جامعة يحي فـارس بالمـديـة

كلـية العلـوم الاقتصادية والتجارية وعلـوم التسيير

قـسم علـوم التـسيير

مذكرة بعنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة

"مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد)

بجامعة يحي فارس بالمدية."

مـذكـرة مقدمة ضمن متطلبـات لنيـل شهـادة الماستر في علـوم التسييـر

تخصص إدارة الأعمال

من إعـداد الطالبتين:

❖ تيطراوي أمـيرة.

❖ بن قرطبي منـار.

الأستاذة المشرفة:

❖ يحيـاوي فـاطمة.

لجنة المناقشة:

إيمان حيلولة	رئيسا	
العيداني حبيبة	ممتحنا	
يحياوي فاطمة	مشرفا	

السنة الجامعية 2020-2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين أما بعد اتقدم بشكري الى الاستاذة نجياوي على تقبلها الاشراف على هذا العمل كما انها لم تبخل علينا بمساعدتها ونصائحها القيمة كما نتقدم بالشكرات لمديرين مركز الاعلام والاتصال وجميع عماله الذين لم يبخلوا علينا بمساعدتهم وتوجيهاتهم لنا وفي الاخير نتقدم بالشكر والتقدير لكل من كان في عوننا سواء كان من قريب او بعيد

أميرة و منار

إهداء

الحمد لله الذي وفقني و هداني و أعانني و يسر لي طريق المعرفة و العلم لإتمام عملي المتواضع

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

أود أن أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين اللذان انارا لي طريق النجاح و كانا الحافز و الداعم لي طوال مسيرتي و إلى أخي أكرم الذي كان بمثابة السند و العون في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي اتمنى له التوفيق و السداد في حياته الدراسية و المهنية و إلى الزوج الكريم محمد الذي دعمني و رافقني طوال مشواري إلى قرة عيني منذر الذي اتمنى له التوفيق دوام الصحة و العافية

و إلى كل العائلة و الزملاء و من له فضل علي

أميرة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني و هداني و أعانني و يسر لي طريق المعرفة و العلم لإتمام عملي المتواضع

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

اهدي عملي المتواضع هذا

الى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير فلقد كان له الفضل الاول في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب الذي اطال الله في عمره .

الى من وضعتني على طريق الحياة ورعتني حتى صرت كبيرة امي الغالية حفضها الله. الى اخوتي من كان لهم بالغ الاثر في كثير من العقبات و الصعاب. الى جميع اساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي و كان لهم الدور الاكبر في مساندتي و مدي بالمعلومات القيمة.

واتقدم بخالص الشكر الى استاذتي الفاضلة المشرفة على هذا المجهود الكبير في توجيهي على اتمام هذا العمل

منار

ملخص

تهدف هذه الدراســـة الى معرفة أثر الادارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مركز أنظمة وشـــبكات الإعلام والاتصـال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة المدية (يحي فارس) وذلك من خلال التعرف على الادارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها وكذا التعرف على الاداء الوظيفي ومعرفة اســاســياته و اثر كل بعد من ابعاد الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي.

ولتحقيق هذا الغرض قســمت الدراســة الى ثلاث فصــول الفصــل الاول تناولنا فيه الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال ذكر اهميتها وابعادها وخطواتها ومعيقات تطبيقها وتقييمها من خلال ذكر سلبياتها وايجابياتها اما الفصـــل الثـاني فكـان عبـارة عن طرح الإطـار النظري للأداء الوظيفي من خلال اعطـاء عموميـات حول الاداء وعموميات حول الاداء الوظيفي ومعرفة محدداته والعوامل المؤثرة فيه ومحاولة تبيين أثر الادارة الإلكترونية على الاداء من خلال ذكر ابعادها وأثرها على الأداء.

واخيرا الفصـل الثالث حيث تناولنا فيه نبذة عن الجامعة وهيكلها التنظيمي ولتوضـيح دراسـتنا أكثر قام الباحث باســتخدام الاســتبانة كأداة رئيســية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من 40 فرد من موظفي مركز الانظمة بجامعة المدية بمختلف رتبهم بدراســة عشــوائية واســتخدم الباحث التحليل الاحصــائي حيث اعتمد على الاســاليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وتفسير نتائجها.

وخلصـــت هذه الدراســـة الى وجود تأثير للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحســـين الأداء الوظيفي لدى الموظفين من خلال وجود علاقة طردية إيجابية كلما زادت الإدارة الإلكترونية كلما زاد الأداء الوظيفي من خلال سرعة ودقة الإنجاز في الأداء الوظيفي للمؤسسة.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأداء، الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims to know the impact of e-management on job performance in the Center for Media, Communication, Tele-education and Distance Education Systems and Networks at the University of Medea (Yahiya Fares), by identifying e-management and how to apply it, as well as identifying job performance and knowing its basics and trying to show the impact of e-management on Functionality.

To achieve this purpose, the study was divided into three chapters. The first chapter dealt with the theoretical framework of electronic management by mentioning its importance, dimensions, steps and obstacles to its application and evaluation by mentioning its negatives and positives. The second chapter was a presentation of the theoretical framework for job performance by giving generalities about performance and generalities about performance Knowing its determinants and factors affecting it, and trying to show the impact of electronic management on performance by mentioning its dimensions and impact on performance.

Finally, the third chapter, in which we dealt with an overview of the university and its organizational structure, and to clarify our study further, the researcher used the questionnaire as a main tool in data collection, applied to a sample of 40 employees of the Systems Center at the University of Medea, of their various ranks, in a random study. The researcher used statistical analysis as he relied on statistical methods to test hypotheses and interpretation of their results.

This study concluded that there is an impact of electronic management with its various dimensions in improving the job performance of employees through the existence of a positive positive relationship. The more electronic management increases, the greater the job performance through the speed and accuracy of achievement in the job performance of the institution.

Keywords: electronic management, performance, job performance

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

البسملة .....

الشكر.....

الإهداء .....

الإهداء .....

ملخص الدراسة .....

Abstract.....

قائمة المحتويات .....

قائمة الجداول .....

قائمة الأشكال .....

