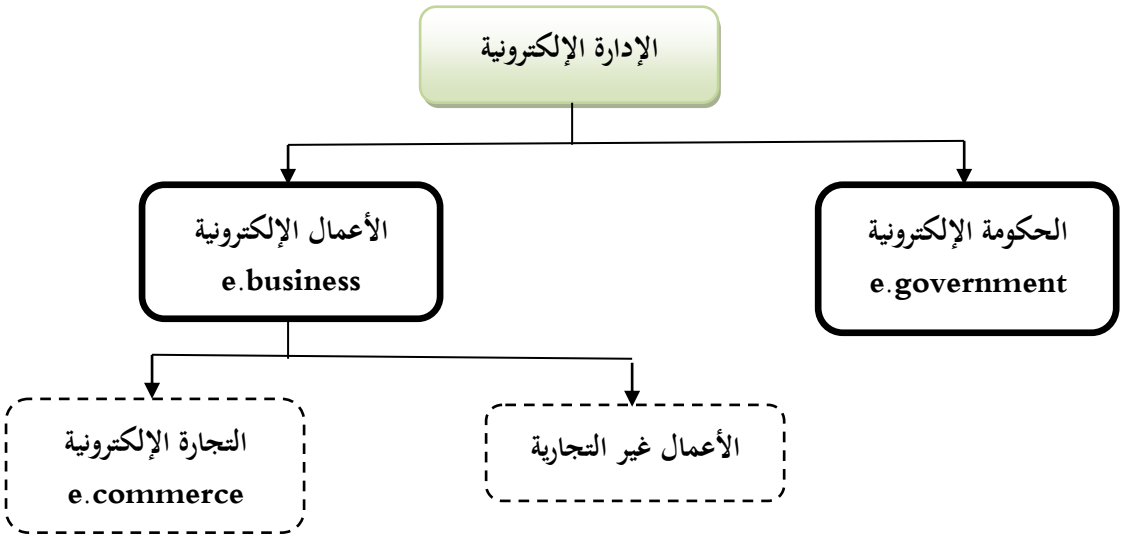
الفرع الثاني: الحكومة الإلكترونية e.government

تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الانترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية، وتعتبر الحوكمة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية[1].

وعرفت بأنها: "وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستخدمين منها عبر شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب"[2].

واستنادا على كل ما سبق نقدم الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية



المصدر: الهوش، أبو بكر محمود، **الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل الغربية**، الطبعة الأولى، القاهرة،مصر، السنة2006، ص411

الفرع الثالث: الإدارة التقليدية

هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية، وهي كالتالي[3]:

1. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

[1].النجار فايز جمعة، **نظم المعلومات الإدارية MIS**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص58.

[2].السالمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص87.

[3].جمعة إسماعيل العياط، مرجع سابق، ص ص15-17.

2. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير على انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
3. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوزاي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.
4. نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الغدارة الإلكترونية دون استخدام أي وثائق رسمية.
5. مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية، توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.
6. نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.
7. مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على عناصر ومتطلبات علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، لذلك وجب على القيادات الإدارية أن تتخذ بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات المقررة في تلك المشروعات.

المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتكون صورة متكاملة، وتتمثل في الآتي[1]:

أولا: المتطلبات الإدارية:

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

1. وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس: الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح الإداري، لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قانون أو لوائح إدارية من الإدارة العليا، بل تتطلب تغيرا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤوليتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم هذا يتطلب وصع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
2. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وتشغيل وتطوير.
3. القوانين والتشريعات: يشمل وضع القوانين والتشريعات التي تحدد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، مستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
5. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية.
6. متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
7. التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.

[1].سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص253.

ثانيا: متطلبات تقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير مجموعة من المكونات المادية، التي من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

1. أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدراتها، بالإضافة إلى أجهزة المساندة لعمل الحاسوب أو الملحقة به، والتي تعتبر لازمة وضرورية ليمكن الاستفادة من قدرات الحاسوب كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.
2. نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.
3. متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب مثل: البرامج والمواقع، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، وغير ذلك.
4. شبكات الحاسوب وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها وتتمثل عناصر البنية الشبكية في الانترنت (internet) والشبكات المحلية (lan)، والانترانت (intraet) والاكسترانت.
5. وسائل الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر، وتعد عنصرا رئيسيا في بناء الشبكات لكونه الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة.

ثالثا: المتطلبات البشرية[1]:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عال من الكفاءة.

- ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهناك جملة من المتطلبات البشرية.

1. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه، في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
2. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

[1].بابا علي أمينة، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، المدية، 2016-2017، ص34.

3. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد من أجل إتاحة فرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

رابعا: المتطلبات المالية[1]:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار وبلوغ الأهداف منها:

1. الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة، إنشاء المواقع، وربط الشبكات.
2. الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
3. الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية هي كالتالي:

- عتاد الحاسوب Hardware: يضم المكونات المادية للحاسوب ومختلف نظمه وملحقاته[2].
- البرمجيات Software: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم غدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل: برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج المشروعات، إضافة إلى مختلف شبكات الانترنت، الإكسترانت، الانترنت.
- صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية Digital leaderships وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحللون الموارد المعرفة، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خيرات ومعارف في مجال المعلوماتية ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح المستخدمين بالتوجه نحو شباك واحد.

---

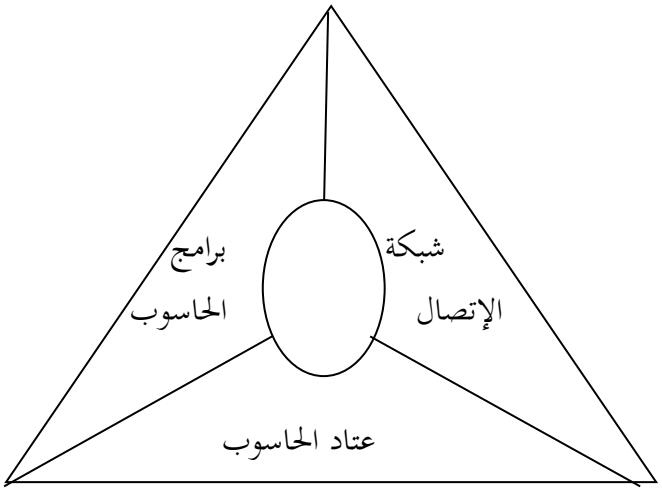
[1].محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص80.

[2].ديلمي جويدة، عطيل هند، **دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016،-2017، ص22.

يضاف إلى العناصر السابقة[1]:

- **المجتمع:** يجب مراعاة ضوابط الجتمع وثوابته من دين، وقانون، وثقافة، وقيم، وعادات وتقاليد..، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى
- **الأنظمة والتشريعات:** تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن لاحتراز من الوقوف في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.
- **الأنظمة الداعمة:** يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته، ويشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها واساليب عملها وحجمها.

الشكل رقم (1–2): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية آفاق تطبيقاتها الحديثة**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص24.

[1].حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية: المفاهيم–الخصائص–المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص73.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلث مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغير جذري في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي[1]:

1.التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة تشمل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة قوة التخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2.التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الإستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

3.الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

[1].عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2016، ص ص82-83.

4.القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية الحديثة إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- القيادة التقنية العملية: حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرار.
- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- القيادة الذاتية: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

المبحث الثالث: بنية الإدارة الإلكترونية، سلبيات وعوائق تطبيقها

قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصائب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، بالإضافة إلى وجود إستراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، والإلمام بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ.

المطلب الأول: البنية الشبكية والقانونية للإدارة الإلكترونية

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بنية شبكية وقانونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة.

الفرع الأول: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

تقدم البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية[1]:

[1]. عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص ص26-28.

1. **شبكة الانترنت**: "internet" وهي شبكة معلوماتية عالية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسوب الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد.

1-1.خدمة منتديات الحوار: "News Group"والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

1-2.خدمة: "File Transfer Protocol"

1-3.خدمة المحادثات: "Chating" إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات "يشاهد كل طرف الآخر".

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

1-4.خدمة الاتصال عن بعد "Telecommunication network": حيث تمثل برامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

1-5.خدمة البريد الالكتروني: هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسائل الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

1-6.خدمة شبكة الويب www.world-wide-web: إذ يشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة "نصوص، صور، أصوات" وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا.

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

2. **الشبكة الداخلية للمنظمة "الانترانت"**: هي شبكة الشركة الخاصة "Private"، وتعتمد على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع

الشبكة، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة، ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.

3. **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء "الاكسترانت"**: هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات، إذ ينبغي على المستخدين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدمها مخصص لفئة معينة.

ومما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الانترنت، الانترانت، الاكسرانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترانت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي "الانترنت والإكسترانت"، سواء الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: البنية القانونية للإدارة الإلكترونية [1]

يعد هذا الموضوع أكثر موضوعات الحكومة الإلكترونية حساسية وأهمية، مع أنه لا نرى في الواقع العربي نشاطا تشريعيا يراعي هذه الأهمية، وإذا كان ما سبق من بحث في التحديات القانونية للأعمال الإلكترونية قد وصف بأنه الإطار الذي جمع كافة تحديات قانون الكمبيوتر، وذلك صحيح، وإذا كان متصورا أن تظهر أيّة تحديات تقنية المعلومات لا تتصل بفروع قانون الكمبيوتر فإن هذا لا يمكن تصوره بالنسبة للحكومة الإلكترونية.

العلاقات فيما بين الجهات الحكومية والأفراد في شتى الميادين ومختلف القطاعات تأسست على تعبئة الطلبات والاستدعاءات الخطية والمكتوبة، وتسليم الأصول والحصول على مستندات رسمية...الخ، من الواقع التي تجعل علاقة المواطن بالموظف الحكومي لا يحكمها عبر الورق والكتابة، وليس أي ورق وإنما في الغالب نماذج حكومية وليست أيّة كتابة وإنما في الغالب كتابة موثقة ضمن مفهوم المستندات الرسمية والمقرر قانونا.

وكذلك إشكالات في ميدان أنظمة الرسوم والطوابع وعمليات استيفائها .

[1]. كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال**، مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، 2008، ص ص41-43.

وكذلك مشكلات تتصل بإجراءات العطاءات الحكومية وشرائطها الشكلية، وإشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها ومدى قبول القانون للدفع كبديل عند الدفع النقدي.

كذلك إشكالات في ميدان حماية أمن المراسلات الإلكترونية في ظل غياب إستراتيجيات أمن شمولية في بيئة المؤسسات العربية سواء في القطاعين العام أو الخاص.

ومن جديد يطغو على السطح التساؤل حول حجية التقاعد الإلكتروني وحجية الإثبات بالوسائل الإلكترونية.

في ظل غياب قواعد المساءلة الجنائية على العبث بالكمبيوتر والشبكات وإساءة استخدامها وعلى الأنشطة الإجرامية المرتكبة بواسطتها ثمة خشبية على أمن التعامل سواء فيما بين المؤسسات الحكومية أو بينها وبين الجمهور.

يراد مما تقدم هو إدراك أن الإدارة الإلكترونية تتطلب الوقوف على كافة تشريعات النظام القانوني القائم وهي لا تحتمل أن يشرع لها بقالب تشريعي جاهز قد يكون مناسبا في بيئة مغايرة وغير مناسب في البيئة المحلية.

المطلب الثاني:السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

للإدارة الإلكترونية سلبيات يجب تجنبها ومعوقات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لنجاح عملية تطبيقها.

الفرع الأول: السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق إستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملانية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطّة طوارئ في حال تعثّر الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي[1]:

1. التجسس الإلكتروني.
2. زيادة التبعية.
3. شلل الإدارة

أولا: التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني كما سبق وذكرنا وهو ما يعرّضه لمخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وحتى

[1].نفس المرجع ص ص43-47.

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 الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكرز "القراصنة".
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الإطّلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والإستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

ثانيا: زيادة التبعية للخارج

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاعتماد الكلّي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر وضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عمّا إذا كانت هذه الدول عدوّة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها....ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعدّاه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك كله نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي والأمن التكنولوجي خاصة وأنه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول

الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوّها من الأخطار الأمنية.

ثالثا: شلل الإدارة

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلّينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية ممّا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي[1]:

1.المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية للإدارة الإلكترونية وترجعها للأسباب التالي:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا من مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

2.المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجية الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

[1].عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص38-40.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية للتشاور السياسي، وتنظر في تقرير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني، وتحدد عقوبات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

3.المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- صعوبة الوصول المكافئ لخدمات شبكات الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- ضعف الموارد المالية المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4.المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين" فئات المجتمع وانقسامه لفئات تمتلك لأجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها" أدى إلى زيادة حدّة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إشكالية البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

5.المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.

من مظاهر أمن المعلومات بناء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها، وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية

إن تعرض عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية إلى هزات جعلت من وسائل الإعلام تتحدث عن حالات إخفاق وفشل في مضامر الخدمات الإلكترونية تفوق بكثير النجاحات التي تحققت في هذا المضمار وقد أصابها التصدع.

وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك عندما اعتبر أن الفشل الذي منيت به إدارات الخدمة الإلكترونية بمثابة اندثار وانحدار سحيق لكل الجهود الرامية للانطلاق إلى مرحلة ما وراء الأعمال الإلكترونية أعني أعمال الخدمات الإلكترونية.

إلاّ لأنه من الصعب تعميم هذه النظرة السوداوية، لأن في ذلك انتقاصا من النجاحات التي حققتها عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية بحيث أصبت أسماء هذه الإدارات تتداول من قبل الناس والمتخصصين باعتبارها إعلاما تكنولوجيا وإبداعية ينبغي التفاخر بها وعدم إنكار إنجازاتها.

وللإجابة عن سؤال لماذا تحقق الخدمات الإلكترونية النجاح؟ فإن الضرورة تقتضي تشخيص بعض عوامل النجاح، والتي تتضمن عوامل مثل الإصرار والقدرة على بناء نظام تكنولوجيا مستقر، إلى أن واحد من أهم أسباب نجاح هذه الإدارة في التفوق يعود إلى أنّ هذه الإدارات تصغي إلى المواطن والعميل فتصبح الإدارة والمؤسسة موجهة من قبل هذا المواطن أو العميل، بل نجد أكثر من ذلك هي أيضا مسيرة من قبله، من حيث أنها تصغي له وتتابع احتياجاتها ورغباته الحقيقية، وتفصل خدماتها وفقا لمقاساته وتحاول جاهدة إشباع رغباته وضمان أعلى مستويات رضاه.

ويمكن القول بالتأكيد وبكل ثقة أن الإدارات الناجحة تلك التي تفهم الحاجات الأساسية والنفسية للمتعامل مع خدماتها، وتطبق هذا الفهم في كل مرحلة من مراحل نموها.

وبالعودة إلى عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية نجد ما يلي[1]:

1. عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

- إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات والمؤسسات العاملة في مجالات تقنية المعلومات والشبكات.
- تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوبي نظم المعلومات في حياتهم العملية.

[1].حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 32-38.

- إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومة المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم وتفعيل دور وزارة وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام.
- المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح قضاياها للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة.
- إطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها كذلك عرض لقصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
- مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمواصفات والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.
- مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البرتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات.
- مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية.
- إعادة هندسة البنية التحية للإدارات، والهياكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات، وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل يشتمل أيضا على تغييرات في الهياكل والبنى التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف، وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين، وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وأقل جهدا، أي أفضل جودة.
- بناء الثقة لدى المواطن تجاه مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال نشر توعية عامة عن الإدارة الإلكترونية، وتلمّس المواطنين لفوائد الإدارة الإلكترونية من خلال الحصول على فوائد ملموسة متمثلة بإتمام المعاملات الخاصة به، بدقة وسرعة، وكذلك عن طريق مساهمة الصحافة المحلية في نشر الجوانب الإيجابية والنجاحات في استخدام الإدارة الإلكترونية، على أن يكون ذلك ضمن خطة تسويقية شاملة تحد التوقعات المطلوبة.
- وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الإلكترونية، وتحديد الأهداف والنتائج المرجوة من الإدارة الإلكترونية، وأن توافق أهداف وقيم المشروع مع روح السياسيين القائمين وحشد الدعم المالي لمشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تبني الفكرة ودعمها من جهات سياسية مهمة في الدولة، وكذلك رصد ميزانية مستقلة ومستمرة لتمويل مشروع الإدارة الإلكترونية.

- أن تلعب الدوائر المحلية دورا رئيسيا لنجاح الإدارة الإلكترونية فهم الأقرب للمواطنين ويمكن لهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الإدارة الإلكترونية.

2. عوامل فشل الإدارة الإلكترونية:

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصداقية والثقة بين المواطن والإدارة، ويمنع من إيصال الفوائد المرجوة من الإدارة الإلكترونية إلى المواطنين المستفيدين من الخدمة، ولكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الفشل قاعدة بناء للتعلم والاستفادة والمساعدة في تحسين المشروع لاحقا ومن عوامل الفشل والتي تعتبر معوقات تقف في وجه المشروع نجد ما يلي:

- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين...الخ، لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بالتطوير وإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات.
- ضعف إدارة التغيير، وضعف القيادة لا وجود لبطل للمشروع، وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين، وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط، ضعف المتابعة والرقابة، والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.
- قصور وعدم واقعية التقييم: تقييم غير واقعي للوضع الحالي السياسي والإداري والمالي والاجتماعي بمعنى تحليل غير دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- بنية تنظيمية ضعيفة: ضعف الوضع التنظيمي، أنظمة متجزئة، بنية أساسية غير كافية لدعم الإدارة الإلكترونية.
- بنية تكنولوجية أساسية غير كافية: شبكة اتصالات ضعيفة، قلة في عدد أجهزة الحاسوب، الاستخدام العام، وعدم توفر أجهزة حاسوب كافية للموظفين الحكوميين.
- تكنولوجيا غير متجانسة: عدم التواصل بين أنظمة الحاسوب، وضعف الأنظمة من حيث التصميم والبرامج.
- ارتفاع التكلفة للنفاذ في شبكة الانترنت مقارنة مع دخل الأفراد.
- تشتت الجهود للوصول إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بين عدة جهات تدعي كلها المسؤولية الكاملة عن هذا الموضوع المهم، فأحيانا تحت وصاية وزارة الاتصالات والمعلومات وأحيانا تحت جهات غير متخصصة، ومشاريع الأتمتة تتم في الغالب بشكل مشاريع متفرقة محركها الرئيسي هو عملية التسويق التي يمارسها مطور الحلول على متخذي القرارات.