مقدمة ..... أ-ك

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد 2

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية 3-17

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية 3-5

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية 5-11

المطلب الثالث: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية 11-17

المبحث الثاني: أهمية ووظائف الإدارة الإلكترونية.....17-32

المطلب الأول: أهمية واهداف الإدارة الالكترونية 17-23

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعادها 23-29

المطلب الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية 29-32

المبحث الثالث: التحول الى تطبيق الإدارة الإلكترونية 33-50

المطلب الأول: دوافع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية..... 33-47

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية 47-48

المطلب الثالث: معيقات تطبيقات الإدارة الالكترونية 48-50

خلاصة الفصل 51

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي ودور الإدارة الإلكترونية في تحسينه

تمهيد 53

المبحث الأول: ماهية الأداء 54-67

المطلب الأول: مفهوم الإداء 54-58

المطلب الثاني: خصائص الأداء مكوناته والعوامل المؤثرة فيه 59-63

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية والإنتاجية 64-68

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي 68-77

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي 68-70

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته 71-73

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه 73-77

المبحث الثالث: أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي 78-82

المطلب الأول: أجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي 78

المطلب الثاني: الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي 79

المطلب الثالث: البرمجيات والقواعد والبيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. 80-81

المطلب الرابع: الكوادر البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي 81-82

خلاصة الفصل 83

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد 85

المبحث الأول: تعريف بجامعة – يحي فارس-بالمدية 86-100

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة المدية 86-88

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة 89

المطلب الثالث: التكوينات في الجامعة 89-102

المبحث الثاني: إعداد الاستبانة وتفريغ البيانات 103-110

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة 103-104

المطلب الثاني: أدوات الدراسة 104-106

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة 106-113

المبحث الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة 113-140

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات 114-121

المطلب الثاني: دراسة نتائج الاستبيان..... 121-134

المطلب الثالث: نتائج الفرضيات 134-140

خلاصة الفصل 135

الخاتمة العامة 140-142

قائمة المصادر والمراجع 144-151

الملاحق .....

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	10-9
02	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد للأداء.	67
03	توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	104
04	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة لموظفي جامعة المدية	105
05	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة.	106
06	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الأول الذي تنتمي إليه.	108
07	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الثاني الذي تنتمي إليه.	109
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الثالث الذي تنتمي إليه.	110
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الرابع الذي تنتمي إليه.	111
10	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة لموظفي جامعة المدية	112
11	معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة	113
12	تعداد استبيانات الدراسة.	114
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	115
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	116
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	117
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	118
17	توزيع العينة حسب متغير الدورات التدريبية.	119
18	توزيع العينة حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي	120
19	توزيع العينة حسب متغير درجة التحكم في الأداء الوظيفي	121
20	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد المتعلق أجهزة الحاسوب	122
21	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد الشبكات	124

22	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد المتعلق بالبرمجيات وقواعد البيانات	126
23	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد المتعلق بالكوادر البشرية	129-128
24	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالأداء الوظيفي	131
25	اختبار (T-test) لاتجاه الأفراد حول بنود المحور الأول والمحور الثاني	131
26	معامل ارتباط الإدارة الالكترونية (أبعادها) والآداء الوظيفي	136
27	معامل ارتباط الإدارة الالكترونية والآداء الوظيفي	139

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموج افتراضي للدراسة	د
02	المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب	15
03	عناصر الإدارة الإلكترونية	16
04	أبعاد الإدارة الإلكترونية	28
05	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	63
06	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	66
07	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	77
08	الهيكل التنظيمي للجامعة	89
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	115
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	116
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	117
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	118
13	توزيع العينة حسب متغير الدورات التدريبية.	119
14	توزيع العينة حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي	120
15	توزيع العينة حسب متغير درجة المعرفة بالأداء الوظيفي	121

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه المعلومات موردا أساسيا يفوق أهمية باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة. مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن الفترات السابقة وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية نظرا للتأخر المسجل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وفي الآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات.

ونظرا لما تمتاز به الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة في إنجاز الأعمال ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق جودة الخدمات والمعلومات وسهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي سير الأعمال، وتحديث للمعلومات وخلق بيئة عمل أفضل وإدارة ذاتية للعمل فإنها بذلك قد تكون المدخل نحو تطوير أداء العاملين في الجامعات لاسيما أن صانع القرار في البيئة الجامعية قد يكون أكثر استجابة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية نظرا لنتائجها الملموسة والمعلومة مما يحد ن عامل الخوف من المجهول نحو التغيير والتطوير.

وبذلك قد يكون تبني الإدارة الإلكترونية مدخلا لتطوير أداء العاملين في الجامعات وذي يجب أن يقوم على التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في التطوير ويساعد على إحداث التوافق بين المتغيرات البيئية والارتقاء بمستوى الأداء مما يترتب عليه استثمار الوقت والجهد وتحقيق التقدم ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات والتخلص من الإدارة التقليدية لتحسين الخدمات والأداء والإنتاجية.

وهكذا فالإدارة الالكترونية لم تعد ترفا اجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء لما تحققه من نتائج ايجابية فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن واقل تكلفة.

1- إشكالية الدراسة:

لقد صـــار تفعيل الادارة الالكترونية وتطوير الموارد البشـــرية أبرز عناصـــر الادارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح العالم بما يسـما بعنصـر العولمة ان هذا التفعيل للإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشـرية يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتهما بما يعود الى تحسين اداء المنظمة على المدى البعيد فهما يعتبران امران ضروريان في تحقيق اهداف المنظمة أيا كان نشاطها.

فالأداء الجيد هو مقياس المنظمات المتميزة الباحثة عن التميز وهذا ما يزيد من اهتمامها بجودة الأداء الوظيفي ومواجهة كل الظروف التي تعيقه وتجعله يأخذ المنحى الســـلبي ونظرا لأهمية الادارة الالكترونية في المنظمة واهمية الاداء الوظيفي جاءت هذه الدراســـة لتوضـــيح العلاقة بينهما ومعرفة أثر الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي من خلال إدراك تأثير ابعادها على الأداء الوظيفي.

وبناءا على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- **كيف تؤثر الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي في مركز أنظمة وشـــبكات الإعلام والاتصـــال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد في جامعة المدية؟**

وحتى نستطيع الالمام والتحكم بالموضوع وتوضيحه وتبسيطه نطرح ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. **ماهو مفهوم الادارة الالكترونية وما هي عناصرها؟**
2. **ما مفهوم الاداء الوظيفي وماهي محدداته وماهي العوامل المؤثرة فيه؟**
3. **ماهي درجة تأثير الادارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي؟**

4. ما هو أثر كل بعد من ابعاد الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي؟

2- أهمية الدراسة

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- ✓ يعد موضوع الدراسة من اهم المواضيع في ميدان الادارة المعاصرة نظرا لتناوله مفهومين مهمين هما الادارة الالكترونية والاداء الوظيفي.
- ✓ الحاجة الى مثل هذه الدراسة لفتح افاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة.
- ✓ يمكن ان يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الاخذ بالخدمات الالكترونية في الجامعات والمؤسسات الاخرى.

3- اهداف الدراسة

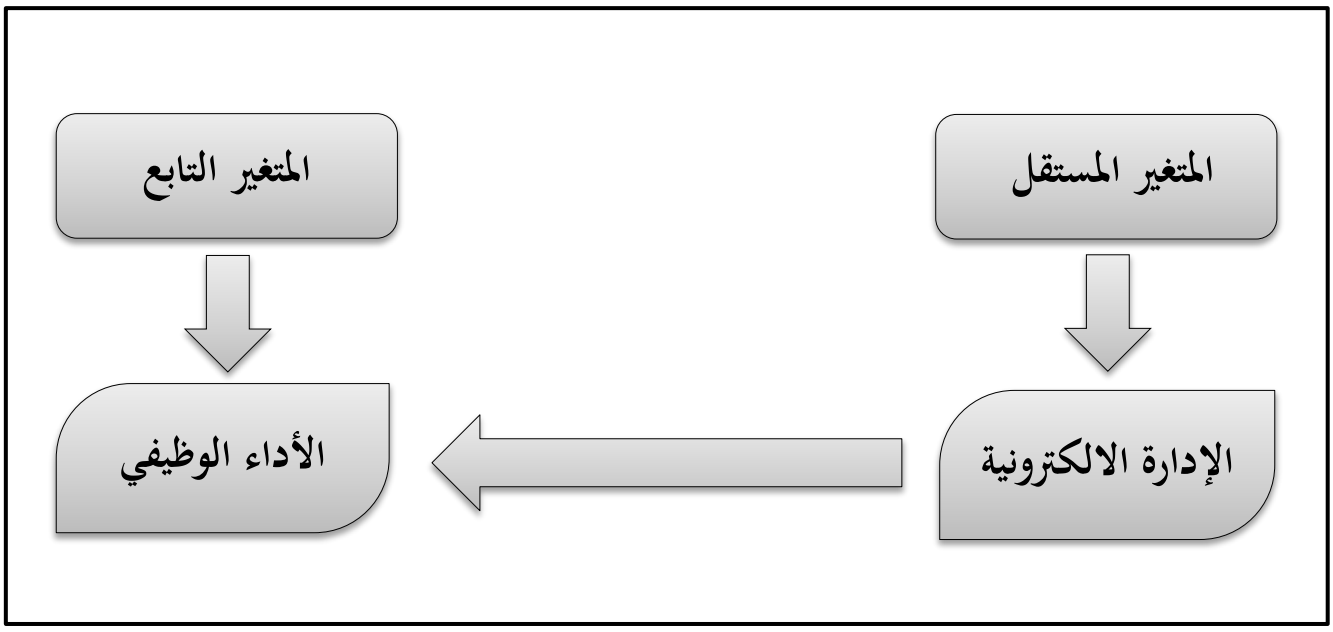
- ✓ التعرف على ماهية الادارة الالكترونية وابعاد تحولها وكيفية تطبيقها ودورها الايجابي في الادارة.
- ✓ التعرف على مقومات تطبيق الادارة الالكترونية ومعوقاتها في المنظمات.
- ✓ محاولة اختبار العلاقة بين الادارة الالكترونية والاداء الوظيفي على مستوى موظفي مركز الاعلام والاتصال بجامعة المدية.
- ✓ معرفة مدى تأثير الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي.
- ✓ محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس علاقة وأثر الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي.
- ✓ تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال.

4- نموذج الدراسة

تشمل هذه الدراسة متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع حيث أن المتغير المستقل يشمل الإدارة الإلكترونية بينما المتغير التابع يمثل الأداء الوظيفي وللمتغير المستقل أربعة أبعاد تشمل:

- **أجهزة الحاسوب ولواحقا.**
- **الشبكات.**
- **البرمجيات وقواعد البيانات.**
- **الكوادر البشرية.**

الشكل 01: نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

5- فرضيات البحث:

من اجل الوصـــول لأهداف البحث ولمعرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية الأداء الوظيفي، فقد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية انبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية والموضحة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية بصيغتها العلمية على ما يلي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية عند للإدارة الإلكترونية في تحسـين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

- **الفرضيات الفرعية:** تنص هذه الفرضيات الفرعية بصيغتها العدمية على ما يلي:

- **الفرضـية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية لأجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز أنظمة وشـــبكات الإعلام والاتصـــال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).
- **الفرضـية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية للشـبكات في تحسـين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز أنظمة وشـــبكات الإعلام والاتصـــال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد عند مســـتوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).
- **الفرضـية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية للبرمجيات وقواعد البيانات في تحسـين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز أنظمة وشـــبكات الإعلام والاتصـــال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).
- **الفرضـية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية الكوادر البشـرية في تحسـين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

6- حدود الدراسة ومنهجه:

الحدود البشرية: الموظفون الإداريون والعمال في **مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد** بجامعة المدية

الحدود المكانية: مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة المدية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي اســتغرقت الدراســة الميدانية وهي من الفترة (15-04-2021 الى 20-06-2021).

منهجية الدراسة

فهي تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، حيث يعتبر منهجا مناسبا لطبيعة الدراسة الميدانية، كما أنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيرا بإعطاء وصف واضح ودقيق كما يساعد على تحليل البيانات وقياسها والوصول إلى وصف المشكلة ونتائجها، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث، أو في الإحصاء الاستدلالي لإخبار فرضيات البحث.

7- التعريفات الإجرائية:

أولا: الإدارة الالكترونية: تعرف الإدارة الالكترونية بأنها تحويل العمل الإداري التقليدي الى عمل إلكتروني بالاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات ومن ثم استخدامها فيما بين الإدارات والأقسام المختلفة.

الشبكات: وهي الانترنيت والاكسترانت وغيرها وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسق اتصالي لشبكات الانترانت التي تمثل شبكة القيمة المنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

البرمجيات وقواعد البيانات: وهي مجموعة من الأوامر والتعليمات والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء المهمة أو العمل وفق طريقة معينة وخطوات دقيقة للحصول على النتائج المطلوبة.

اما قواعد البيانات هي عبارة عن سجل البيانات الخاصة بالموظفين والموجود في قسم الموارد البشرية على شكل عبارة عن جداول منطقية مترابطة مع بعضها البعض عن طريق علاقات منطقية مكتوبة بلغة برمجية معينة

الكوادر البشرية: ويتكون من الموظفين والعمال والرأس المال الفكري.

ثانيا: الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يعبر عن كمية ونوعية الانجازات الوظيفية التي يقوم بها القرد أو الجماعة في العمل

الدراسات السابقة: يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

8- الدراسات السابقة

دراسة جهرة حمزة (2018-2019) بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة على الولاية المنتدبة ولاد جلال)

تهدف هاته الدراسة لتوضيح أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (50) فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي، حيث اعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات الفا كرونباخ.

حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين الأداء الوظيفي مع الكوادر البشرية وأجهزة الحاسوب ولواحقها.
- من خلال تحليل الانحدار المتعدد تأكد لنا دور الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، حيث كان لبعدي الكوادر البشرية وأجهزة الحاسوب ولواحقها الأثر البارز في هذا الدور
- يتضح أن الكوادر البشرية واجهزة الحاسوب ولواحقها فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي
- أظهر اختبار مربع كاي (Chi -Sauqre) للاستقلالية وجود علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي، في حين لم تكن هنالك علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي أو الجنس والخبرة المهنية.

عائشة بنت أحمد الحسيني 2013 بعنوان: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية.

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (298) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (289) مفردة أي ما يعادل 97 % من عينة الدراسة)

هدفت هذه الدراســـة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية.

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (298) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (289) مفردة أي ما يعادل 97 % من عينة الدراسة.

حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تضم عمادات جامعة الملك عبد العزيز –شطر الطالبات موارد بشرية جيدة حيث أن 3.99 % من مفردات العينة من فئة الشـــباب حيث تركزت أعمارهن في الفئة (من 20 إلى 34 ســـنة)، كما أن 86.3% منهن يحملن درجة البكالوريوس، ولدي 43.3 % منهن خبرة وظيفية تنتمي للفئة (أقل من 5 سنوات)، ولدى 1.32% منهن خيرة في العمل الإلكتروني تنتمي لفئة (5 سنوات فأكثر).
- وجود تركيز على اســـتخدام بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية دون الأخرى مثل نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز) بنسبة 70.88%، والبريد الإلكتروني بنسبة 72 %، ونظام التعاميم والقرارات الإلكتروني بنسبة 53.3%، ونظام المعاملات الإلكترونية بنسبة 53 %.
- عمادة شـــؤون الطالبات هي الأكبر من حيث عدد الموظفات، حيث بلغت نســـبة الموظفات فيها 51.3%.

عبدي مريم نباهين ريما (2014–2015) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء (دراسة تطبيقية على جامعة جيلالي بو نعامة بخميس مليانة).

تهدف هذه الدراســة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير أداء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة كما تهدف إلى التعرف على مزايا وكيفية تطبيق الإدارة الالكترونية لتحقيق هذا الهدف تم اســتخدام المنهج الوصــفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات علما أن مجتمع البحث تمثل في العاملين من جامعة الجيلالي بونعامة.

حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ضــعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين وعدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى جانب قلة الموارد المادية اللازمة لتطبيقاتها.
- رفض العاملين للتغيير لاعتقادهم بأنه ربما يهدد مراكزهم، وعدم ثقة الإداريين بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية.
- تبين أن الجامعة لا تقوم باختيار العاملين للتدريب على أســس موضــوعية ومعيارية، كما أنها لا تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشكل المأمول من قبل الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر للدراسات السابقة التي تم استعراضها اتضح الاتي

- ❖ تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناولها جوانب المحور الوال لهذه الدراسة والمتمثلة في الإدارة الالكترونية حيث تطرقت تلك الدراســات لموضــوع الادارة الالكترونية من حيث مجالاتها ومعيقاتها وإمكانية تطبيقها
- ❖ تتفق تلك الدراسـات مع الدراسـة الحالية من حيث تناولها للمحور الثاني تتمثل في الأداء الوظيفي من حيث تطبيقه وأثره في العملية الإدارية.
- ❖ تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي
- ❖ كما ان الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية فيما يلي:

- من حيث تناولها أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة المدية

مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد في جامعة المدية بشكل مستقل بينما الدراسات السابقة تتكلم عن الأداء الإداري بصفة عامة.

- تختلف الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني من 2014-2019 بينما الدراسة الحالية سنة 2021
- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في المجال الموضوعي والمكاني حيث طبقت بعض الدراسات في الأجهزة الحكومية بينما الدراسة الحالية في مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد في جامعة المدية والتي لم يسبق تطبيق دراسة مماثلة عليها.
- سوف نستفيد من اطلاعنا على الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة والتعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة الحالية.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

ان حقيقة قيام الامم وقدرتها على النهوض يعتمد اســـاســـا على التغيير ونتيجة لهذا التغيير والتطور لمواكبة المستجدات الحضارية تجلت مظاهره في وجود فارق رقمي بين المجتمعات وهذا ما ادى الى ايجاد واقع اقتصادي وإداري جديد.

ومع تطور الادارة كعلم وممارسة ومسايرة للتطورات الحديثة التي يشهدها القرن الحالي أصبح الاعتماد على تقنيات المعلومات أحد الركائز التي تنطلق منها الادارة الحديثة حيث ادت الى ظهور اســـاليب حديثة ومعايير متطورة تختلف عن تلك التقليدية حيث ظهر ما يعرف اليوم بالإدارة الالكترونية وتعتبر هذه الاخيرة فنا معرفيا حديثا يدخل ضـــمن مواضيع العلوم الإدارية فهي لا تشكل بديلا عن الإدارة التقليدية بقدر ما هي نمط جديد في الادارة وامداد لنمط فكر إداري نتيجة تحالف هذا الاخير مع تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

وهذا ما سنحاول معالجته في هذا الفصل والذي يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم شامل للإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني: التحول من خلال الفرق بين الادارة التقليدية والالكترونية وكل من ابعاد ومتطلبات ودوافع هذا التحول.

المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية من خلال المزايا والعيوب مع ذكر كل من اهميتها ومعيقات تنفيذها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعد الادارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث ادت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة الى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الاعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

ان تاريخ نشأة الادارة الالكترونية بدأت منذ سنة 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية و كان سبب اطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الادارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب و استخدام معالج الكلمات و ان اول برهان على اهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة1964م عندما انتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الاسواق اطلقت عليه اسم (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار) حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة اي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد ان نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه و عند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح و بالتأكيد هذه العملية وفرت جهدا كبيرا و خاصة عندما يتطلب ارسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل اليهم.

وتوالى من بعد هذا ظهور العديد من التقنيات في المجال الاداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا الى الاهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الاداء وقد حصرت كالاتي:

- استخدم المكتب الورقي لأول مرة سنة 1973 في الولايات المتحدة الامريكية اشارة الى فكرة مفادها التحول الى لعمل الرقمي.
- في سنة 1974 اخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

في سنة 1996 كانت بدية الانطلاق لشركة مايكرو فوست في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستكة الخدمة في مؤسستها مما ادى الى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا.

- في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الادارة الالكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

يعتبر مصطلح الادارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي اشار الى بعض موضوعاتها الكثير جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

فهناك العديد من التعريفات لمفهوم الادارة الالكترونية منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا ولعل من اهم التعريفات للإدارة الالكترونية نجد.

الادارة الالكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت [1]في جميع العمليات الادارية الخاصة بمنشاة ما بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الاداء بالمنشاة.[2]

الادارة الالكترونية هي تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او أكثر سواء من الافراد او المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية.

- هي العملية الادارية القائمة على الامكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجهوية للمؤسسة والاخرين بدون حدود من اجل تحقيق اهداف مشتركة [3]
- هي نظام يقوم بتحويل الاعمال الورقية الى اعمال الكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة تبدأ بإتمام اعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدا النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الاعمال

[1] مصطفى يوسف الكافي الادارة الالكترونية دار النشر والتوزيع سنة 2012 ص 35.

[2] حسين محمد الحسن الادارة الالكترونية مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى ص41.

[3] نجم عبود نجم الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات دار المريخ الرياض المملكة العربية السعودية 2004 ص127.

الورقية مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والاعباء المالية التي يمكن توظيفها بأماكن مخلفة والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس ايجابا على قدرات العاملين.