- ضعف القدرة على ترتيب أولويات الإدارة الإلكترونية، فأحيانا تنفق أموال طائلة على مشاريع ليست ذات أولوية، في حين أن هناك حاجة لخدمات إلكترونية أكثر أهمية وربما أقل كلفة وتعود بنفع أكثر على شريحة واسعة من المواطنين.

وتعود أسباب الفشل عموما إلى تأخر البلدان النامية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالهم وإلى عدم جاهزية التنظيم وعدم تحديث التكنولوجيا المستخدمة، لذلك فإن النجاح أو الفشل مرهون بكمية ونوعية التغيير بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.

وهنا نطرح السؤال التالي: كيف يتم تفادي فشل مشروع الإدارة الإلكترونية؟

من أجل تفادي فشل مشروع الإدارة الإلكترونية على القائمين على المشروع محاولة تقليص الفجوة بين النموذج والواقع المطلوب، ذلك أنه توجد فجوة لكل مشاريع الإدارة الإلكترونية بين فرضيات التصميم وبين المطلوب والواقع وكلما زادت هذه الفجوة كلما اقترب المشروع من الفشل والعكس، وحتى فرص الفشل وسد هذه الفجوة، على القائمين دراسة مؤشرات الإدارة الإلكترونية السبعة دراسة جيدة وهي:

- المعلومات Information
- التكنولوجيا Technology
- الإجراءات Processes
- القيم Values
- الأهداف Objectives
- مهارات العاملين Staff skills
- مؤشرات أخرى Others

ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة إذا تم ملاحظة مكان الفجوة، وتغيير التصميم في اتجاه الواقع حتى يقترب من المطلوب.

ويمكن للفشل أن يكون مدخلا للتعلم، ويتضمن هذا المدخل أبرع خطوات:

- الاعتراف: الاغتراف بأن الفشل موجود، وبأنه يوفر فرص لتوليد المعرفة.
- الحصول على المعرفة: إيجاد الطرق المناسبة للحصول على معرفة المولدة من المشروع
- تحويل المعرفة: إيجاد طرق لتحويل المعرفة من مكان تحصيلها إلى المكان الذي يحتاجها فيه المشروع.
- تطبيق المعرفة: في مكانها المناسب.

هناك سببان لفشل التعلم من الإدارة الإلكترونية:

أولا: أصحاب المصالح لا يرغبون في التعلم والتغيير للأسباب التالية:

- الخوف من الفضيحة: فبعض أصحاب المصالح يخافون من أن عملية التعلم سوف تكشف نقائصهم، وجهلهم بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ووعليه سوف يقاومون عملية التغيير.
- عدم الملاءمة الثقافية: نجد في بعض الثقافات الوطنية أو التنظيمية أن التعلم من الفشل شيء مقبول، لكن في البعض الآخر لا يكون كذلك، حيث يتم رفض أو تجاهل الفشل، ولا تتم المناقشة بهدف التعلم.
- انحراف أو ميل الدوافع: في بعض الحالات يمكن أن نجد بعض الدوافع للفشل، مثال ذلك أنه مع بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية يمكن أن يعني "النجاح" بأن الدائرة الحكومية تم تصغير حجمها، على عكس الفشل الذي يمكن أن يعني التحكم في مستويات الموارد أو حتى مواصلة الاستثمار.

ثانيا: لأن التعلم صعب، حيث يحتاج التعلم لتكاليف تتمثل في الوقت والمال معا، وتفتقر الخدمات العامة لكلا المصدرين، حيث يمكن لأنظمة الإدارة الإلكترونية أن تكلف الكثير، نظرا لتعقدها، وتوجهها نحو العديد من الأطراف ذات المصالح المتضاربة.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية أصبحت منفذ العديد من المؤسسات في عصر العولمة والتكنولوجيا من خلال ما توفره من مكانة تجعلها قادرة على التطور والمنافسة، فهي تعتبر من المشاريع الهامة ذات الفائدة لتحقيق فعالية النشاط الإداري والرفع من معدلات التنمية.

فالإدارة الإلكترونية هي الانجاز الأهم الذي تحققه تلك الإدارات، حيث اندفعت إلى الاستفادة من تطبيقاتها النفسية نظرا إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسات تقنية كان لها دور في السرعة في انجاز المعاملات وتخفيف العبء والقضاء على مظاهر الروتين والضعف في الأداء.

ولكي يتم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لا بد أن يكون هناك بنية تحتية تكنولوجية مناسبة وعلى رأسها الحواسيب كذلك مجموعة من المتطلبات الفنية والأمنية وغيرها من المتطلبات مع مراعاة السلبيات المحتملة لتطبيقها.

تمهيد:

إنّ نجاح الجامعات مرتبط بأداء العاملين فيها، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات وخبرات العاملين التي تقبع خلق مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف، فالأداء الوظيفي يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت الجامعات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات من الأساليب الأخرى التي ترتكز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة.

ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الأداء الوظيفي في الجامعة من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييمه ؛**
- **المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي في الجامعة ؛**
- **المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعة ؛**

المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييمه

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم الأداء وتحسينه باستمرار ويعتبر الأداء من اهتمامات المعنيين بالأمر، فكان لزاما على إدارة المؤسسات أن يوجه موظفيها إلى أداء ومستوى معين حتى تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم العمل والأعمال.

وتشهد المؤسسات محاولات جادة لتطوير أنظمتها كافة وتحديثها سعيا منها لتعزيز مكانتها التنافسية، وهذا ما فرض عليها دورا جديدا لتكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع عصر المعلومات والمعرفة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

يعد الأداء موضوع اهتمام أغلب المنظمات المتميزة التي تعنى بأداء عامليها وقد أخذ عدة تعاريف وعدة أنواع.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح في الأداء التسييري وكثرة استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللغة اللاتينية (perfomare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (performance)التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

يعرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أوضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به "[1].

وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني:" تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة"[2] .

---

[1]. علي الشهري، **الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص 67 .

[2]. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص125 .

يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها متطلبات الوظيفة"[1].

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة[2].

وكتعريف آخر فإن "الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة"، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء، نوجزها فيم يلي[4]:

أولا: الجوانب المتعلقة بالعمل

1. **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.
2. **ناتج العمل:** يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنها ببصمات العامل في العمل.

ثانيا: الجوانب المتعلقة بالسلوك:

1. **سلوك العامل:** يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الإعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

---

[1]. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبيلية**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص 25.

[2]. طاهر محمود كلادة، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242.

[3]. عبد المحسن توفيق محمد، **تقيم الأداء**، دار التهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 03.

[4]. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية**، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 18.

2. **السلوك الإجتماعي**: يتمثل السلوك الإجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
3. **الحالة النفسية للعامل**: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
4. **فرص التقدم**: يسلك العامل طريقة التحسين والتقدم من خلال إكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجية وفعالية أدائه.

وللأداء محددات تتمثل فيما يلي[1]:

***الدافعية الفردية**: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

***القدرة على أداء العمل المعين**: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

***إدراك الدور والمكانة**: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المؤسسة، لأنه لا يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد كبير بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية، وذلك كما يأتي:

أ. **حسب معيار الطبيعة**: حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني،...إلخ[2].

وفي إطار هذا التصنيف فإنه غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، غرضه للتغيير مع تطور المؤسسة، وبحولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما منظورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير

[1]. طاهر محمود كلادة، مرجع سابق، ص 242.

[2]. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 89.

التقييم الداخلية، وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقيادة الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج، فهناك توليفة من العوامل الإجتماعية والنفسية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، والتوليفات متعددة وتتغيير عبر الزمن[1].

ب. حسب معايير الشمولية: تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، ويمكن تقسيم الأداء إلى[2]:

- **الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية.

- **الأداء الجزئي:**

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وحسب نفس المعيار (معيار الشمولية) هناك ثلاث مستويات من الأداء[3]:

1. الأداء على مستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزبائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم.

ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

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

---

[1]. عبد الفتاح بوخمخم، **تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي ي المنشأة الصناعية**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، مشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ديسمبر 2002، ص ص126، 127.

[2]. عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

[3]. محمد المبيضين عفلة، محمد جرادات أسامة، **التدريب الإداري**، القاهرة، 2001، ص ص42-45.

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

*المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتجية والأهداف.

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

2. الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر الموالية:

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتجية المؤسسة؛
- أهداف العمليات حيث يجرى التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل؛
- تصميم أو هيكلة العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها؛
- قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

3. الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل، ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للموارد البشرية هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي، ولكن هذا لا يكفي للتفريق بالأداء الوظيفي للمورد البشري.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه

تعددت تعاريف تقييم الأداء لما له من أهمية وأهداف يسعي لتحقيقها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء:

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء للعاملين بها، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة، حيث اختلفت المفاهيم بتقييم الأداء نستعرض منها ما يلي:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه:"معرفة السلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجر به العمل"[1].

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهاته المستقبلية.

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء عمله[2].

كما يمكن تعريفه بأنه: "محاولة لتحصيل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقيم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:

تبدي كل المؤسسات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقيم الأداء، ومن خلالها يمكن للمؤسسة[4]:

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المؤسسة في حالة عدم تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته؛
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفة أعلى؛
- معرفة مستوى العاملين تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجية، وذلك بالاتفاق مع رئيسه؛
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر بجوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

---

[1]. كامل المغربي، **أساسيات الإدارة**، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ط1، 1995، ص 3.

[2]. مهدي حسن أزويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2007، ص 188.

[3]. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002، ص 102.

[4]. مرجع سابق، ص 103.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء.

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه الأهداف ما يلي[1]:

أولا: على مستوى المؤسسة:

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات مؤسسة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله؛
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من أجل زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة؛
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة؛
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده؛
- يساعد على وضع أسس في تحديد إستراتجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والإستراتجية العامة للمؤسسة؛
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكانياتهم وقدراتهم؛
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المؤسسة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لزيادة اندماج الأفراد في المؤسسة ورفع روحهم المعنوية.

ثانيا: على مستوى المديرين:

- جعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات

[1]. بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص ص19-20.

ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي؛

- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم؛
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين؛
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل عفوي وموضوعي.

ثالثا: على مستوى المستخدمين:

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي:

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية؛
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه؛
- جذب الموارد البشرية الجيدة للمؤسسة وترقية المستخدمين والإدارة، فالنتائج العادلة لعملية تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء وخطواته واستخدامات نتائجه.

تتبع عملية تقييم الأداء مجموعة من الخطوات اعتمادا على مجموعة من المعايير وصولا إلى نتائج لها عدة استخدامات.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء:

هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسين هما[1]:

1. **معايير موضوعية أو كمية:** وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بانتاجه خلال فترة معينة ودرجة معرفته تفاصيل العمل وإجراءاته؛
2. **معايير سلوكية:** وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، عدد ساعات العمل الفعلية

[1]. محمد عبد العليم صابر، **إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 340.

المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع زملائه.

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيم يلي:

- سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من جانب الرؤساء والمرؤوسين؛
- الصدق؛ لا بد من أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية؛
- الثبات؛ بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل مع نفسه؛
- تغير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد؛
- صحة وسلامة تقييم الأداء وإجراءاته التي تشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، وتتطلب ذلك أن يتم التوصل إلى أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز.

ولكي يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوافر العوامل التالية:

- وصف مكتوب لكل وظيفة؛
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليه؛
- التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين، من أجل تطبيق الموضوعية، والابتعاد عن التحيز والمحاباة في هذه العملية.

لذلك فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين على أن تتوفر في هذه العوامل بعض الشروط المهمة منها[1]:

أ. **الصدق:** يقصد به إمكانيته في تقييم وتحديد مكونات الأداء التي تساهم في فاعليته، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لايتم الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية.

ب. **الثبات:** يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لأخر ومن شخص لأخر.

ج. **التميز:** إمكانية المقياس على تميز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارت الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

[1]. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر، بدون بلد النشر، 2006، ص ص 142- 143.

د. **القبول:** معيار القبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات والسلوكيات المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء.

هناك مجموعة من الخطوات لتقييم الأداء من قبل إدارة القوى البشرية تتمثل فيما يلي[1]:

أولا: خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

1. **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
2. **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة يمكن استخدام إحداها في عملية تقييم الأداء، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسوف يتم عرض تلك الطرق لاحقا.
3. **تحديد دورية التقييم:** وهي تحديد فترة عملية التقييم والفاصل الزمني بين كل فترة.
4. **تحديد القيم:** وهو تحديد الشخص الذي يقوم بتقييم الفرد للحكم على أداء وسلوك الفرد، وممكن أن يكون الرئيس المباشر هو المقيم وقد يكون أنسب شخص لذلك.
5. **تدريب المقيم:** وهي أنه يجب على الشخص المقيم أن يتدرب على عملية التقييم وتكون لديه القدرة والمهارة والخبرة والمعلومات الكافية عن عملية التقييم.
6. **عملية نتائج التقييم:** وفي هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم، أم تبقى سرية.
7. **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** وتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه وتحديد مضمون هذه المقابلة، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
8. **التظلم من نتائج التقييم:** وهي جعل الباب مفتوحا أمام من يرى أو يشعر بأنه مظلوم من نتائج التقييم ومن حقه أن يحصل على إجابات على ذلك، ويفضل أن تكون العملية مقننة.
9. **تصميم استمارة التقييم:** وهي وثيقة تتضمن كافة المعلومات عن عملية تقييم الفرد، مثل: اسم الفرد ووظيفته ونتائج التقييم والمعايير المستخدمة وكذا البيانات.

[1]. كمال راتب نوفل، **أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص ص 33- 34.

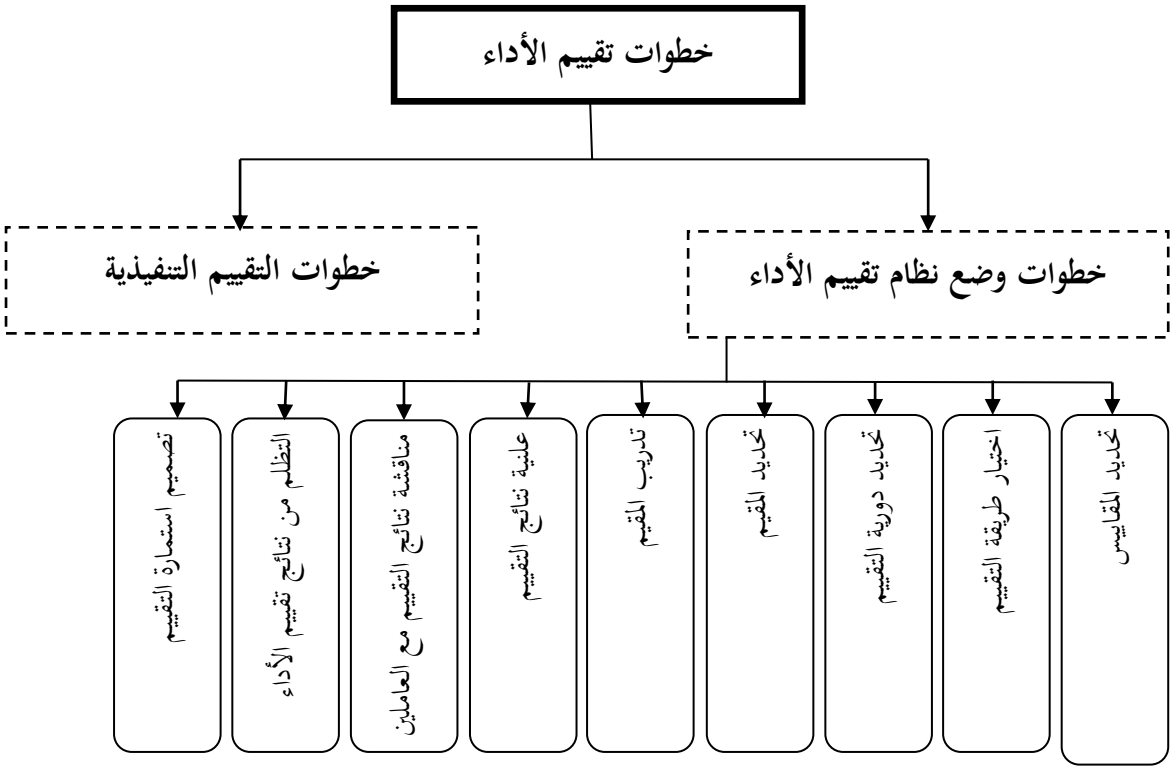
ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية.

ويقوم بهذه الخطوة التقييمية الشخص المقيم وتشمل على ما يلي:

- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز؛
- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك؛
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعة، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم؛
- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتمي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، نقل، أجور...إلخ).

والشكل التالي يوضح خطوات تقيم الأداء:

شكل رقم (2-1): خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري

الفرع الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء.

إن القيام بعملية التقييم واستخدام نتائجها دليل وبرهان على مدى فاعلية وأهمية التقييم وبالرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده.

ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي[1]:

أولا: الترقية

تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المؤسسة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

ثانيا: تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات

ضمن تقيم الأداء ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين كجزء من الحوافز.

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج التقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم.

رابعا: التعيين والنقل

تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعدها في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط فيزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج.
- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءة الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يسهم في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

خامسا: الانضباط والمعاقبة

يتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا أثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.

[1]. بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 21- 22.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي في الجامعة

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم يأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل... ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي سواء كان ناتجا عن فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

ولا شك أن الأداء الوظيفي يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في الجامعة وعناصره

اتجهت العديد من الجامعات للإهتمام بالأداء الوظيفي لما يحققه من ميزة في ببيئة المنافسة إذ له مجموعة من العناصر.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في الجامعة

إنّ الإشكال الذي لاقاه تعريف الأداء يمكن إسقاطه مباشرة على تعريف الأداء الوظيفي في الجامعة، بحيث لم يلقى تعريفه الإجماع بين الباحثين.

فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي في الجامعة هو " الناتج الذي يحققه الموظف الجامعي عند قيامه بأي عمل من الأعمال"[1].

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في الجامعة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا[2].

ويعرف كذلك على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، ومن زاوية أخرى نلحظ أن هناك مناظير متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء الجامعة ككل[3].

---

[1].عبد الله عبد الرحمن النميان، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص37

[2].محمد بن ابراهيم محمد الربيق، **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص48

[3].حجاج أمال وآخرون، **الاتصال التطبيقي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في الاتصال والعلاقات العامة، قسم العلام والاتصال، جامعة ورقلة، 2013- 2014، ص 37

وفي تعريف آخر عرف الأداء الوظيفي في الجامعة على أنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال الجامعة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، أي يشمل على ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- ✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للجامعة؛
- ✓ أداء الجامعة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية[1]؛

ومما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي في الجامعة هو سلوك يسعى للوصول إلى هدف معين من خلال تنفيذ الموظف الجامعي لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به الجامعة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي في الجامعة عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في الجامعات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي في الجامعة، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر في الآتي[2]:

أ. **الموظف وكفاءاته:** وهو ما يمتلكه الموظف الجامعي من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف الجامعي من معلومات ومهارات اتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف الجامعي في حالة تغير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

ب. **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة وما تتصف به الوظيفة الجامعية من متطلبات وتحديات وما تقدمه من عمل متميزة، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

---

[1]. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000، ص09

[2].بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014، ص63-64

ت. البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء العمال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر على الأداء الفعال في الجامعة هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية ، الحضارية، السياسية، القانونية.

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي في الجامعة

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقة مستوى الأداء وفي هذا الجانب فهناك من يرى أن الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاءة[1] .، ويعبر ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء الوظيفي في الجامعة فيما يلي:

[1].نفس المرجع السابق، ص64-66

1. **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معاير لدى رؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.
2. **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا ينفذها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإنفاق على الحجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل القبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.
3. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس حل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:
   - ✓ كمية العمل المطلوب القيام به؛
   - ✓ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.
4. **الإجراءات:** الإجراءات عبارة خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها وللمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مسندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات التبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملان أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفصل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاقه، وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

المطلب الثالث: محددات مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة

إن الطبيعة الحساسة للمورد البشري، تجعل من أدائه عرضه كغيره من مكونات الأداء الجامعي تأثير العديد من العوامل المحددة لمستواه، بعضها بعض الفرد، وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة التي ينتمي إليها، وهذا ما يجعل أدائه في

تغيير من حيث الكفاءة والفعالية والسلوك المنتهج في أداء العمل، وهذه العوامل المحددة الأداء الوظيفي في الجامعة تتمثل فيما يلي[1]:

أولا: العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى وتعددت حيث يرى البعض أن مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة يتحدد بتفاعل عاملين رئيسين معا وهما:

المقدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي:

مستوى الأداء= المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

ثانيا: العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعة

إن العوامل الإنسانية السابقة (الدافعية، القدرة والإدراك) تحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها البعض، لتنعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، وسنحاول فيما يأتي استعراض أهم هذه العوامل:

1. العوامل المؤثرة على إدراك الفرد: يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي الجامعي بعاملين أساسين، وهما غموض الدور وصراع الدور:

أ. غموض الدور: يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات، الاختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ما هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه، إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة.

من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي الجامعي، مسؤوليات أولويات وصلاحيات العمل، ومعايير أو أهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

[1]. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص ص31-45

ب.صراع الدور: ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها، ولصراع الدور أسباب عديدة لكن لا تؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي في الجامعة هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب.

2. العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد: التعليم، التدريب، الخبرات.

أ. التعليم: ويمثل تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة"، وكلما كان هناك ارتباط بين ما يتعلمه الفرد وبين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره، ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب. التدريب: يعرف التدريب على أنه "جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم، باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"، ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي في الجامعة.

ج. الخبرات: إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات، المعارف، والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على إهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم.

3. العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد: تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، وبعضها متعلق بالعوامل الوقفية أو التنظيمية وسنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

أ. الأجور والمكافآت: الإنسان كائن ذو حاجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها، ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين وتشكل المكافأة أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، وقد تكون أفضل مثير لدوافعه حتى ولو أن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا يؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا.

ويمكن أن تكافئ الجامعة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي:

- الأجور و/أو الراتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه؛
- امتيازات مالية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها؛
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضاه من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات.

ب.عدالة العائد: من بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء فبإمكان هذا الأسلوب تحقيق عدد من الأهداف منها:

- تحفيز العاملين: حيث سوف يلاحظون أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرة بالجهد الذي يبذلونه.
- رفع درجة التركيز لدى العاملين على أهداف الجامعة والتزامهم بتحقيق هذه الأهداف.
- المساعدة في تطوير ثقافة أداء أو تعزيز الثقافة الموجودة.

ج. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن الجامعة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وتطوير المسار الوظيفي، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، وقد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين، ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم.

د. نمط القيادة أو الإشراف: تعتبر القيادة أو الإشراف من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد.

هـ. الظروف المادية: وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.

و. المكانة الوظيفية: إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور، فكلما كان الموظف في الجامعة له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيرا منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملون بها، إن الوظائف ومكانتها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عدد من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها.

ي. طبيعة العلاقات داخل التنظيم: إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل الجامعة لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة، قد تكون بين رؤساء ومرؤوسين أو زملاء فيما بينهم.

وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم للعمل.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعة

لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بصفة عامة وعلى الجامعات بصفة خاصة، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية، من هنا كان لزاما على الجامعات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق الأداء المتميز .

المطلب الأول: تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة من مدخل الموازنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها، التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات، وسيغير كثيرا من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري، وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في انجاز المعاملات داخل التنظيمات ليشكل جزءا مهما من نظام الإدارة الإلكترونية الذي يهدف للارتقاء بالخدمات التي يقدمها الملاك الإداري، وهنا ينبغي أن نتوقف بشيء من التفصيل حول تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي الجامعة وكذلك الموازنة بين مكونات الأداء الإداري بين الإدارة التقليدية والإلكترونية من خلال الآتي[1]:

1. على مستوى التخطيط:

إنّ التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارسته جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، فهو حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تسهم بتقليص دائرة المجهول في إطار وفرة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية أم الاجتماعية أم الثقافية... الخ، ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل بالاستناد إلى الماضي.

ومن حيث المبدأ فإن كلا التخطيطين (التقليدي والإلكتروني) يضع أهدافا مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالاعتماد على الماضي والحاضر ولكن الفرق بين كلا التخطيطين يمكن أن نستند عليه من خلال الجوانب التالية:

- الأهداف تكون محددة وواضحة وقابلة للقياس في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي في الجامعة، وهنا فإنّ هذا النوع من التخطيط لا يعطي فرصة التفكير ومواجهة الظروف بأهداف جديدة أو تعديل لبعض الأهداف، هذه الأخيرة في التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي في الجامعة تكون غير محددة وعلى مدى طويل .
- يكون التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي في الجامعة زمنيا متقطعا وكذلك استخدام التقارير الورقية بأنواعها المختلفة منها اليومية والأسبوعية والفصلية، بمعنى يعتمد على نماذج من التقارير الورقية المعدة سلفا، في حين يكون التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي في الجامعة مستمرا معتمدا على تدفق المعلومات بصورة مستمرة، وهو يعطي مدى واسعا لاختيار البدائل والأهداف بسرعة وفق كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها.

[1].أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، كلية الأداب في العلوم الانسانية، جامعة بابل ، 2016، ص ص3396-3399.

- في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي في الجامعة يكون المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون أي التحديد من أعلى إلى أسفل، وهو بذلك لا يتيح فرص المشاركة وتحسين نوعية الأداء، بينما يستخدم التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي في الجامعة مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية بمعنى المديرون والعاملون هم المخططون، وهو يعطي فرصا كبيرة للمشاركة والتعاون وتحسين الأداء من جهة وكذلك يتيح الفرص التي من شأنها أن تكرس عمل المديرين لأداء مهامهم الأساسية ويجنبهم الأداء ضياع الجهود في أعمال كتابية مملة من جهة أخرى.
- الخطط في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي في الجامعة تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى وهي خطة واحدة تحدد أهدافها ومراحل تنفيذها من قبل المنظمة، ومن ثم فهناك فصل واضح في مستويات الأداء على مستوى كل خطة، بينما تكون ضمن التخطيط الإلكتروني قصيرة المدى وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنطوي جميعها تحت طويلة المدى ذات مرونة عالية وهنا يكون الأداء متداخلا وفق الخطة ويتطلب القدرة في العمل وفق ما يستجد من ظروف طارئة.
- المخاطرة ضمن الخطة التقليدية للأداء الوظيفي في الجامعة منشؤها عدم الالتزام بتنفيذ الخطة، وتلك المخاطرة لا تتيح فرص للإبداع والابتكار في العمل إلاّ في حدود المنظمة ولا سيما عند وضع الخطة، في حين يكون منشأ المخاطرة ضمن الخطة الإلكترونية للأداء الوظيفي في الجامعة ناتجا عن عدم القدرة على العمل خارج الخطة وقدرتها على الاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة ما يتيح فرصا عديدة للإبداع والابتكار والإحاطة بالتداعيات البعيدة لظروف المنظمة أثناء تنفيذ الخطط.
- الوسائل في التخطيط التقليدي للأداء الوظيفي في الجامعة محددة بدقة، وهنا تصبح وسائل الخطة ومعاييرها أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه، لكنها غير محددة ضمن التخطيط الإلكتروني للأداء الوظيفي في الجامعة فهي مفتوحة بحسب الفرص وهنا تصبح الثقة هي الأداة الرئيسة في ما هو مطلوب تحقيقه وإنجازه من أجل المنظمة.

2. على مستوى التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه (عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة)، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الموظفين في الجامعة وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى الجامعة إلى تحقيقها، لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف"، وعليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي:

- تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها إدارة الجامعة لتحقيق أهدافها.
- تحديد الأفراد العاملين في الجامعة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية.

- تصميم الهيكل التنظيمي وإعداده.
- تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات التنظيمية.

والتنظيم يعطي للجامعة شخصيتها المميزة وذلك يظهر بمكوناته الخمسة، وهي: الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية والمركزية، والجدول الآتي يوضح هذه المكونات التنظيمية من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية معا:

الجدول رقم (2–1): المكونات التنظيمية من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية معا

المكونات التنظيمية	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الهيكل التنظيمي (الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات).	- التنظيم الهرمي. - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. - الوحدة التنظيمية الواحدة. - التنظيم الرأسي (أعلى–أسفل). بمعنى هناك حدود فاصلة بين الإدارة والعاملين.	- التنظيم المصفوفي أو المشروعي - التنظيم الشبكي. - الهياكل القائمة على فرق العمل الجماعية. - وحدات تنظيمية مصغرة. - التنظيم الأفقي (مخطط من اليمين إلى اليسار). بمعنى لا توجد فجوة أو فواصل بين الإدارة والعاملين.
التقسيم الإداري (تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام).	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي. - وهناك تكون الصلاحيات محددة بدقة ولا يمكن تجوزها بأي حال من الأحوال.	- التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خلوية. وفي هذا التقسيم لا يمكن الحديث عن مدير مستقل ولا عامل مستقل فالمدير والعامل كلاهما مدير واستشاري وعامل في الوقت نفسه.
سلسلة الأوامر (خط السلطة)	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية. - الرئيس المباشر الواحد.	- الوحدات الاستشرافية أو القيادة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفراق المدارة ذاتيا.

- الرؤساء المتعددون. وفي مثل هذا النوع من الإدارة تكون القرار مشتركة أي هناك استشارة للعمال في الإدارة الاستشرافية.	وهناك تكون الإدارة هي صانعة القرارات وتصدر الأوامر وعلى العاملين تنفيذ تلك الأوامر.	
- السياسات المرنة واجتهادات الأفراد. - غدارة الذات والفريق المدار ذاتيا. - برامج العمل المرنة والمتغيرة. (في هذا النوع من الإدارة يكمن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف في قدرة الأفراد على إدارة فريق العمل ذاتيا في ظل مديات واسعة من المرونة والاجتهادات.	- اللوائح والسياسات التفصيلية. - القواعد والإجراءات المحددة. - برامج العمل القياسية والمجدولة مسبقا. (نجاح المنظمة في تحقيقي أهدافها يقاس بمدى التزام أفرادها باللوائح والتعليمات فالعامل هنا يكون متلقي لتلك الأوامر ومنفذ لها).	**الرسمية** (مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد المكتوبة)
- تعدد مراكز السلطة. - القرار بالمشاركة. - الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها. (السلطة استشارية يشترك فيها المدراء والعمال على حد سواء وهكذا نوع من السلطة يكون غير ملزم التنفيذ تحسبا لأية ظروف قد تمر بها المنظمة، وفي هذا النوع من الإدارة نجد هناك اتجاه كبير لتفويض السلطات للمستويات الأدنى في السلم الهرمي الوظيفي).	- إنفراد القيادة بالقرارات. - مركزية السلطة. - التحكم في المعلومات وسيرتها. (السلطة تكون بقمة الهرم المؤسسي وتهيء لصاحبها حق صنع القرارات وإصدار الأوامر فهي سلطة مركزية بيد المركز).	**المركزية** (السلطة في القمة) **واللامركزية** (السلطة موزعة)

المصدر: .أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، كلية الأداب في العلوم الانسانية، جامعة بابل ، 2016، ص 3397.

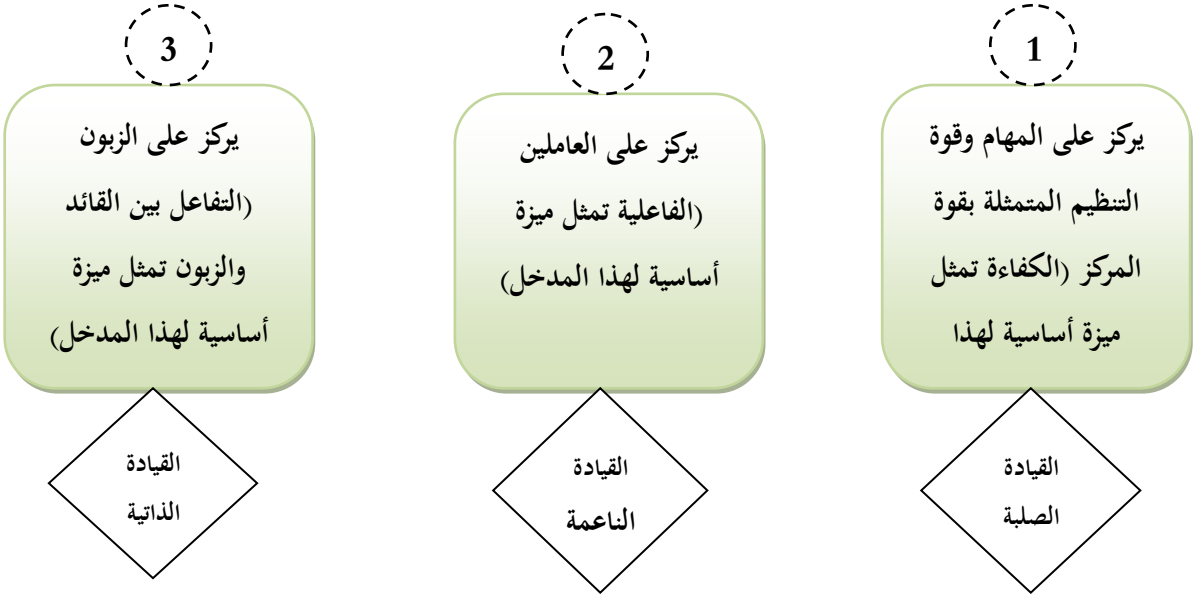
3. على مستوى القيادة (التوجيه):

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعّال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جهودها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العملية الإدارية كلها، ويمكن القول: (أن القيادة الفعالة

هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة)، ويمكن تعريف القيادة بأنها(مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة)، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم، كذلك يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته فغنه يوصف قائد. والقيادة سلوكا تتعدد أبعاده وتختلف وفق شخصية القائد ومتطلبات المهم التي ينبض بها، وتتنوع بحسب اتجاهات أعضاء الجماعة وتوقعاتهم، وبحسب البيئة التنظيمية والطبيعية التي يعمل بها، ومن تعريفات القيادة أعلاه نجد أن مفهوم القيادة يتمحور حول طرفين هما: القائد والإتباع، فالقائد ينبغي أن تكون له القدرة التي تمكنه أن يحظى بثقة الأتباع من حوله ويقنعهم بما يمكن أن يقدمه لهم من آراء وأفكار، وأن يكون مصدر إلهام للأتباع، ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الأتباع هم وحدهم الذين يقررون نجاح القائد من عدمه من خلال قدرة القائد على إقناعهم وكسب ثقتهم به، وقد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث وهو القيادة الإلكترونية وهذين المدخلين هنا: **مدخل المهام (القيادة الصلبة)** و**مدخل العاملين (القيادة الناعمة)**.