- هي اداة العمليات بين مجموعة من الشركات من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الاداء.
- وظيفة انجاز الاعمال داخل المؤسسة باستخدام الوسائل الالكترونية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول ان الادارة الالكترونية هي مدخل جديد يقوم على اســـتخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصـالات للقيام بالوظائف الادارية التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم اداء الاعمال وذلك لاستثمار الجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

يعبر مصـطلح الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين يمارسـون الأعمال الإدارية في المؤسـسـات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشــغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أو فن أو نظام يتم الوصــول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.[1]

الإدارة التقليدية، هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مســـتودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب.[2]

[1] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص .18.

[2] خالد ممدوح ابراهيم، **الإدارة الإلكترونية**، الناشر: الدار الجامعية، مصر، ط 1، 2010، ص 55.

والمفهوم الشـــائع للإدارة الإلكترونية هو الاســـتغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاســتخدام الواســع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حســب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.[1]

كما أن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواســعة على المؤســســـات ومجالات عملها، واستراتيجيتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيات الرقمية، وإنما يعود إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري.[2]

ويمكن توضـيح الفروق الأسـاسـية بين كل من المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة في ضـوء الأسـس السـابقة فيما يلي: [3]

- ✓ **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:**

تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو استخدام الوسائل التقليدية كالمؤسسات التسويقية أو المراسلات وغير ذلك من الوسائل التقليدية.

بينما تشـــير ممارســـات مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والعاملات بين أطراف التعامل من خلال وســـيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونيا وذلك من خلال اســـتخدام شـــبكات الاتصالات الإلكترونية

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص 26.

[2] ثابت عبد الرحمن ادريس، **الإدارة الإلكترونية**، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص 11.

[3] أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1 ،2009 ص 26.

✓ **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:**

تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى أنه غالبا ما توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، كما تشير أيضا إلى أنه قد توجد علاقة غير مباشرة بين هذه الأطراف، حيث تستخدم الاتصالات الشخصية، والمراسلات الإنجاز الأعمال.

بينما تشير ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، وأن ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الالكترونية والتي يتعاملون من خلالها وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم.

✓ **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:**

وتؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، حيث غالبا ما يحتاج إلى مرور وقت كافي حيث تؤتي عمليات الاتصال باستخدام وسائلها التقليدية المختلفة آثارها المرجوة لكل طرف من أطراف هذا التعامل، كما يتطلب هذا الأمر أيضا إعادة إرسال رسالة ما بحيث يتكرر عدد الإرسال وفقا لأعداد من ترسل إليهم مما لا يحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين أطراف التعامل.

بينما تمكن ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت ودلك دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

✓ **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:**

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية ورقة، بل تعتبر الرسالة الالكترونية بمثابة سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند وقوع أي نزاع، وبعد ذلك ولا شك من الأسباب المعوقة لممارسات الإدارة الإلكترونية حيث يحتاج ذلك إلى وجود أخرى.

✓ **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، هذا بينما في ظل ممارسات الإدارة الإلكترونية فإنه يمكن تحقيق ذلك، حيث يمكن تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية، وذلك كما هو الحال عند استخدام الفاكس في إرسال صورة طبق الأصل من التقارير المكتوبة.

✓ **نطاق خدمة العملاء:**

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للعملاء لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا المواعيد عمل المؤسسات، ولمدة ثماني ساعات يوميا في مقر المؤسسة أو عن طريق الهاتف وذلك استجابة الاتصالات العملاء، كما قد تم زيارات في الموقع لخدمة هؤلاء العملاء. بينما توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع نطاقا من سابقتها للعملاء، حيث يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا، كما يتم ارسال كل الحلول المطلوبة عبر الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكومبيوتر عبر المسافات البعيدة.

✓ **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:**

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود واستغلال الامكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الخيالي، حيث يتم غاليا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.

✓ **نوعية الهيكل التنظيمي:**

أن الإدارة بمفهومها القديم قائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ الخطط والأوامر في الأسفل، كما أنها ارتكزت على تراث يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الغير. كما أنها ارتكزت على هرمية المعلومات مدير

لديه معلومات أكثر كثافة وسعة مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل.

لكن مفهوم الإدارة الإلكترونية المبني على الكومبيوتر وشبكات الاتصال هو نشاط في طبيعته ومظاهره العامة عمل فردي منفرد، كما أنه في نفس الوقت تفاعلي آني في الوقت الحقيقي الذي لا يستطيع الانتظار لأي شيء سواء كان ذلك الشيء هو مراجعة الخطة والتعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ توجيهات ما فعله، وهذا ما أصبح ينقل مركز الثقل بقدر أو بأخر من إدارة الغير إلى إدارة الذات، ومن المدير إلى العاملين الذين يتفاعلون مباشرة مع السوق والعملاء.[1]

يجلب يعرف الهيكل الإلكتروني: " بأنه بناء تنظيمي شبكي يعتمد على طبيعة العلاقات وتفرعاتها والأطراف ذات المصلحة بأنشطة المؤسسة، وترتبط بواحدة أو بالعديد من شبكات الإنترنت والأنترانت والإكسترانت. وقد يحمل الهيكل الالكتروني في مضمونه النظري وظائف رئيسية ، وأخرى مساندة ، وثالثة فنية ، فضلا عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها – يحملها كذلك الهيكل التقليدي ، إلا أن السمة الغالبة في الهيكل الإلكتروني في الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات بأركانها الثلاثة (الكمبيوتر ، نظم الاتصالات والشبكات ، المعلوماتية والبرمجيات) ، وتساهم هذه السمة في تحقيق قدر عالي من الشفافية ، سيما أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها تتم دون الحاجة لاعتماد التسلسل الهرمي والمرور بالإجراءات المعقدة والمطولة.

كما يمكننا عرض أهم الفروقات بشكل مختصر في الجدول رقم 01 التالي:

الجدول 01: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارية التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت. مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق او الأوراق	اللمف الإلكتروني في مأمن من التلف والتقادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني، مع صعوبة فقدان أية معلومات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها
الاسترجاع	صعوبة الاستخراج	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.

[1] محمد محمود المكاوي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع، مصر، 2011، ص 60.

التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا
المكان	تحتاج الى مخازن ضخمة وعمالة خاصة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات الى غرفة صغيرة
الحماية	صعوبة تأمين الوثائق	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة
التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، او مكائن الإدارة الموجودة في الأماكن المتخصصة لهذا الغرض كالصرفات
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين او من خلال وسائط بشكل مباشر كالهاتف	لقاء، افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا أحدهما فقط والآخر هو برنامج حاسوبي أو بريد إلكتروني ...
التفاعل	يمتاز بالبطء	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، إرسال رسائل لعدد كبير.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 سا يوميا.
المهام	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة بسهولة ويسر.
استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها
أسلوب الإدارة (طبيعة العلاقة)	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على، حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص47.

يمثل الجدول التالي عرض أهم الفروقات بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية من خلال وضع مقارنة بين أهم التصنيفات التي توضح هذا الفرق

المطلب الثالث: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية:

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على خصائص الإدارة الالكترونية وعناصرها كالآتي:

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الادارة الالكترونية بمجموعة من الخصائص الاساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الاولى كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الاداري المستحدث.

وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الاولى والرئيسية للإدارة الالكترونية والتي تساهم في تكوين باقي السمات المميزة لها .والمعنى ان الادارة الالكترونية تتعامل في اي وقت ومن اي مكان وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاطات متحررة من قيود الوقت والمسافة. وتتمثل اهم السمات الاخرى للإدارة الالكترونية في السرعة التشابكية التنويع وتجاوز الوسطاء والتصميم حسب الطلب مع الانتاج الكبير والتكيف السريع والتكامل والتطور المستمر والتحرر من المعاملات الورقية العمل عن بعد [1].

وتشمل خصائص الادارة الإلكترونية ما يلي: [2]

- ✓ **ادارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والادلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الالية.
- ✓ **ادارة بلا مكان:** و تتمثل في الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد و المؤتمرات الالكترونية و العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية مواقع الادارة متاحة عبر الانترنت او عبر اجهزتها المنتشرة في الشوارع كما ان وصلات شبكاتها الداخلية او وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة الى مبان

[1] خالد ممدوح ابراهيم، **مرجع سبق ذكره**، 2010ص55.

[2] طارق عبد الرؤوف عامر، **الادارة الالكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007 ص18.

ضخمة لاستيعاب موظفيها و مكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات و الاوراق و انما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض اجهزة الحاسوب و لواحقها و يصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

- ✓ **ادارة بلا زمان:** تستمر 24ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب اخرى تصحوا لذلك لابد من العمل المتواصل ل 24ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم بعشرات المرات.
- ✓ **ادارة بلا تنظيمات** :فهي تعمل من خلال المؤسسات البنكية والشبكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

بالإضافة الى الخصائص السابقة يمكن ان نذكر ما يلي:

- ✓ **السرعة و الوضوح:** ان كثيرا من المعيقات الادارية و العقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن ان تتلاشى و تصبح ماضيا بفعل التحول الى اسلوب الادارة الالكترونية في ظل الادارة الالكترونية لن تجد تلك الاوراق التي يحتاج انجازها الى وقت طويل ليس انجازها فحسب بل نسخها اكثر من نسخة اذا استلزم الامر و حفضها و ارسالها الى الجهة التي سببت في امرها ثم انتار عودتها و امكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطا ما و رما البدا من جديد في حال ضياع تلك الاوراق و هذه كلها امور ليست من نسج الخيال بقدر ماهي واقع و معاناة عاتها المجتمعات البشرية في ظل الادارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع و هي مشكلات اصبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الادارة الالكترونية على معلوماتها و معاملاتها و ايضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة و ارسالها و استقبالها.
- ✓ **ادارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الادارة الالكترونية على ممارسة الافراد من موظفيها و جهدهم اليدوي في ادارة معاملاتها بقدر ما تقوم على ادارة المعلومات التي تحتفظ بدوائرها حسب برامج معينة و

من تلك البرامج ما يتيح للبرامج انجاز معاملاته عبر شاشاتها و ازرارها و تبسيطها له بدرجة اشبه بالتعليمية و لا تعني هذا ان الادارة الالكترونية تتحول الى معلومات تحتفظ بها الادارة الالكترونية على شبكته حيث يتم استدعائها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما او بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة او رفضها.

- ✓ **المرونة**: الادارة الالكترونية ادارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل امكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك جدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال ما يعين الادارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة ابدا بفعل تلك الوقائع في ظل الادارات التقليدية.
- ✓ **الرقابة المباشرة والصادقة**: أصبح بإمكان الادارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها ان تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية وكذلك على منافذها واجهزها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا أصبح لدى الادارة تلك الاداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها انشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن اسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الادارات التقليدية ما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.
- ✓ **السرية والخصوص**: توفر الادارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تمتلكه تلك الادارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم اتاحتها الى ذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ تلك المعلومات فعلى رغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بها الادارة الالكترونية على الادارة التقليدية اذ ان قدرتها على الاخفاء والسرية اعلى ولديها انظمة منع الاختراق ما يجعل الوصول الى اسرارها وملفاتها المحجوبة امرا بالغ الصعوبة.

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تنحصر في أربعة عناصر، الثلاثة الأولى تقنية، أما العنصر الرابع فيتمثل في العنصر البشري[1].

- **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما: [2]
  - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
  - ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- **البرامج:** تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما:

برامج النظام:(برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة ...)

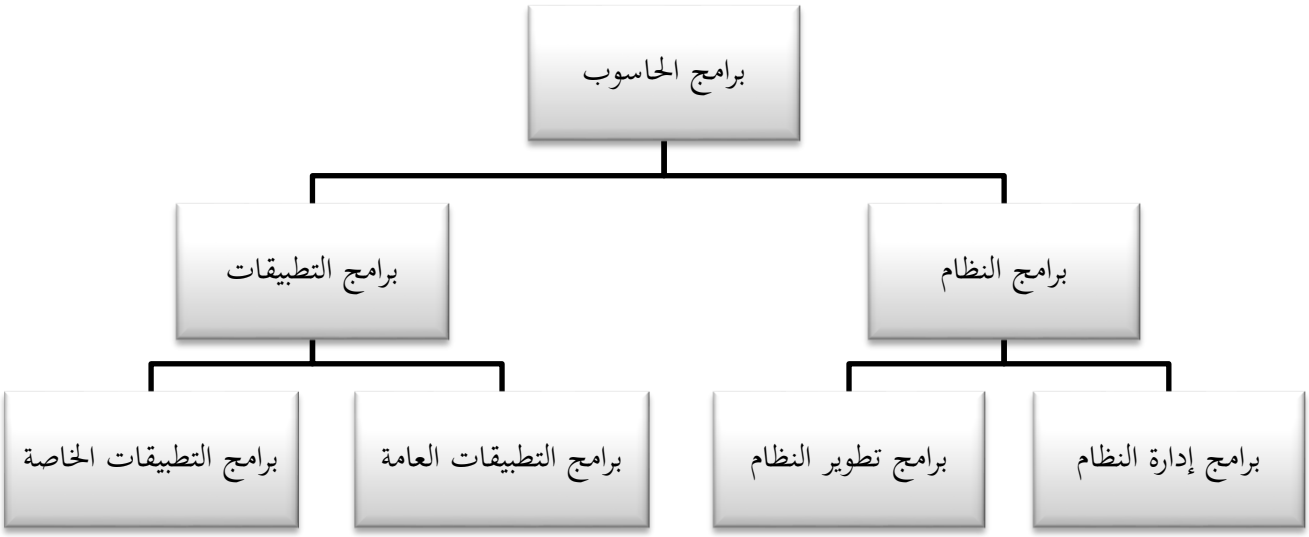
برامج التطبيقات: العامة وتضم (e -mail، قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية ...)، الخاصة وتضم (البرامج المحاسبية، المالية ...)

كما هو موضح في الشكل رقم 02:

[1] مصطفي يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص 6 ص78.

[2] موسي عبد الناصر، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة –بسكرة –الجزائر)**، (مجلة الباحث العدد 9)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 89.