فمدخل المهام يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثلة بقوة المركز، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة، أما المدخل الثاني فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل، ويمكن القول: أن القيادة التقليدية وضمن هذين المدخلين حققت نجاحات وانجازات كبيرة في مجال كفاءة الأداء والفاعلية، ومع تطور المنظمة والتغيرات التكنولوجية الهائلة في المجتمع كان لا بد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغير أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على الإدارة الإلكترونية، وظهور مدخل القيادة القائمة على الزبون أو العميل أي القيادة الإلكترونية، فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائدا زمنيا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة قادرا على فهم المنظمة، ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها، وإذ ما أخذنا في الاعتبار انه تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة تصبح الحاجة أكثر إلحاحا لقيادة ذاتية تفاعلية الكترونية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه، والشكل التالي يوضح ما ذهبنا إليه في تطور مراحل القيادة:

الشكل رقم (2–3): تطور مراحل القيادة



المصدر: أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، كلية الأداب في العلوم الانسانية، جامعة بابل ، 2016، ص 3400.

ويمكن إيجاز تأثير التوجيه الإلكتروني على الأداء الوظيفي في الجامعة بما يأتي:

1. منح المستويات الإشرافية والوسطى مزيدا من الحرية في الأداء، بسبب تضييق نطاق الإشراف وتقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين وامتصاص جزء كبير من الأعمال الروتينية.
2. ساعد على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها وبالتالي يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية.
3. على مستوى الرقابة في اللغة الاعتيادية تثير الاستياء لدى كثير من الناس لما تحمله من معان اجتماعية غير طيبة مثل: المراقبة، والفضول ورصد أخطاء الآخرين، ولكن الرقابة في الإدارة تمثل إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف الجامعة، وعلى ذلك فالرقابة هناك تعني عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات، وهذا التعريف هو الأقرب للرقابة التقليدية حيث تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط والتنفيذ للوقوف على ما تم انجازه مما خطط له، والرقابة تلك لا تتم إلاّ بصفة دورية وهذا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء التصحيح الفوري، حيث يتم التصحيح بعد الوقوف على الواقع المنجز من الخطة وتأشير المعوقات إن العملية تستغرق وقتا طويلا فضلا عن أنها تترك هوة أو فجوة في الأداء بين تاريخ كتابة التقرير وبين التصحيح من شأن هذه الهوة أن تتراكم بها كثير من المشكلات أو المعوقات الجديدة التي أغفلها التقرير المذكور وهي بانتظار التقرير الدوري

القادم وقد تشكل مفاجآت غير محسوبة مما يشكل خطرا كبيرا على أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الرقابة يقوم أساسا على المساءلة والعلاقات الرسمية ويفتقر إلى عنصر الثقة وعدم المشاركة الواسعة لأعضاء التنظيم في الرقابة وهذا يقلل من معرفة أعضاء التنظيم بمجريات العمل. و يمكن إيجاز دور الرقابة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في الجامعة على النحو الآتي:

تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والجامعة على حد سواء. يمكنها أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر، تحول دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنظمة.

وزيادة في التوضيح يمكن أن نضع الميزات الأساسية للرقابة التقليدية في الجدول التالي وموازنتها مع الرقابة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة ملحة في المنظمات المعاصرة.

الجدول رقم (2-2): دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية

الرقابة الإلكترونية	الرقابة التقليدية	المكونات الرقابية
قبل التنفيذ أو عنده (بالنقرات بدل التقارير)	موجهة للماضي بعد التخطيط والتنفيذ	إطارها الزمني
قائمة على تأكيد الثقة (وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة)	قائمة على المساءلة والعلاقات الرسمية	أسسها
مستمرة	دورية (متقطعة)	نوعها
درجة عالية من الأمانة (هناك معرفة بكل مستجدات العمل أولا بأول وهذا يقلص كثيرا من المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها)	توقع مفاجآت ومخاطر نتيجة لعدم إستمراريتها)	مخاطرها
واسع (تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة على حد كبير)	نطاقها ضيق (هناك أشخاص معينين يقومون بعملية الرقابة)	نطاقها
تركز على النتائج	تركز على الإجراءات والأنشطة والمدخلات	وجهها

المصدر: أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، كلية الأداب في العلوم الانسانية، جامعة بابل ، 2016، ص3401.

المطلب الثاني: تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي في الجامعة

لقد تناول الكثير من الكتاب والمفكرين هذا الدور، فأشار بعضهم إلى تأثيرها السلبي والبعض الآخر إلى تأثيرها الإيجابي، وذلك كما يلي[1]:

- ❖ لقد تطرق ماركس إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وبالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل الجامعة.
- ❖ يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دورا إيجابيا، وقد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء الجامعات، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة.
- ❖ إن التطورات التكنولوجيا الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والجامعة، إلاّ أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين، إلاّ أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلى اجتنابها واعتبار التطورات التكنولوجيا ذات تأثير إيجابي على الفرد والجامعة إذ ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق ما يلي:
  - تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات؛
  - تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية؛
  - تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل؛
  - تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت...وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء؛
  - تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في الجامعة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية..الخ.

كذلك يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في الجامعات الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

[1].شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص 102

*ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها؛

*ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.

المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين خاصة في مؤسسات التعليم العالي، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وتوفر البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها.

وعموما يكمن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي في ما يلي[1]:

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص معدلات الأخطاء.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال نختلف التعليمات للموظفين.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى توفير وقت وجهد للموظفين.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة والمختلفة داخل الجامعة.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحديد مسؤوليات واضحة للموظفين.
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي.
- زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحصيل المعلومات.
- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.

[1]. **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر ببسكرة**، متاح على الرابط: dspace.univ-biskra.dz. jspui. Handle، تاريخ الإطلاع: 17-04-2018.

- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المسائل.
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية، ومعايير تقديمها وإتاحة الفرصة للجميع للإطلاع عليها بواسطة الحاسوب في موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.
- تبسيط إجراءات العمل: ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية نتيجة تحويل الأعمال إلى الشكل الإلكتروني، وينتج عن ذلك اختصار الوقت والدقة والإتقان.
- الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الإنجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن.
- توفير كم من قيود التنظيم مثل: هرمية الاتصالات، وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات وبسهولة فائقة.
- زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام.
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها كبرمجيات الأجور، برمجيات الأداء، وإتاحتها في موقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.

ومن المدخل السابق يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي في الجامعة وتحسينه من خلال النقاط التالية[1]:

1. زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي أن خدمات المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالموظفين والإداريين، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع الرشوة والعمولة المباشرة إلى الموظفين لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يحد من مظاهر الفساد الإداري.
2. تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولا بأول.
3. تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شانه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.
4. يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذهن وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الإسهام

[1]. أحلام محمد شواي، مرجع سابق، ص ص3401-3403

الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة الجامعة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

5. يتيح مجالات واسعة من فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود المرونة في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.
6. يقلل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
7. يسهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرا على رئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولا شك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية، وهكذا لا بد من الاهتمام بتنمية قدرات العاملين بالتنظيم أو الجامعة ليكون أداؤهم فاعلا ويتحملون المسؤولية تجاه ما ينسب إليهم من أعمال بموجب التفويض، ويكون ذلك ضمن خطة إصلاحات إدارية واسعة يتطلبها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة إلكترونية.
8. يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في سهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعلية اتخاذ القرارات تمثل جانبا حيويا في تكوين المنظمة لأهميتها في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة، علما أن عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنطوين تحت لواء المنظمة بعيدا عن نمط اتخاذ القرار التسلطي أو المركزي السائد في الإدارة التقليدية ما يسهم في خلق العديد من البدائل المتاحة وحساب كلفة كل منها وعائدها واختيار المناسب منها في الوقت المناسب وبسرعة كا يسهم في وضوح الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه الجامعة.
9. يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية القائمة على التفاعل بين القائد والزبون لأن النظام الإلكتروني ينأى بنفسه عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية والتي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة ولا يملك العاملين إلاّ النزر التقليل منها وبقدر ما يسمح به تقسم العمل هذا من جهة، ويتيح للزبون في إيداء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط وحتى الرقابة من جهة أخرى، بمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الإلكترونية إيداء الرأي حول جودة لك الخدمات وفيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا ومن ثم فهم يسهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات.

10. نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في انجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر، فهو يختزل كثير من حلقات العمل وروتينيته ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية.

11. ضبط الرقابة على التنفيذ، فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل وفق نظام بإمكانه مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن الضعف فيها ومحاسبة المقرين من جهة، وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آنية مباشرة بعيدا عم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية.

12. نظام الإدارة يتبع إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذلك، بمعنى أن هناك شفافية في التعامل.

13. متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة أكبر.

14. أثرت الإدارة الإلكترونية في الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة وذلك بما توفره من فرص الإطلاع على المعلومات بشكل ما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرارات.

15. للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة الجامعة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يسهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات.

وهناك بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على عمل الأداء الوظيفي والإداري يمكن أن نذكر منها ما يأتي:

- الاستغناء عن الطريق اليدوي في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديثة.
- تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.
- التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد.
- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه، وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.
- وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، ووضع بدائل للطرق التقليدية.
- متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر.
- الاستغناء عن أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة بديلا عنها.
- سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء، وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن الأداء الوظيفي في الجامعة عرف اهتماما وتوسعا كبيرا كونه يسعى للرفع من كفاءة وفعالية الجامعة، إذ يخضع لمجموعة من معايير التقييم، وليكون نظام تقييم الأداء ناجحا يجب أن يكون شاملا لا يقتصر على تقييم أداء الموظفين كما كان يعتقد، وأن لا يكون أداة جزاء ومحاسبة كما كان يظن، بل أداة تطوير وتحسين وتعليم وجودة لكافة المستويات والمراحل الإدارية والتنظيمية والتنفيذية، ومن أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل التي تؤثر على زيادة ورفع الأداء منها ما يرتبط بالعدالة بين الموظفين من حيث العائد والمعاملة ومنها ما يرتبط بالعلاقات من حيث القدرة على توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية. وللإدارة الإلكترونية علاقة بالأداء الوظيفي في الجامعة وذلك للدور التي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتحسين وزيادة مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف في انجاز مهام متطلبات الوظيفة، وزيادة كفاءة وفعالية الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.

تمهيد :

بعد أن تم التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وبناءها الشبكي وكذا متطلبات تطبيقها والأداء الوظيفي في الجامعة وأهم معاييره ومحدداته، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع المعاش في الجامعات الجزائرية كمثال جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ومن خلال ذلك سنحاول إبراز مختلف الجوانب في هذه الكلية والتي تأثرت بالإدارة الإلكترونية. ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى :

المبحث الأول: عرض عام لجامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة ؛

المبحث الأول: عرض عام لجامعة يحيى فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة المدية وكلية العلوم الاقتصادية و والتجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم لجامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولا: نبذة تاريخية

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89/48" المؤرخ في 11/ 04/ 1989م بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي"من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية[1]:

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

وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198/ 2000 المؤرخ في 2000/07/25 رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا .
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 7 محرم 1430 هـ الموافق ل 4 جانفي 2009.

وفيما حددت كلية الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي:

- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

[1] http://www.univ-medea.dz/univ/historique le 29/03/2018.

ثانيا: تقديم الكلية

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق ل 04 يناير 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي انشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-198 المؤرخ في 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية .وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية[1].

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى علاه هي بالوقت الحالي يتضمن تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تقتضي آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام "ل، م، د" والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010- 2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي[2].

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشُعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة وهذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المؤطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والآفاق التي تسعى الإدرة إلى تحقيقها.

[1].إيمان زواركي، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015، ص84.

[2].نفس المرجع السابق، ص84.

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعًا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم الي في التخصصات التالية[1]:

* جذع مشترك تكنولوجيا.
* تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 25 جويلية 2000، وشمل المركز أربعة معاهد:

* معهد العلوم والتكنولوجيا.
* معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
* معهد العلوم القانونية والإدارية.
* معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

*كلية العلوم والتكنولوجيا.
*كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
*كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
*كلية الحقوق

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق لـ 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

*كلية الآداب واللغات،
*كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
*كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
*كلية الحقوق.

[1] http://www.univ-medea.dz/univ/historique le 29/03/2018.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

*كلية الآداب واللغات،

*كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

*كلية العلوم التكنولوجيا،

*كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

*كلية الحقوق والعلوم السياسية،

*كلية العلوم.

المطلب الثاني: تخصصات الكلية وهياكلها

أولا: تخصصات الكلية

إن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول إلى كلية، هو بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والقصير ونظام "ل.م.د" والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير كل هذا مفصل في التالي[1]:

1.التكوين طويل المدى: يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتين بالجذع المشترك وسنتين بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

***جذع مشترك علوم التسيير:** يعد قسم علوم التسيير من النواة الأساسية للكلية باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999م، ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالجذع المشترك أو لطلبة التخصص، ويضم تخصصين حيث يتوزع الطلبة بعد سنوات الجذع المشترك في تخصصي العلوم المالية وإدارة الأعمال بالإضافة إلى تخصصات أخرى جديدة.

***التكوين قصير المدى:** يستفيد ما نسبته 10% من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص إدارة الأعمال، ومزال تخصص الإعلام الآلي للتسيير يستوعب الطلبة من جامعات الوسط، غير أنه تم غلق هذه الشعبة مع بداية السنة الجامعية 2009-2010م.

[1].أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017، ص98-99.

***نظام ل.م.د LMD** : شرع المعهد بداية السنة الجامعية 2008-2009م، في تطبيق النظام الجديد الذي اعتمدته الوزارة، بتخصيص الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة، والثاني مهني بعنوان المقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي:

- الإدارة وتسيير المؤسسة.... أكاديمي.
- الإدارة الإقليمية والحضرية .....أكاديمي.
- تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية....مهني.

***الدراسات العليا:** بادرت إدارة المعهد سابقا مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح التخصصين المالية والمحاسبة والآخر إدارة الأعمال والتسويق، غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة.

***التأطير:** سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا أكثر من 90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس، ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وإن كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

ثانيا: هياكل الكلية

يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات، ويمكن توضيح هذه الهياكل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): الهياكل المتوفرة في الكلية

الهياكل	العدد
مدرج	06
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	30
قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
مخبر للإعلام الآلي	03

المصدر: معلومات متحصل عليها من الموقع الإلكتروني للجامعة www.univ-medea,dz، بتاريخ 2018/03/29.

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق: حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات مكتبة مركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي على أحدث الكتب، ويتم البحث عنها من خلال أجهزة الإعلام الآلي آليا، أما الطلبة

الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توفر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق[1]، وهي موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-2): الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	3901	15120
2	الكتب بالفرنسية	532	1069
3	المذكرات	2784	2784
4	المعاجم	50	172
5	الموسوعات	47	121

المصدر: بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية،2016-2017 ، ص58.

كما أن المكتبة تحتوي على 93 حاسوب منها 51 لطلبة الليسانس، و25 لطلبة الماستر، كما أن المكتبة تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى، وتتسع المكتبة ل 800 مقعد حيث تتوفر على:

[1].بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017، ص57.

الجدول رقم (3-3): الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية

الهياكل	العدد
قاعة مطالعة لأساتذة	01
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01
قاعة بالنسبة لطلبة التدرج	06
قاعة الانترنت للأساتذة	01
قاعة للانترنت لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01
قاعة للانترنت لطلبة التدرج	01
فضاء للإعارة	03
مخزن للكتب	03

المصدر: بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**،، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية،2016-2017 ، ص58.

ثالثا: إحصائيات الطلبة والأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2017-2018.

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة وبالمقابل الزيادة في كم ونوع المؤطرين وذلك بالنسبة لكل الأقسام والتخصصات وهي كالتالي[1]:

1. فيما يخص طلبة الليسانس: عدد طلبة جذع المشترك 1346، السنة الثانية 875، السنة الثالثة 553.
2. فيما يخص طلبة الماستر: السنة الأولى 664، السنة الثانية 482.
3. عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د: العلوم الاقتصادية 03، العلوم التجارية 10، علوم التسيير 04.
4. عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية: العلوم الاقتصادية 06، العلوم التجارية 03، علوم التسيير 13.
5. عدد الأساتذة بالكلية: 13 أستاذ، 28 أستاذ محاضر "أ"، 39 أستاذ محاضر "ب"، 39 أستاذ مساعد "أ"، 06 أستاذ مساعد

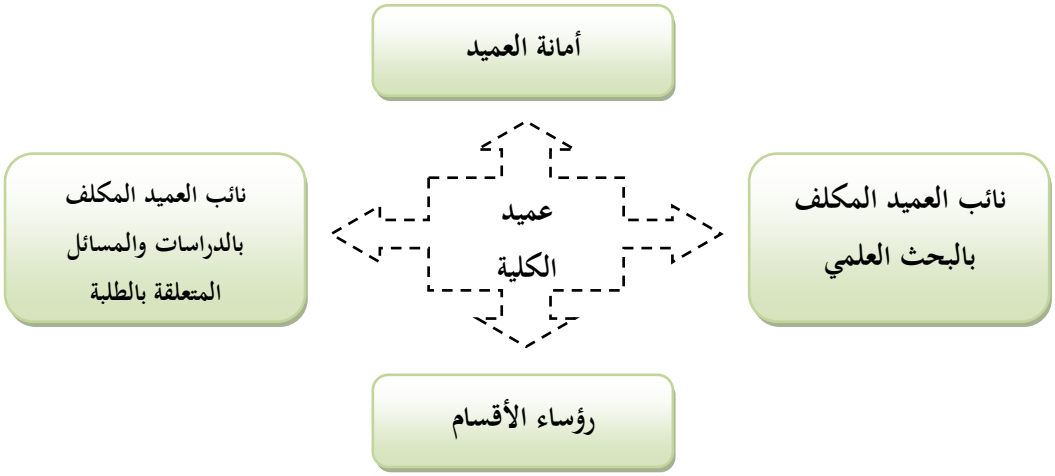
[1].معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

المطلب الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية

إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.

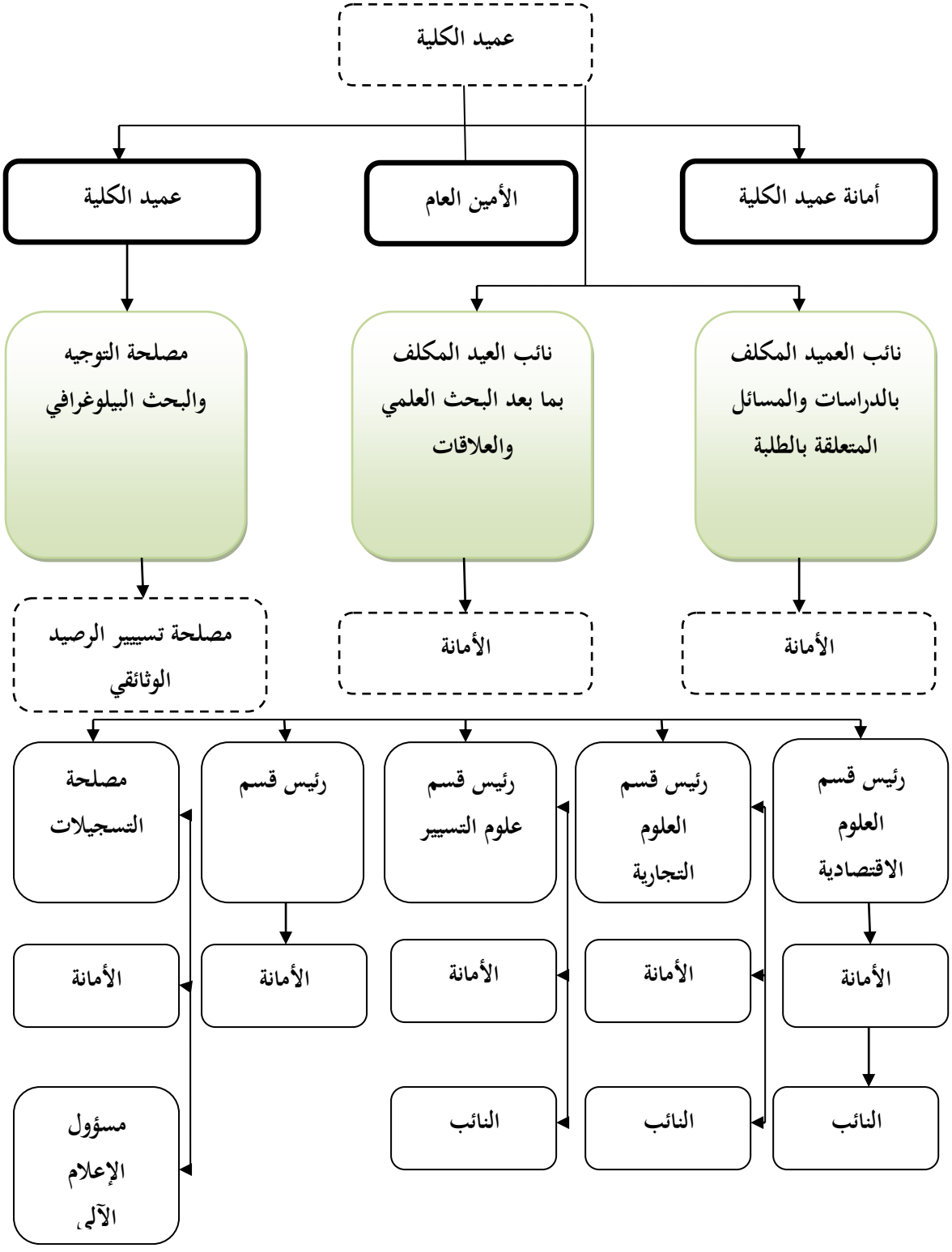
والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المبسط للكلية:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي المبسط لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف الكلية

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف الكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]:

- **عميد الكلية:** وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.
- **الأمين العام:** مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، وتتكفل الأمانة العامة بما يلي:

✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية وترقيتها.
✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن للداخلي.
✓ ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
✓ ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية التالية:

✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

- **نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المتعلقة بالطلبة:** يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، كذلك إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.
- **نائب العميد المكلف بالبحث العلمي:** متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات وعلى مسابقات الماجستير.

[1]. أسماء شايب الراس، مرجع سبق ذكره، ص ص95-97.

- **رؤساء الأقسام:** يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه)، وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.
- **مصلحة التسجيلات:** متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.
- **مصالح الإعلام الآلي:** تتولى حجز نقاط الطلبة على أجهزة الحاسوب وإستخراج المداولات وكشوف النقاط.
- **مسؤول مكتبة الكلية:** يشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي:

- الإشراف على الأداء المكتبي.
- تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- تهيئة الجو الملائم للمطالعة.
- مواكبة التطور التكنولوجي والمستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيح الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين حدود الدراسة وأداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة وصف مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الجامعي.

أولا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- ✓ **الحدود البشرية:** الأساتذة والموظفون في الكلية.
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرين هما الإدارة الإلكترونية، والأداء الوظيفي في الجامعة.
- ✓ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فان مجتمع الدراسة يتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم اختيار عينة مكونة من 40 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 35 استبانه، وبالتالي وصل عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل35، أي بنسبة استرداد بلغت 87

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية، كالصنف والعمر والمستوى التعليمي و الوظيفة والاقدمية والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر والمشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني لثلاثة محاور:

المحور الأول فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية، حيث اشتمل (10) عبارات.

المحور الثاني استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية، حيث اشتمل (13) عبارات.

المحور الثالث أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية، حيث اشتمل (11) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (34) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-4): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

المصدر: من اعدد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-5):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**1 اقل 1.8**	**ضعيفة جدا**
الاتجاه الثاني	**1.8 اقل 2.6**	**ضعيفة**
الاتجاه الثالث	**2.6 اقل 3.4**	**متوسطة**
الاتجاه الرابع	**3.4 اقل 4.2**	**عالية**
الاتجاه الخامس	**4.2 اقل 5**	**عالية جدا**

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (3-5) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدنا على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كا الأتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (explorer).

2- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch) .

3- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل (spearman) .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة و التابعة (statistiques descriptives).

6- الفرو قات الإحصائية بالاعتماد على التباين الأحادي

(Independent-samples t test) (one way anova).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعنا لصدق أداة الاستبيان، باختبار التوزيع الطبيعي وقياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 35 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدنا في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف، ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-6): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
حيولة ايمان	**أستاذة محاضر صنف (أ)**	**جامعة المدية**
موساوي وردة	**أستاذة مساعدة صنف (أ)**	**جامعة المدية**

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-7):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية .Sig	**عدد مفردات العينة**	**القيمة الاحتمالية .Sig**	**عدد مفردات العينة**
0.286	**35**	**0.108**	**35**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يشير الجدول رقم(3-7) أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0.286** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0.108** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدنا في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-8) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية	10	0.814
2	محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية	12	0.888
3	محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية	10	0.854
	الثبات العام للاستبيان	32	0.878

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يشير الجدول رقم (3-8) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0,878** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قمنا بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه، من اجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط، حيث تم حذف العبارة التي كانت تأخذ رقم 17 من محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية

والعبارة التي كانت تأخذ رقم 28 من محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية، لعدم ارتباطهما مع المحاور المتضمنة لهذه العبارات.

1- معامل الارتباط بين العبارات و محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية	**1**	**-**
1	الحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية.	**0,572****	**0,000**
2	تخفيض تكلفة الخدمة الإدارية.	**0,553****	**0,001**
3	زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري.	**0,696****	**0,000**
4	توفر الإدارة الالكترونية نظام معلومات فعال في مختلف المستويات الإدارية	**0,757****	**0,000**
5	تقليل الجهد الذهني والعضلي المبذول من جانب العاملين في انجاز المهام الإدارية	**0,658****	**0,000**
6	زيادة القدرة على تخزين المعلومات وتأمينها.	**0,795****	**0,000**
7	سرعة استرجاع البيانات والمعلومات ومعالجتها مما يسمح بالسبق في اتخاذ القرارات.	**0,696****	**0,000**
8	الانجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال ومختلف الإجراءات	**0,691****	**0,000**
9	تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.من خلال تنوع قنوات الاتصال	**0,651****	**0,000**
10	استمرارية عمل الكلية على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.	**0,697****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (**3-9**)أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,553**** و**0,795**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية.

2- معامل الارتباط بين العبارات و محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–10): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية	**1**	**–**
11	توجد لدى إدارة الكلية نظرة إستراتيجية متكاملة وقناعة ذاتية لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.	**0,649****	**0,000**
12	تنفيذ النشاطات الأساسية في الجامعة من خلال أجهزة الإعلام الآلي .	**0,471****	**0,004**
13	تمتلك الكلية الشبكة الداخلية الخاصة بها وتستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية	**0,733****	**0,000**
14	. تمتلك الكلية الشبكة الخارجية الخاصة بها– الإكسترانت–،وتستخدم لتنفيذ عملياتها مع العاملين معها وكذلك	**0,671****	**0,000**
15	لدى الكلية بوابة –موقع –على شبكة الانترنت مفعّلة ويتم وتحديثها باستمرار.	**0,606****	**0,000**
16	تستخدم الكلية بوابتها وموقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها.	**0,592****	**0,000**
17	تنظم الكلية للاطارتها وموظفيها باستمرار الدورات التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	**0,504****	**0,002**
18	تتوفر بالكلية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الالكترونية.	**0,631****	**0,000**
19	الإجراءات الإدارية الرسمية للجامعة تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للكلية إلكترونيا.	**0,749****	**0,000**
20	تعتمد المؤسسة على الخبرات الاستشارية في ممارسة الأعمال الإلكترونية.	**0,649****	**0,000**
21	تضمن الجامعة قيادة إلكترونية توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني –تحقيق قيادة الذات الذكية التي تهدف إلى تكامل أهداف القائد وأهداف الجامعة.	**0,817****	**0,000**
22	تعتمد الجامعة على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تحقيق الإشراف والرقابة المستمرة على الأفرادالعاملين.	**0,736****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (**3-10**)أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,471**** و**0,817**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية.

3- معامل الارتباط بين العبارات و محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-11): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية	**1**	**-**
23	غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسئولين والموظفين في الكلية.	**0,475****	**0,004**
24	انعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية.	**0,720****	**0,000**
25	ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية	**0,482****	**0,003**
26	عدم دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو العمل الإلكتروني.	**0,568****	**0,000**
27	غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسئولين والموظفين في الكلية.	**0,372***	**0,028**
28	الخوف من سرية وأمنية المعلومات في حالة المعاملات الإلكترونية.	**0,616****	**0,000**
29	ضعف البنية التحتية)الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل الاتصال (اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية).	**0,754****	**0,000**
30	ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الالكترونية.	**0,771****	**0,000**
31	عدم توفر المؤسسة على نظم الإدارة الإلكترونية) نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار ونظم إدارة قواعد البيانات).	**0,662****	**0,000**
32	قلة المخصصات المالية لتميم وتطوير البرامج ولتجديد البنية التحتية.	**0,660****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (**3-11**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,372*** و**0,771** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

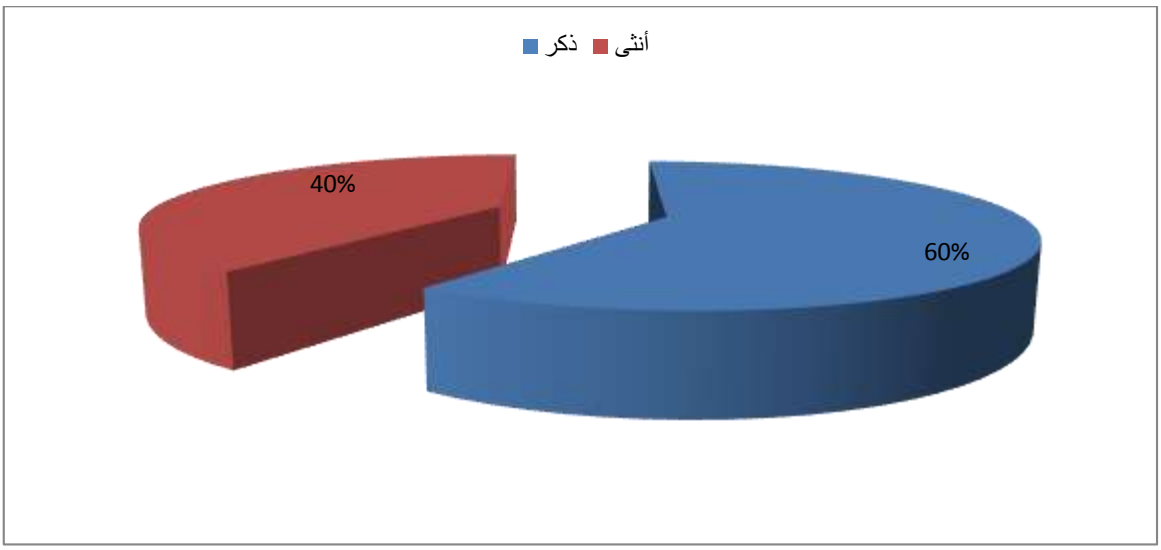
سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف والعمر والمستوى التعليمي و الوظيفة والاقدمية والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر والمشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

أولا: متغير الصنف. **الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.**

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-12) والشكل رقم (3-3) أن تكرار ونسبة **الذكور** لعينة الدراسة اكبر من عدد **الإناث** حيث جاءت نسبة الذكور **60%** والإناث **40%**

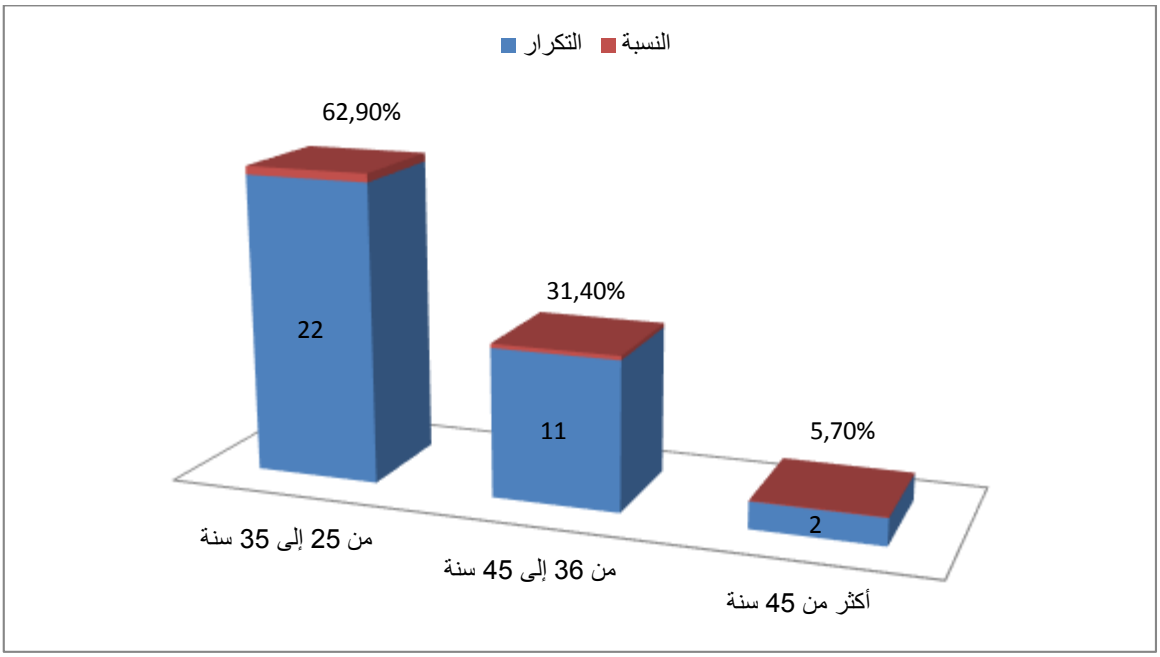
ثانيا: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى 35 سنة	22	62,9%
من 36 إلى 45 سنة	11	31,4%
أكثر من 45 سنة	2	5,7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-13) والشكل رقم (3-4) أن الفئة العمرية **من 25 إلى 35 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **62,9%** تليها الفئة العمرية **من 36 إلى 45 سنة** بالنسبة **31,4%** وشكلت الفئة العمرية **أكثر من 45 سنة** اقل نسبة **5,7%**