الشكل 02: المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب

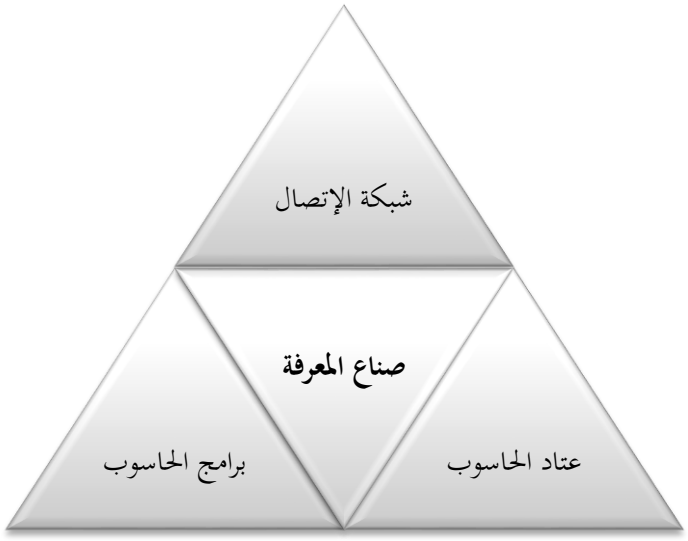


المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 27.

- **الشبكات**: وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنوعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات. وتشمل الأنترانت، والإكسترانت، والأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.
- **صناع المعرفة**: وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صـــناع المعرفة من الخبراء والمختصـــين، والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنســانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصــر التقنية الثلاثة السابقة ." ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

والشكل رقم (03) الموالي يوضح ذلك:

الشكل 03: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان ط.ن.ت، سوريا، 2012 ص 77.

وفضـــلا على ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضـــد البنيوي بين عناصـــر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال. يضاف إلى العناصر السابقة:[1]

- **المجتمع**: يجب مراعاة ضـــوابط المجتمع وثوابته من دين، وقانون، وثقافة، وقيم، وعادات وتقاليد ...، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى.
- **الأنظمة والتشـريعات**: تعتبر الأسـاس الذي يوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمسـتحقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن لاحتراز من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.
- **الأنظمة الداعمة**: يقصـد بها العوامل والأسـس التي يقوم عليها مشـروع الادارة الإلكترونية نفسـه، والضـوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته. ويشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية،

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 73.

والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصـــادية، وتعد محددات النمط الادارة وطبيعتها وأســـاليب عملها وحجمها.

المبحث الثاني: أهمية ووظائف الإدارة الإلكترونية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى الجوانب الرئيسية للإدارة الإلكترونية من أهمية وخصائص ووظائف وأبعاد وهي كالآتي:

المطلب الأول: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية.

سنتطرق في هذا المطلب الى أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها:

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تنحصـــر أهمية الإدارة الالكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تســـميته بالثورة المعلوماتية المســـتمرة. فالإدارة الالكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية التحديات القرن الواحد والعشرين، ومنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية في:

1- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة: نحن نعيش في عصـــر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات توالدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والإلمام بها، وتعبر عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور النوعي المســـتمر في نظم وتقنيات المعلومات وشـــبكات الاتصالات وتحويل العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الأفاق وغير واضحة المعالم.

لقد اســـتطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصـــال آن تلغي كلا من الزمان والمكان، فالاتصال أصبح أنيا وفوري فالأقمار الصناعية بشبكتها المجهزة بالحاسوب استطاعت نقل الصوت والصورة معا.

2- فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات: أن ثورة تكنولوجيا المعلومات تمثل السمة الأساسية الانبثاق القرن الواحد والعشرين، كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والثقافة والحضارة الإنسانية، لقد تحلت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقات جدية من الإبداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه.[1]

3- ثورة الأعمال (الانترنت) : إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ ، فالأنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام ، فتكمن أهمية شبكة الانترنت وتأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية ، نذكر مثلا أن قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470 بليون دولار تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية ، فهذا الانفجار الهائل في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق ، مثل نماذج أعمال شركات amazon.com e.trade Schinab Yahoo Google وغيرها...

4- العولمة: من أكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، وتتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية التجارة الدولية.

كما أن أهم محركات العولمة وأكثر أدواتها تأثيرا تأتي مصادرها من الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، السعودية، معهد الإدارة العامة 2005 ص22.

فاليوم نشهد تحول العالم إلى اقتصاد كوني مُعولم بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التقنية العالية، والمرونة الفائقة في التشبيك والحوسبة، مما ساعد على نشوء السوق الالكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات والخدمات والمعلومات بسرعة وتلقائية من الصعب تصورها.

5- التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال : إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد أن التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود ، وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات ، واليوم تشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات ، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية .[1]

كذلك يظهر التغير في بيئة الأعمال من خلال التطور الذي أحدثته في منتجات صناعة العتاد والبرمجيات وشبكات الاتصالات ... وغير ذلك.

كما تبرز أهمية الإدارة الالكترونية أيضا بالنسبة للقطاع الخاص في انه دائما هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى الاحترافية التي بدار بها القطاع الخاص، ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال:

[1] سعد غالب ياسين: **مرجع سبق ذكره**، ص 37.

1- تعيين الإدارة الالكترونية شركائنا ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات شركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها.

2- تمنع الإدارات الالكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.

3- تسهم الإدارات الالكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات، من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات.

أما الأهمية بالنسبة للقطاع العام فلا تقل حاجته إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدي القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي التطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال الاتي:

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين. [1]
- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الالكترونية، لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحرفي الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها.

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 62-ص63.

- تختصـــر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتســـهل الاتصـــال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات. [1]

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الادارة الالكترونية الى زيادة قدرات الادارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية الذي يكون مؤديا بالضرورة الى زيادة الكفاءة والفاعلية وتتمثل اهداف الادارة الالكترونية فيما يلي: [2]

1. **الاهداف الإدارية:** وتتمثل في:

- تطوير الادارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار في الوقت المناسب.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين ادارات المؤسسة الواحدة من شانه تقديم خدمات أفضل.
- ادارة ومتابعة القرارات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات من مصدرها الاصلي بصورة موحدة.
- الغاء نظام الارشيف الورقي واستبداله بنظام ارشفة الكتروني ورقمي.
- المقدرة على تصحيح الاخطاء الحاصلة بسرعة فائقة.

2. **الاهداف الاجتماعية:** وتتمثل في:

- محاربة البيروقراطية والقضاء على التعقيدات العمل اليومية.
- ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 64.

[2] احمد فتحي الحيت، **مبادئ الادارة الالكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى 2015ص31.

- تعميق مفهوم الشفافية والبعد على المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار.

3. **الاهداف العلمية:** وتتمثل في:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل من مخاطر فقدها.
- الغاء تأثير عامل الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة اخذ العطل او الاجازات لإنجاز بعض المعاملات الادارية ثم الحد منها الى اقصى حد ممكن.
- التأكيد على مبدا الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والتي تعني الدرجة العالة من النوعية او القيمة.