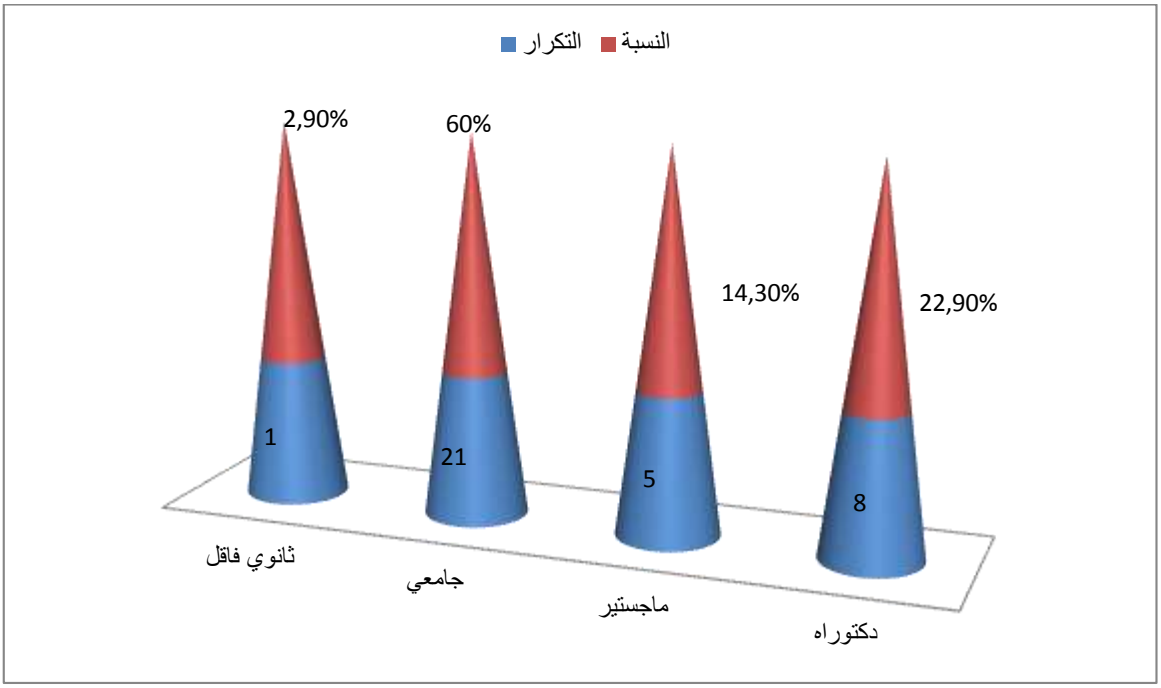
ثالثا:متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	1	2,9%
جامعي	21	60%
ماجستير	5	14,3%
دكتوراه	8	22,9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-14) والشكل رقم (3-5) أن فئة **جامعي** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **60%** تليها فئة **دكتوراه** بالنسبة **22,9%** تليها فئة **ماجستير** بالنسبة **14,3%**وشكلت فئة **ثانوي فاقل** اقل نسبة **2,9%**

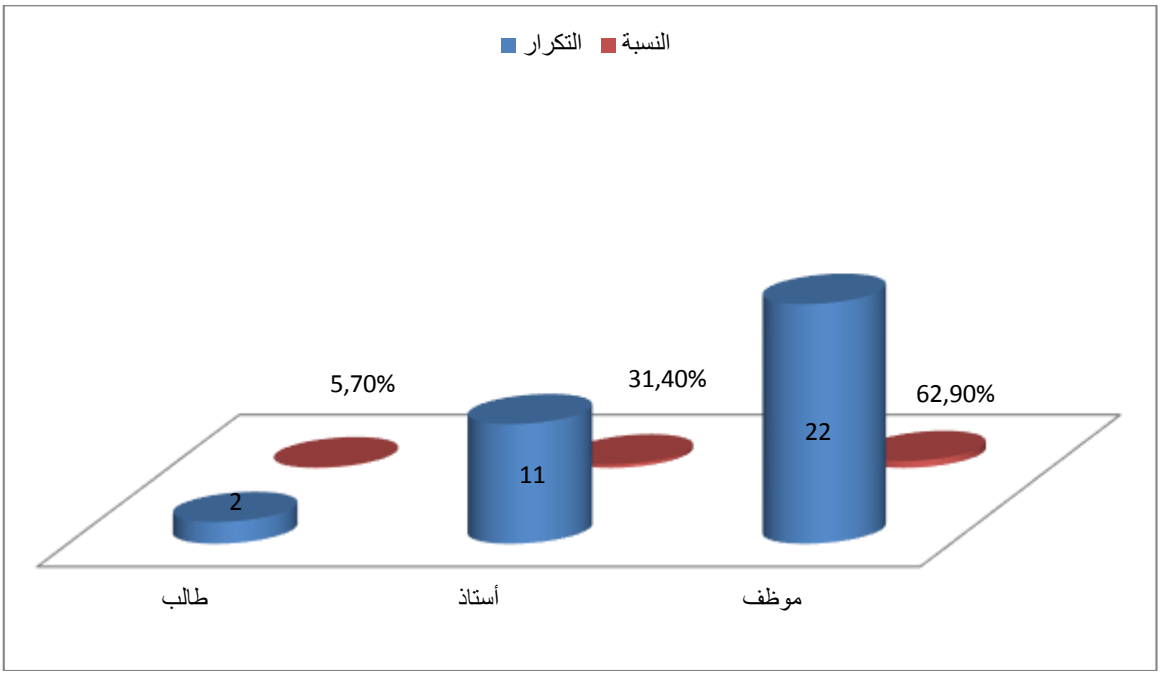
رابعا:متغير مجال الوظيفة.

الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
طالب	2	5,7%
أستاذ	11	31,4%
موظف	22	62,9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-15) والشكل رقم (3-6) أن فئة **موظف** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **62,9%** تليها فئة **أستاذ** بالنسبة **31,4%** وشكلت فئة **طالب** اقل نسبة **5,7%**

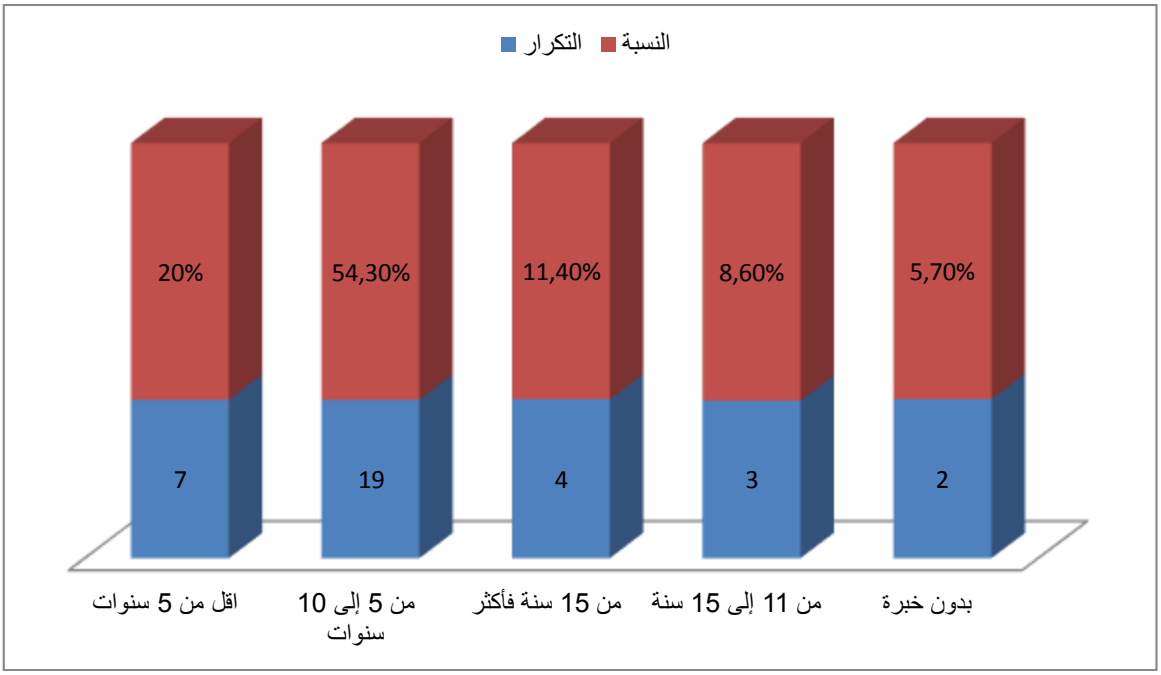
خامسا: متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	7	20%
من 5 إلى 10 سنوات	19	54,3%
من 15 سنة فأكثر	4	11,4%
من 11 إلى 15 سنة	3	8,6%
بدون خبرة	2	5,7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-16) والشكل رقم (3-5) أن فئة **من 5 إلى 10 سنوات** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **54,3%** تليها فئة **اقل من 5 سنوات** بالنسبة **20%** تليها فئة **من 15 سنة فأكثر** بالنسبة **8,6%** وشكلت فئة **بدون خبرة** اقل نسبة **5,7%**

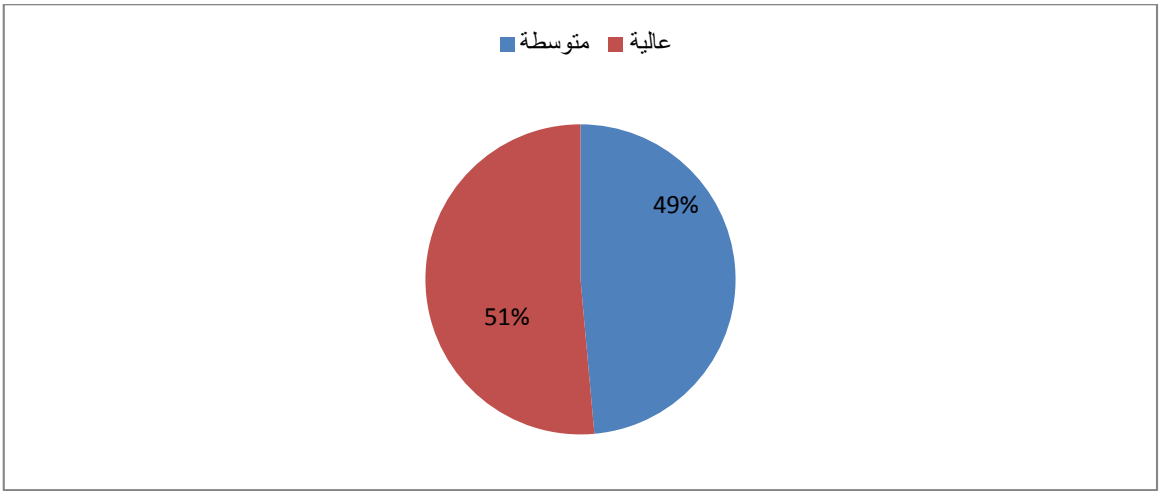
سادسا: متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	التكرار	النسبة
متوسطة	17	48,6%
عالية	18	51,4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-17) والشكل رقم (3-6) أن فئة القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة عالية، شكلت اكبر تكرار ونسبة لعينة الدراسة حيث جاءت بنسبة **51,4%** أما فئة القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة متوسطة جاءت بأقل نسبة **48,6%**

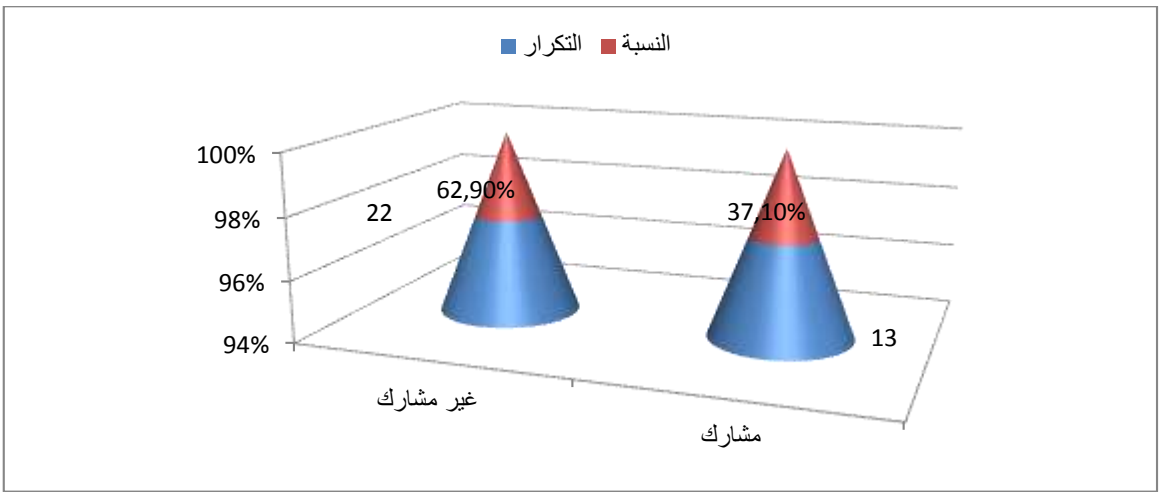
سابعا: متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم(3-18): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة
غير مشارك	22	62,9%
مشارك	13	37,1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-18) والشكل رقم (3-7) أن فئة غير مشارك في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية شكلت اكبر تكرار ونسبة لعينة الدراسة حيث جاءت بنسبة **62,9%** أما فئة مشارك في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية جاءت بأقل نسبة **37,1%**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محوار الدراسة المتمثلة في محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية ومحور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية ومحور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة

الالكترونية في الكلية الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	الحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية.	4,49	0,781	3	عالية جدا
2	تخفيض تكلفة الخدمة الإدارية.	4,40	0,651	4	عالية جدا
3	زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري.	4,63	0,547	1	عالية جدا
4	توفر الإدارة الالكترونية نظام معلومات فعال في مختلف المستويات الإدارية	4,00	1,111	9	عالية
5	تقليل الجهد الذهني والعضلي المبذول من جانب العاملين في انجاز المهام الإدارية	4,11	0,900	7	عالية
6	زيادة القدرة على تخزين المعلومات وتأمينها.	4,34	0,906	5	عالية جدا

7	سرعة استرجاع البيانات والمعلومات ومعالجتها مما يسمح بالسبق في اتخاذ القرارات.	4,34	0,725	5	عالية جدا
8	الانجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال ومختلف الإجراءات	4,54	0,657	2	عالية جدا
9	تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.من خلال تنوع قنوات الاتصال	4,17	0,923	6	عالية
10	استمرارية عمل الكلية على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.	4,06	1,027	8	عالية
	محور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية	**4,30**	**0,513**	**–**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-19) أن المتوسط الحسابي لمحور فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية انه جاء بمقدار **4,30** بدرجة عالية جدا، وهذا ما ينطبق على أغلبية العبارات **1-2-3-6-7-8** حيث نجد أنها عالية جدا، كما جاءت العبارات **4-5-9-10** بدرجة عالية وهذا إشارة أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية تستفيد بشكل عالي من استخدام الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي، وهذا مايثبته تقديرات الموظفين حول العبارات المكونة للمحور التي جاءت بشكل عالي وعالي جدا، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب**0,513**وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لمحور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية في الكلية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
11	توجد لدى إدارة الكلية نظرة إستراتيجية متكاملة وقناعة ذاتية لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.	3,26	1,067	8	متوسطة
12	تنفيذ النشاطات الأساسية في الجامعة من خلال أجهزة الإعلام الآلي .	3,74	0,780	2	عالية
13	تمتلك الكلية الشبكة الداخلية الخاصة بها وتستخدم لتنفيذ عملياتها	3,74	0,886	2	عالية

	اليومية				
14	. تمتلك الكلية الشبكة الخارجية الخاصة بها– الإكسترانت–،وتستخدم لتنفيذ عملياتها مع العاملين معها وكذلك	**3,17**	**0,857**	**9**	**متوسطة**
15	لدى الكلية بوابة –موقع –على شبكة الانترنت مفعّلة ويتم وتحديثها باستمرار.	**3,80**	**0,833**	**1**	**عالية**
16	تستخدم الكلية بوابتها وموقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها.	**3,80**	**0,719**	**1**	**عالية**
17	تنظم الكلية للاطارتها وموظفيها باستمرار الدورات التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	**3,40**	**0,881**	**6**	**عالية**
18	تتوفر بالكلية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الالكترونية.	**3,54**	**0,919**	**4**	**عالية**
19	الإجراءات الإدارية الرسمية للجامعة تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للكلية إلكترونيا.	**3,69**	**0,963**	**3**	**عالية**
20	تعتمد المؤسسة على الخبرات الاستشارية في ممارسة الأعمال الإلكترونية.	**3,37**	**1,060**	**7**	**متوسطة**
21	تضمن الجامعة قيادة إلكترونية توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني –تحقيق قيادة الذات الذكية التي تهدف إلى تكامل أهداف القائد وأهداف الجامعة.	**3,26**	**0,980**	**8**	**متوسطة**
22	تعتمد الجامعة على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تحقيق الإشراف والرقابة المستمرة على الأفراد العاملين.	**3,51**	**1,040**	**5**	**عالية**
	محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية	**3,52**	**0,616**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3–20) أن المتوسط الحسابي لمحور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية انه جاء بمقدار **3,52** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على أغلبية العبارات **12–13–15–16–17–18–19–22**حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارات **11–14–20–21** بدرجات متوسطة وهذا إشارة أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية تستخدم أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بمستوى عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين حول العبارات المكونة للمحور التي جاءت بشكل متوسط وعالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب**0,616** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل الوصفي لمحور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية:من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية:.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
23	غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسئولين والموظفين في الكلية.	3,57	0,850	3	عالية
24	انعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية.	3,63	0,910	4	عالية
25	ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية	3,51	1,095	5	عالية
26	عدم دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو العمل الإلكتروني.	3,00	1,138	9	متوسطة
27	غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسئولين والموظفين في الكلية.	3,49	1,147	6	عالية
28	الخوف من سرية وأمنية المعلومات في حالة المعاملات الإلكترونية.	3,57	1,195	3	عالية
29	ضعف البنية التحتية)الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل الاتصال (اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية).	3,66	1,110	2	عالية
30	ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الالكترونية.	3,34	1,259	8	عالية
31	عدم توفر المؤسسة على نظم الإدارة الإلكترونية) نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار ونظم إدارة قواعد البيانات).	3,40	1,311	7	عالية
32	قلة المخصصات المالية لتميم وتطوير البرامج ولتجديد البنية التحتية.	3,69	0,963	1	عالية
	محور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية	3,48	0,727	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-21) أن المتوسط الحسابي لمحور أهم المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية انه جاء بمقدار **3,48** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **23-24-25-27-28-29-30-31-32** حيث نجد أنها عالية، باستثناء العبارة **26** التي جاءت بدرجة متوسطة، وهذا إشارة لوجود مستوى عالي من المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين حول العبارات المكونة للمحور التي جاءت بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب**0,727** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الأولى.

اعتمد الدراسة للتحقق من الفرضية الأولى على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية حسب متغير الصنف وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أوالبديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار**Independent-samples t test** في برنامج **spss** كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-22): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الصنف

محاور الدراسة	الصنف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة

مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية	ذكر	4,3619	0,13333	0,13333	0.748	0.460	لا توجد فروق
	أنثى	4,2286	0,06944				
مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية	ذكر	3,4960	0,46429	0,06944	0.360	0.749	لا توجد فروق
	أنثى	3,5655	0,13333				
مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية	ذكر	3,6714	0,06944	0,46429	1.921	0.063	لا توجد فروق
	أنثى	3,2071	0,46429				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-22) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث جاءا بقيمة احتمالية على التوالي، **0.460** و **0.749** و**0.063** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على انه **لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05**

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الثانية على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر تم الاعتماد على اختبار**One-Way ANOVA** في برنامج spss كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-23): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر.

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	1,160	0,580	2,377	0,109	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7,808	0,244			
مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية	بين المجموعات	2,105	1,053	3,117	0,058	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	10,806	0,338			
مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	0,874	0,437	0,816	0,451	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17,129	0,535			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-23) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث جاءا بقيمة احتمالية على التوالي، **0,109** و **0,058** و**0,451** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على انه **لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05**

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الثالثة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى المستوى العلمي وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى المستوى العلمي عند مستوى الدلالة 0.05

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المستوى العلمي تم الاعتماد على اختبار**One-Way ANOVA** في برنامج spss كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-24): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	0,253	0,084	0,299	0,825	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,715	0,281			
مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية	بين المجموعات	1,540	0,513	1,399	0,262	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	11,371	0,367			
مستوى المعوقات التي تعرقل	بين المجموعات	0,023	0,008	0,013	0,998	لا توجد

الإدارة الالكترونية	داخل المجموعات	17,980	,580			فروق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-24) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث جاءا بقيمة احتمالية على التوالي، **0,825** و **0,262** و**0,998** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على انه **لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة 0.05**

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الرابعة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغيرالوظيفة وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغيرالوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية لمتغيرالوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الوظيفة تم الاعتماد على اختبار**One-Way ANOVA** في برنامج spss كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-25): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الوظيفة.

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	0,111	0,055	0,200	0,820	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,857	0,277			
مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية	بين المجموعات	1,914	0,957	2,785	0,077	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	10,997	0,344			
مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	0,128	0,064	0,114	0,892	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17,875	0,559			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-25) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث جاءا بقيمة احتمالية على التوالي، **0,820** و **0,077** و**0,892** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على انه **لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغيرالوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05**

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الخامسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم الاعتماد على اختبار**One-Way ANOVA** في برنامج spss كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	0,533	0,133	0,474	0,754	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,434	0,281			
مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية	بين المجموعات	1,502	0,375	0,987	0,430	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	11,409	0,380			
مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	4,008	1,002	2,148	0,099	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13,995	0,466			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-26) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث جاءا بقيمة احتمالية على التوالي، **0,754** و **0,430** و**0,099** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على انه **لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05**

سادسا: اختبار الفرضية السادسة.

اعتمد الدراسة للتحقق من الفرضية السادسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أوالبديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر عند مستوى الدلالة 0.05

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار**Independent-samples t test** في برنامج **spss** كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-27): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

محاور الدراسة	التعامل مع الكمبيوتر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة

مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية	متوسطة	4,1059	0,44225	0,39412	2,427	0,021	توجد فروق
	عالية	4,5000	0,51335				
مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية	متوسطة	3,4216	0,41192	0,19880	0,953	0,348	لا توجد فروق
	عالية	3,6204	0,76120				
مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية	متوسطة	3,3294	0,71043	0,30392	1,245	0,222	لا توجد فروق
	عالية	3,6333	,73244				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم(3-27) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لمحور مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية و مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية حيث جاءت بدرجة معنوية على التوالي **0,348 و0,222** وسجلنا فروق إحصائية لمحور مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية حيث جاءا بقيمة احتمالية **0,021** ويعود الفرق لصالح مجموعة القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة عالية الذي جاء بمتوسط حسابي **4,5000** مقارنتا بالمجموعة التي لديها القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بدرجة متوسطة الذي جاء بمتوسط حسابي **4,1059** حيث جاء الفرق ب**0,39412** ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص انه **توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر عند مستوى الدلالة 0.05**

سابعا: اختبار الفرضية السابعة.

اعتمد الدراسة للتحقق من الفرضية السابعة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أوالبديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة 0.05

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار**Independent-samples t test** في برنامج **spss** كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

محاور الدراسة	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
مستوى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية	غير مشارك	4,3318	0,55066	0,06259	0,344	0,733	لا توجد فروق
	مشارك	4,2692	0,46257				
مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية	غير مشارك	3,5871	0,61479	0,17045	0,786	0,437	لا توجد فروق
	مشارك	3,4167	0,62823				
مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية	غير مشارك	3,5591	0,73268	0,19755	0,771	0,446	لا توجد فروق
	مشارك	3,3615	0,73091				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-28) انه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لجميع محاور الدراسة حيث جاءا بقيمة احتمالية على التوالي، **0,733** و **0,437** و **0,446** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على انه **لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية تستفيد بشكل عالي من استخدام الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي.

– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية تستخدم أدوات وتطبيقات الإدارة لالكترونية في الكلية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بمستوى عالي.

– وجود مستوى عالي من المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية.

– لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05

– لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05

– لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة 0.05

– لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغيرالوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05

– لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

– توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر عند مستوى الدلالة 0.05

– لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة 0.05

تعتبر الإدارة الإلكترونية كمفهوم معاصر والتي تسعى المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة إلى تطبيقها من أجل تحقيق الكفاءة و الفاعلية وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية والمحافظة عليها، حيث أصبح لها أهمية بالغة وتتجلى في مدى تطبيقاتها في جميع وظائف الجامعة وكافة المعاملات التي تقوم بها، وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالانترانيت والاكسترانيت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية هي نمط جديد له العديد من المزايا في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي في الجامعات، كونها تعمل على تسهيل المعاملات الإدارية وتحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات وبالتالي الحصول على ثقة المتعاملين معها.

اختبار الفرضيات:

* نصت الفرضية الأولى على أن " **من فوائد الإدارة الإلكترونية رفع مستوى الأداء وتقليص الإجراءات الإدارية وتتمثل وظائفها في التخطيط الإلكتروني ، التنظيم الإلكتروني،الرقابة الإلكترونية والقيادة الإلكترونية**"،فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري ،حيث أن الإدارة الإلكترونية هي إحلال المعاملات الإلكترونية محل المعاملات الورقية

* أما الفرضية الثانية تمحورت حول" **تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة يكون بشكل ايجابي**" ،تم تأكيد هذه الفرضية في الجزء النظري ، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن .

* أما الفرضية الثالثة نصت على أنه " **توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) عند مستوى الدلالة** $0.05 \geq \alpha$" ، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية تعزى للمتغيرات الشخصية(الصنف، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الأقدمية، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) حيث تحصلنا من خلال التحليل على عدم وجود فروق فكانت كالتالي :

– متغير الجنس عند محاور الدراسة (مستوى فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية، مستوى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، مستوى المعوقات التي تعرقل الإدارة الإلكترونية) جاء بقيمة احتمالية على التوالي 0.460 و 0.749 و0.063 .

– متغير العمر جاء بقيمة احتمالية على التوالي 0,109 و 0,058 و0,451 .

– متغير المستوى العلمي جاء بقيمة احتمالية على التوالي 0,825 و 0,262 و0,998 .

– متغير الوظيفة جاء بقيمة احتمالية على التوالي 0,820 و 0,077 و0,892 .

– متغير الأقدمية جاء بقيمة احتمالية على التوالي 0,754 و 0,430 و0,099 .

– متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية جاء بقيمة احتمالية على التوالي 0,733 و 0,437 و 0,446 .

– أما عند متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر فقد تم نفي هذة الفرضية حيث توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05 إذ جاء بقيمة احتمالية على التوالي 0,021، 0,348 و0,222 .

نتائج الدراسة : من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

– الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية، ومن فوائدها الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والارتقاء بجودة الخدمات .

– إن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة، والتحول إليها يلزم تغييرات واسعة بدءا من هيكلة المنظمة إلى إجراءات العمل .

– أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط ، التنظيم، الرقابة والقيادة من خلال تجاوز فكرة تقسيم العمل، إعادة هندسة البناء التنظيمي، ظهور الرقابة القائمة على عنصر الثقة، صنع القيادة الذاتية .

– من عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية اطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها. ومن عوامل فشلها تشتت الجهود للوصول إليها .

– الأداء الوظيفي في الجامعة هو الناتج الذي يحققه الموظف الجامعي عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويتأثر مستواه بمجموعة من المحددات منها غموض الدور، الأجور والمكافآت وطبيعة العلاقات داخل التنظيم .

– يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء وتقليل معدلات الأخطاء .

– للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة الجامعة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يسهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات.

– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية تستخدم أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية في الكلية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بمستوى عالي.

– وجود مستوى عالي من المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في الكلية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية.

اقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيما يلي:

– تشجيع الجامعات إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية .

– التخطيط المسبق والجيد لعملية التحول للإدارة الإلكترونية والاهتمام بكل ما يخدم هذا التحول والانتقال عبر مراحل فلا يمكن الانتقال كليا من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني.

– توفير جميع متطلبات الإدارة الإلكترونية و البرامج والمشروعات الخاصة بها من أجل التطبيق الناجح والسليم لها.

– محاولة القضاء على التبعية إلى الخارج في مجال التكنولوجيا والمعلومات للمحافظة على أمن الإدارة الإلكترونية.

– التقليل أو الحد من الأمية الإلكترونية عن طريق إنشاء برامج تدريبية متكاملة.

– ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي في الجامعة كونه يبدي مدى نجاعة هذه الأخيرة في تسيير مواردها عن طريق جلب عاملين أكفاء والاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك بتقييم الأداء وتحسينه باستمرار، ما يكون لزاما عليها توجيه موظفيها إلى أداء ومستوى معين حتى تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم العمل والأعمال.

– وضع تصور للاحتياجات التدريبية للموظفين للارتقاء بأدائهم وأداء الجامعات.

– البحث في المعوقات التي تعرقل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية.

– زيادة في الدورات التدريبية للموظفين داخل وخارج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب الإثراء، ونذكر منها على سبيل المثال مايلي:

– الإدارة الإلكترونية كمدخل للقضاء على الفساد الإداري.

– الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

– واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.

أولا: الكتب

1. أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. أحمد وآخرون، **قضايا الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
3. جمعة إسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية: المفاهيم–الخصائص–المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
5. خالد ممدوح ابراهيم، **الإدارة الإلكترونية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010.
6. ديلمي جويدة، عطيل هند، **دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016،-2017.
7. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبيلية**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
8. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر، بدون بلد النشر، 2006.
9. طاهر محمود كلادة، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
10. عامر طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
11. عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2016.
12. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000.
13. عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار التهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
14. عزب محمد عزب، **أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
15. علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
16. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

. علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007.

17. عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**، دار العرب الإسلامية، بيروت، 2006.

18. فداء حامد، **الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

19. كامل المغربي، **أساسيات الإدارة**، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ط1، 1995.

20. محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.

21. محمد المبيضين عفلة، محمد جرادات أسامة، **التدريب الإداري**، القاهرة، 2001.

22. محمد عبد العليم صابر، **إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

23. مهدي حسن أزويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2007.

24. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002.

25. النجار فايز جمعة، **نظم المعلومات الإدارية MIS**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

26. النجار فريد، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

27. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية– الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات–**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

28. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية**، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.

29. ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية آفاق تطبيقاتها الحديثة**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

30. ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

31. ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

32. أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017.

33. إيمان زواركي، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015.

34. بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

35. بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017.

36. بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.

37. حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007.

38. شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.

39. عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2016.

40. عبد الله عبد الرحمن النميان، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

41. عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

42.علي الشهري، **الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

43. كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال**، مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، 2008.

44. كمال راتب نوفل، **أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستيير إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

45. محمد بن ابراهيم محمد الربيق، **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

ثالثا: المذكرات

46. بابا علي أمينة، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، المدية، 2016-2017.

47. حجاج أمال وآخرون، **الاتصال التطبيقي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في الاتصال والعلاقات العامة، قسم العلام والاتصال، جامعة ورقلة، 2013- 2014

48. ديلمي حويلب، عطيل هند، **دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016،-2017.

رابعا: المجلات

49. أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، كلية الأداب في العلوم الانسانية، جامعة بابل ، 2016.

50. عبد الفتاح بوخمخم، **تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، مشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ديسمبر 2002.

51. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.

خامسا: المواقع الإلكترونية

52. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر ببسكرة، متاح على الرابط: dspace.univ- biskra.dz. jspui. Handle، تاريخ الإطلاع: 17-04-2018.

53. http://www.univ-medea.dz/univ/historique، le 29/03/2018.

الملحق رقم(2):

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الإمضاء
حيولة إيمان	**أستاذة محاضرة صنف** (أ)	
موساوي وردة	**أستاذة مساعدة صنف**(أ)	

الملحق رقم (03):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد: خالفي سمية وبن عثمان أمينة

تحت إشراف: د/ شراطي نسيمة

استبيان

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد ؛

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع تحت عنوان "**الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الأداء الجامعي**"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم للإجابة على الأسئلة وذلك بوضع الإشارة (×) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث .

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

أولا: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

- أقل من 25 سنة ☐ -من 25 إلى 35 سنة ☐
- من 36 إلى من 45 سنة ☐ - أكثر من 45 سنة ☐

3.المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐ - جامعي ☐ - بعد التدرج الجامعي (ماجستير) ☐
- دكتوراه ☐ - شهادات اخرى ☐

4. الوظيفة:

- طالب ☐ - أستاذ ☐ - موظف ☐

5.الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 15 سنة فأكثر ☐ - من 11 إلى 15 سنة ☐

6. القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

- ضعيفة ☐ - متوسطة ☐ - عالية ☐

7.المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:

- لم أشارك ☐ - شاركت ☐

ثانياً: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية

المحور الأول: فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية في الكلية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية					
2	تخفيض تكلفة الخدمة الإدارية					
3	زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري					
4	توفر الإدارة الإلكترونية نظام معلومات فعال في مختلف المستويات الإدارية					
5	تقليل الجهد الذهني والعضلي المبذول من جانب العاملين في انجازهم المهام الإدارية					
6	زيادة القدرة على تخزين المعلومات وتأمينها					
7	سرعة استرجاع البيانات والمعلومات ومعالجتها مما يسمح بالسبق في اتخاذ القرارات					
8	الانجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال ومختلف الإجراءات					
9	تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية من خلال تنوع قنوات الاتصال					
10	استمرارية عمل الكلية على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد					

المحور الثاني: واقع استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الكلية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	توجد لدى إدارة الكليةنظرة إستراتيجية متكاملة وقناعة ذاتية لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية					
2	تنفيذ النشاطات الأساسية في الكلية من خلال أجهزة الإعلام الآلي					
3	تمتلك الكلية الشبكة الداخلية الخاصة بها وتستخدم لتنفيذ عملياتها اليومية					
4	تمتلك الكلية الشبكة الخارجية الخاصة بها (الاكسرانت)، وتستخدم لتنفيذ عملياتها مع العاملين معها					
5	لدى الكلية بوابة (موقع) على شبكة الانترنت مفعلة ويتم تحديثها باستمرار					
6	تستخدم الكلية بوابتها (موقعها) على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها					
7	تنظم الكلية لإطاراتها وموظفيها باستمرار الدورات التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية					
8	تتوفر بالكلية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الإختلالات الالكترونية					
9	الإجراءات الإدارية الرسمية للجامعة تسمح بانجاز النشاطات المختلفة للكلية إلكترونيا					
10	تعتمد الكلية على موظفين ذوي خبرة في ممارسة الأعمال الالكترونية					
11	تعتمد الكلية على مخرجات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لضمان تحقيق الإشراف والرقابة المستمرة على الأفراد العاملين					
12	تعالج الكلية الانحرافات الحاصلة في الأعمال الخاصة بها بشكل فوري بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات					

13	الخدمات التي تقدمها الكلية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة لها					

المحور الثالث: أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسؤولين والموظفين في الكلية					
2	انعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية					
3	ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية					
4	عدم دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو العمل الإلكتروني					
5	صعوبة تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية لكي يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية					
6	الخوف من سرية وأمنية المعلومات في حالة المعاملات الإلكترونية					
7	ضعف البنية التحتية (الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل الاتصال) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
8	ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية					
9	عدم توفر الإدارة على نظم الإدارة الإلكترونية (نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار ونظم إدارة قواعد البيانات					
10	قلّة المخصصات المالية لتصميم وتطوير البرامج وتحديد البنية التحتية					
11	غلاء أسعار البرامج التسييرية والأمنية وتحيينها باستمرار					

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (04):

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,135	35	,108	,963	35	,286

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	32

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة 10	تطبيق الادارة الالكترونية في الكلية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,391*	,397*	,376*	,422*	,335*	,365*	,460**	,309	,363*	,572**
		Sig. (2-tailed)	.	,020	,018	,026	,012	,050	,031	,005	,071	,032	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة2	Correlation Coefficient	,391*	1,000	,624**	,239	,258	,341*	,394*	,617**	,256	,508**	,553**
		Sig. (2-tailed)	,020	.	,000	,166	,135	,045	,019	,000	,138	,002	,001
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة3	Correlation Coefficient	,397*	,624**	1,000	,383*	,340*	,608**	,526**	,608**	,291	,443**	,696**
		Sig. (2-tailed)	,018	,000	.	,023	,045	,000	,001	,000	,090	,008	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة4	Correlation Coefficient	,376*	,239	,383*	1,000	,464**	,570**	,474**	,326	,374*	,498**	,757**
		Sig. (2-tailed)	,026	,166	,023	.	,005	,000	,004	,056	,027	,002	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة5	Correlation Coefficient	,422*	,258	,340*	,464**	1,000	,635**	,452**	,281	,411*	,275	,658**
		Sig. (2-tailed)	,012	,135	,045	,005	.	,000	,006	,101	,014	,109	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة6	Correlation Coefficient	,335*	,341*	,608**	,570**	,635**	1,000	,642**	,432**	,415*	,544**	,795**
		Sig. (2-tailed)	,050	,045	,000	,000	,000	.	,000	,009	,013	,001	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة7	Correlation Coefficient	,365*	,394*	,526**	,474**	,452**	,642**	1,000	,679**	,425*	,325	,696**
		Sig. (2-tailed)	,031	,019	,001	,004	,006	,000	.	,000	,011	,057	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة8	Correlation Coefficient	,460**	,617**	,608**	,326	,281	,432**	,679**	1,000	,571**	,497**	,691**
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,056	,101	,009	,000	.	,000	,002	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة9	Correlation Coefficient	,309	,256	,291	,374*	,411*	,415*	,425*	,571**	1,000	,443**	,651**

	Sig. (2-tailed)	,071	,138	,090	,027	,014	,013	,011	,000	.	,008	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة10	Correlation Coefficient	,363*	,508**	,443**	,498**	,275	,544**	,325	,497**	,443**	1,000	,697**
	Sig. (2-tailed)	,032	,002	,008	,002	,109	,001	,057	,002	,008	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تطبيق الادارة الالكترونية في الكلية	Correlation Coefficient	,572**	,553**	,696**	,757**	,658**	,795**	,696**	,691**	,651**	,697**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	استخدام ادوات وتطبيقات الادارة اللكترونية في الكلية
Spearman's rho	العبارة11	Correlation Coefficient	1,000	,471**	,346*	,427*	,331	,499**	,324	,307	,495**	,190	,456**	,432**	,649**
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,041	,010	,052	,002	,057	,073	,003	,274	,006	,010	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة12	Correlation Coefficient	,471**	1,000	,559**	,386*	,394*	,420*	,403*	,353*	,324	-,060	,219	,262	,471**
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,000	,022	,019	,012	,016	,037	,058	,731	,207	,129	,004
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة13	Correlation Coefficient	,346*	,559**	1,000	,649**	,631**	,487**	,386*	,345*	,541**	,426*	,506**	,627**	,733**
		Sig. (2-tailed)	,041	,000	.	,000	,000	,003	,022	,042	,001	,011	,002	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة14	Correlation Coefficient	,427*	,386*	,649**	1,000	,498**	,486**	,518**	,348*	,313	,281	,543**	,466**	,671**
		Sig. (2-tailed)	,010	,022	,000	.	,002	,003	,001	,041	,067	,102	,001	,005	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

العبارة15	Correlation Coefficient	,331	,394*	,631**	,498**	1,000	,590**	,220	,289	,274	,362*	,275	,318	,606**
	Sig. (2-tailed)	,052	,019	,000	,002	.	,000	,205	,092	,111	,032	,110	,063	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة16	Correlation Coefficient	,499**	,420*	,487**	,486**	,590**	1,000	,321	,322	,307	,182	,434**	,394*	,592**
	Sig. (2-tailed)	,002	,012	,003	,003	,000	.	,060	,059	,073	,296	,009	,019	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة18	Correlation Coefficient	,324	,403*	,386*	,518**	,220	,321	1,000	,361*	,359*	,211	,403*	,193	,504**
	Sig. (2-tailed)	,057	,016	,022	,001	,205	,060	.	,033	,034	,223	,016	,266	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة19	Correlation Coefficient	,307	,353*	,345*	,348*	,289	,322	,361*	1,000	,525**	,470**	,515**	,301	,631**
	Sig. (2-tailed)	,073	,037	,042	,041	,092	,059	,033	.	,001	,004	,002	,079	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة20	Correlation Coefficient	,495**	,324	,541**	,313	,274	,307	,359*	,525**	1,000	,684**	,560**	,648**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,003	,058	,001	,067	,111	,073	,034	,001	.	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة21	Correlation Coefficient	,190	-,060	,426*	,281	,362*	,182	,211	,470**	,684**	1,000	,617**	,536**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,274	,731	,011	,102	,032	,296	,223	,004	,000	.	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة22	Correlation Coefficient	,456**	,219	,506**	,543**	,275	,434**	,403*	,515**	,560**	,617**	1,000	,654**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,006	,207	,002	,001	,110	,009	,016	,002	,000	,000	.	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة23	Correlation Coefficient	,432**	,262	,627**	,466**	,318	,394*	,193	,301	,648**	,536**	,654**	1,000	,736**
	Sig. (2-tailed)	,010	,129	,000	,005	,063	,019	,266	,079	,000	,001	,000	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
استخدام ادوات وتطبيقات الادارة اللكترونية في الكلية	Correlation Coefficient	,649**	,471**	,733**	,671**	,606**	,592**	,504**	,631**	,749**	,649**	,817**	,736**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	اهم المعوقات التي تعرقل الادارة الالكترونية في الكلية
Spearman's rho	العبارة24	Correlation Coefficient	1,000	,583**	,328	,173	,070	,105	,278	,532**	,205	,226	,475**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,054	,321	,691	,548	,106	,001	,237	,192	,004
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة25	Correlation Coefficient	,583**	1,000	,504**	,432**	,163	,395*	,580**	,488**	,452**	,481**	,720**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,010	,350	,019	,000	,003	,006	,003	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة26	Correlation Coefficient	,328	,504**	1,000	,549**	,153	,289	,310	,301	,256	,311	,482**
		Sig. (2-tailed)	,054	,002	.	,001	,379	,093	,070	,079	,138	,069	,003
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة27	Correlation Coefficient	,173	,432**	,549**	1,000	,225	,318	,377*	,234	,416*	,234	,568**
		Sig. (2-tailed)	,321	,010	,001	.	,194	,063	,026	,176	,013	,175	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة29	Correlation Coefficient	,070	,163	,153	,225	1,000	,184	,267	,347*	,065	,351*	,372*
		Sig. (2-tailed)	,691	,350	,379	,194	.	,290	,121	,041	,709	,039	,028
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة30	Correlation Coefficient	,105	,395*	,289	,318	,184	1,000	,305	,441**	,205	,487**	,616**
		Sig. (2-tailed)	,548	,019	,093	,063	,290	.	,075	,008	,238	,003	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة31	Correlation Coefficient	,278	,580**	,310	,377*	,267	,305	1,000	,566**	,659**	,448**	,754**
		Sig. (2-tailed)	,106	,000	,070	,026	,121	,075	.	,000	,000	,007	,000

		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة32		Correlation Coefficient	,532**	,488**	,301	,234	,347*	,441**	,566**	1,000	,514**	,408*	,771**
		Sig. (2-tailed)	,001	,003	,079	,176	,041	,008	,000	.	,002	,015	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة33		Correlation Coefficient	,205	,452**	,256	,416*	,065	,205	,659**	,514**	1,000	,414*	,662**
		Sig. (2-tailed)	,237	,006	,138	,013	,709	,238	,000	,002	.	,013	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
العبارة34		Correlation Coefficient	,226	,481**	,311	,234	,351*	,487**	,448**	,408*	,414*	1,000	,660**
		Sig. (2-tailed)	,192	,003	,069	,175	,039	,003	,007	,015	,013	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
اهم المعوقات التي تعرقل الادارة الالكترونية في الكلية		Correlation Coefficient	,475**	,720**	,482**	,568**	,372*	,616**	,754**	,771**	,662**	,660**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,003	,000	,028	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	60,0	60,0	60,0
	انثى	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى 35 سنة	22	62,9	62,9	62,9
	من 36 الى 45 سنة	11	31,4	31,4	94,3
	اكثر من 45 سنة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فاقل	1	2,9	2,9	2,9
	جامعى	21	60,0	60,0	62,9
	ماجستير	5	14,3	14,3	77,1
	دكتوراه	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طالب	2	5,7	5,7	5,7
	استاذ	11	31,4	31,4	37,1
	موظف	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	7	20,0	20,0	20,0
	من 5 الى 10 سنوات	19	54,3	54,3	74,3
	من 15 سنة فاكثر	4	11,4	11,4	85,7
	من 11 الى 15 سنة	3	8,6	8,6	94,3
	لا يوجد	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

القدرو على التعامل مع الكمبيوتر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	متوسطة	17	48,6	48,6	48,6
	عالية	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مشارك	22	62,9	62,9	62,9
	مشارك	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	35	0	4,49	,781
العبارة2	35	0	4,40	,651
العبارة3	35	0	4,63	,547
العبارة4	35	0	4,00	1,111
العبارة5	35	0	4,11	,900
العبارة6	35	0	4,34	,906
العبارة7	35	0	4,34	,725
العبارة8	35	0	4,54	,657
العبارة9	35	0	4,17	,923
العبارة10	35	0	4,06	1,027
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	35	0	4,3086	,51356

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة11	35	0	3,26	1,067
العبارة12	35	0	3,74	,780
العبارة13	35	0	3,74	,886
العبارة14	35	0	3,17	,857
العبارة15	35	0	3,80	,833

العبارة16	35	0	3,80	,719
العبارة18	35	0	3,40	,881
العبارة19	35	0	3,54	,919
العبارة20	35	0	3,69	,963
العبارة21	35	0	3,37	1,060
العبارة22	35	0	3,26	,980
العبارة23	35	0	3,51	1,040
الادارة وتطبيقات ادوات استخدام الكلية في اللكترونية	35	0	3,5238	,61622

Statistics

	N			
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
العبارة24	35	0	3,57	,850
العبارة25	35	0	3,63	,910
العبارة26	35	0	3,51	1,095
العبارة27	35	0	3,00	1,138
العبارة29	35	0	3,49	1,147
العبارة30	35	0	3,57	1,195
العبارة31	35	0	3,66	1,110
العبارة32	35	0	3,34	1,259
العبارة33	35	0	3,40	1,311
العبارة34	35	0	3,69	,963
الادارة تعرقل التي المعوقات اهم الكلية في الالكترونية	35	0	3,4857	,72766

```
T-TEST GROUPS=الصنف(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=المحور1 المحور2 المحور3
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Group Statistics

	الصنف	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	ذكر	21	4,3619	,51621	,11265
	انثى	14	4,2286	,51803	,13845
الادارة وتطبيقات ادوات استخدام	ذكر	21	3,4960	,73290	,15993

الكلية في اللكترونية	انثى	14	3,5655	,40454	,10812
الادارة تعرقل التى المعوقات اهم	ذكر	21	3,6714	,63651	,13890
الكلية في الالكترونية	انثى	14	3,2071	,78883	,21082

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الالكترونية الادارة تطبيق الكلية في	Equal variances assumed	,992	,326	,748	33	,460	,13333	,17836	-,22954	,49620
	Equal variances not assumed			,747	27,948	,461	,13333	,17849	-,23231	,49898
وتطبيقات ادوات استخدام الكلية في اللكترونية الادارة	Equal variances assumed	6,645	,015	-,322	33	,749	-,06944	,21547	-,50783	,36894
	Equal variances not assumed			-,360	32,133	,721	-,06944	,19305	-,46261	,32372
تعرقل التي المعوقات اهم في الالكترونية الادارة الكلية	Equal variances assumed	,393	,535	1,921	33	,063	,46429	,24169	-,02743	,95600
	Equal variances not assumed			1,839	23,818	,078	,46429	,25247	-,05699	,98556

```
ONEWAY المحور1 المحور2 المحور3 BY العمر
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	Between Groups	1,160	2	,580	2,377	,109
	Within Groups	7,808	32	,244		
	Total	8,967	34			
اللكترونية الادارة وتطبيقات ادوات استخدام الكلية في	Between Groups	2,105	2	1,053	3,117	,058
	Within Groups	10,806	32	,338		

	Total	12,911	34			
الالكترونية الادارة تعرقل التى المعوقات اهم	Between Groups	,874	2	,437	,816	,451
الكلية في	Within Groups	17,129	32	,535		
	Total	18,003	34			

```
ONEWAY المحور1 المحور2 المحور3 BY المستوى
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	Between Groups	,253	3	,084	,299	,825
	Within Groups	8,715	31	,281		
	Total	8,967	34			
اللكترونية الادارة وتطبيقات ادوات استخدام	Between Groups	1,540	3	,513	1,399	,262
الكلية في	Within Groups	11,371	31	,367		
	Total	12,911	34			
الالكترونية الادارة تعرقل التي المعوقات اهم	Between Groups	,023	3	,008	,013	,998
الكلية في	Within Groups	17,980	31	,580		
	Total	18,003	34			

```
ONEWAY المحور1 المحور2 المحور3 BY الوظيفة
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	Between Groups	,111	2	,055	,200	,820
	Within Groups	8,857	32	,277		
	Total	8,967	34			
اللكترونية الادارة وتطبيقات ادوات استخدام	Between Groups	1,914	2	,957	2,785	,077
الكلية في	Within Groups	10,997	32	,344		
	Total	12,911	34			

الالكترونية الادارة تعرقل التي المعوقات اهم الكلية في	Between Groups	,128	2	,064	,114	,892
	Within Groups	17,875	32	,559		
	Total	18,003	34			

```
ONEWAY المحور1 المحور2 المحور3 BY الاقدمية
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	Between Groups	,533	4	,133	,474	,754
	Within Groups	8,434	30	,281		
	Total	8,967	34			
اللكترونية الادارة وتطبيقات ادوات استخدام الكلية في	Between Groups	1,502	4	,375	,987	,430
	Within Groups	11,409	30	,380		
	Total	12,911	34			
الالكترونية الادارة تعرقل التي المعوقات اهم الكلية في	Between Groups	4,008	4	1,002	2,148	,099
	Within Groups	13,995	30	,466		
	Total	18,003	34			

Group Statistics

	الكمبيوتر مع التعامل على القدرو	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	متوسطة	17	4,1059	,44225	,10726
	عالية	18	4,5000	,51335	,12100
الادارة وتطبيقات ادوات استخدام الكلية في اللكترونية	متوسطة	17	3,4216	,41192	,09991
	عالية	18	3,6204	,76120	,17942
الادارة تعرقل التي المعوقات اهم الكلية في الالكترونية	متوسطة	17	3,3294	,71043	,17230
	عالية	18	3,6333	,73244	,17264

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالكترونية الادارة تطبيق الكلية في	Equal variances assumed	2,677	,111	-2,427	33	,021	-,39412	,16240	-,72453	-,06371
	Equal variances not assumed			-2,437	32,737	,020	-,39412	,16170	-,72319	-,06504
وتطبيقات ادوات استخدام في اللكترونية الادارة الكلية	Equal variances assumed	4,708	,037	-,953	33	,348	-,19880	,20869	-,62338	,22578
	Equal variances not assumed			-,968	26,472	,342	-,19880	,20536	-,62055	,22295
تعرقل التي المعوقات اهم في الالكترونية الادارة الكلية	Equal variances assumed	,677	,416	-1,245	33	,222	-,30392	,24413	-,80061	,19276
	Equal variances not assumed			-1,246	32,973	,222	-,30392	,24391	-,80018	,19233

Group Statistics

	مجال في التدريبية الدورات في المشاركة الالكترونية الادارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية في الالكترونية الادارة تطبيق	مشارك غير	22	4,3318	,55066	,11740
	مشارك	13	4,2692	,46257	,12829
اللكترونية الادارة وتطبيقات ادوات استخدام الكلية في	مشارك غير	22	3,5871	,61479	,13107
	مشارك	13	3,4167	,62823	,17424
الالكترونية الادارة تعرقل التي المعوقات اهم الكلية في	مشارك غير	22	3,5591	,73268	,15621
	مشارك	13	3,3615	,73091	,20272

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper

الالكترونية الادارة تطبيق الكلية في	Equal variances assumed	,217	,644	,344	33	,733	,06259	,18203	-,30776	,43294
	Equal variances not assumed			,360	28,923	,722	,06259	,17390	-,29313	,41830
وتطبيقات ادوات استخدام في اللكترونية الادارة الكلية	Equal variances assumed	,096	,758	,786	33	,437	,17045	,21679	-,27061	,61152
	Equal variances not assumed			,782	24,873	,442	,17045	,21804	-,27872	,61962
تعرقل التي المعوقات اهم في الالكترونية الادارة الكلية	Equal variances assumed	,063	,803	,771	33	,446	,19755	,25608	-,32346	,71856
	Equal variances not assumed			,772	25,370	,447	,19755	,25592	-,32914	,72424

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله وخاتم الانبياء

ومن ولاه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

اهدي ثمرة جهدي الى سبب وجودي الى الوالدين

الكريمين، الى امي التي اسال الله ان يتغمدها برحمته

ويسكنها فسيح جناته والى ابي اطال الله بعمره والى

كل اخوتي والعائلة الكريمة .

الى صديقتي وزميلتي يمينة والى كل من ساندي في

انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد والى كل الاهل

والاقارب ولا انسى بالذكر زملائي وزميلاتي .

فاطمة الزهراء


بسم الله الرحمن الرحيم