4. **الاهداف الاقتصادية:** وتتمثل في:

- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الاليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفضها وكميات الاوراق السريع للمعاملة.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز اجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد اذ ان قدرة الادارة التقليدية بالنسبة الى تلخيص معاملات تبقى محدودة وتضطرهم في كثير الاحيان الى الانتظار في صفوف طويلة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعادها

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز وظائف الإدارة الالكترونية وتحديد أبعادها كما يلي:

أولا: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي[1]:

1- التخطيط الإلكتروني (E –Planning) :

يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الأنية وقصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة يفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق. أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان، وتعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي للتخطيط.

2- التنظيم الإلكتروني (E –Organizing) :

[1] عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،2010 ص 30-ص32.

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث أن التنظيم التقليدي ، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسيا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دول هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم في ظل الادارة الالكترونية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية ، من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي، لأنه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد.[1]

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، 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 مركز السلطة.

3- الرقابة الالكترونية (E –controlling)

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنقيد ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسية أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليع الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين العاملين ، الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكترونية سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

[1] موفق جديد محمد، **الإدارة (المبادئ، النظريات، والوظائف)**، ط1، دار حامد للنشر، الأردن،2001 ص 140

4- القيادة الالكترونية

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

أ- 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(Technology sense) ، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب- 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.

ج- 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 انجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال

المباشـــر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضـــرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصـــة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم). [1]

ثانيا: أبعاد الإدارة الالكترونية.

يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في:

اجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات والنظم، قواعد البيانات، الكوادر البشرية او الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

✓ **اجهزة الحاسوب ولواحقها:**

يقصـد به أجهزة الحاسـوب وملحقاته ونظرا لتطور برامج الحاسـوب والزيادة المسـتمرة في عدد مسـتخدمي الأجهزة في المؤسسـات فإنه من الأفضـل للمؤسسـة السـعي وراء امتلاك أحدث ما توصـل إليه صـانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:[2]

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

الشبكات فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي الشبكات الانترانت Intranet الإكسترانت Extranet، وشبكة الانترنيت Internet، التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الالكترونية. [3]

[1] عشور عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

[2] يوسف محمد يوسف أبو أمونه، **واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية**، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة فلسطين، 2009 ص 37.

[3] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 25.

✓ **البرمجيات وقواعد البيانات (Data base):**

- **البرمجيات:**

هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة هي مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الالي والاستفادة من امكانيات المختلفة او هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، والبرمجيات نوعان:[2]

- برمجيات النظام :System Software وهي التي تدير وتراقب انشطة الحاسوب.
- برمجيات التطبيق :Application Software وهي التي تحتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.

✓ **قواعد البيانات:**

هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول او عدة جداول ويتكون الجدول من مسحل او أكثر ويتكون السجل من حقل او اكتر ويكتب بلغة برمجية معينة.

✓ **الكوادر البشرية:**

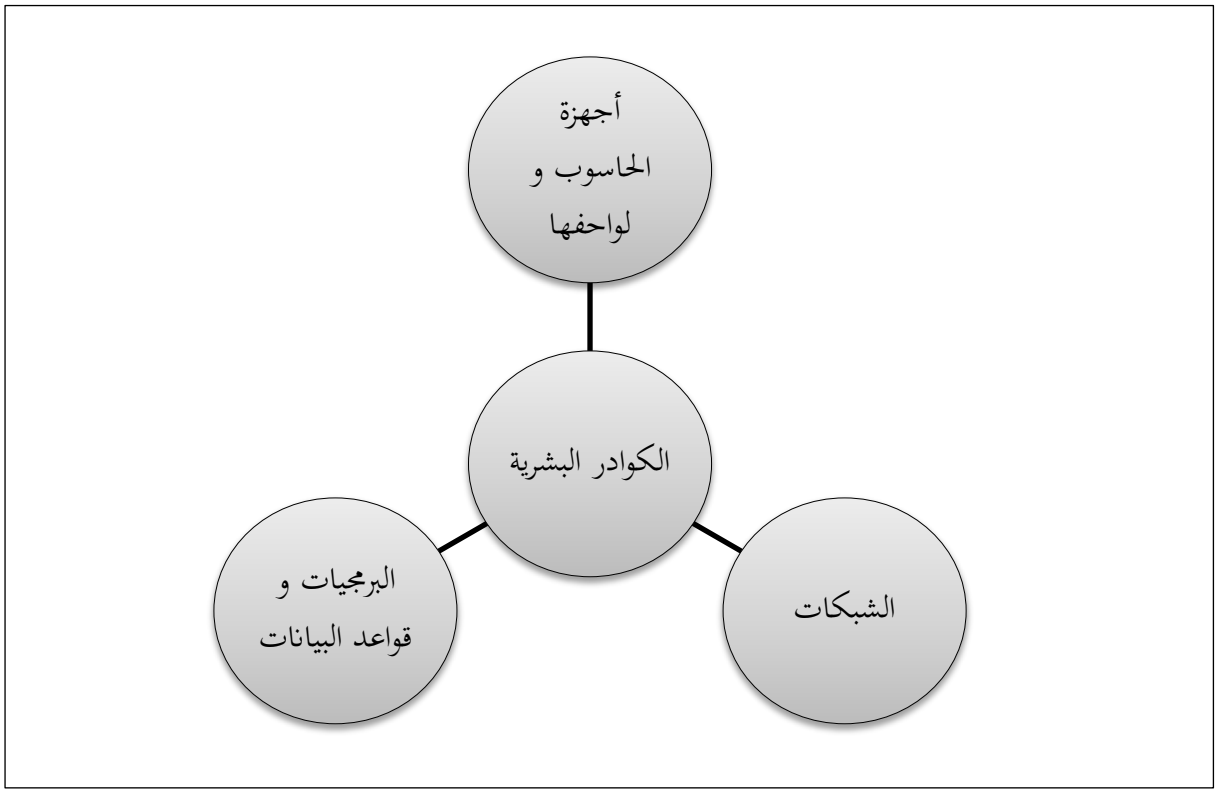
أو صناع المعرفة وهم العنصر الأهم في منظومة الادارة الالكترونية، من مديري ومحللين للموارد المعرفية وراس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناعة المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

وعليه يمكن القول بان الادارة الالكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية (البرامج المكونات المادية، الشبكات، وصـــناع المعرفة ووظائفها التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية، والرقابة الالكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص309-310.

الشكل رقم (02) يوضح أبعاد الإدارة الإلكترونية

الشكل 04: أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر: موسي عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الغدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، ص90 بتصرف.

يتضح من الشكل أن الكوادر البشرية هي محور وقلب بنية الادارة الالكترونية حيث انها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر، كما أنها هي من تختار وتنتقي الانسب من الاجهزة والبرامج

كما يتضح من الشكل كذلك أن عناصر ودعائم الادارة الالكترونية ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متفاعلة وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فمثلا كفاءة ونوعية الأجهزة الحاسوبية تؤثر على كفاءة باقي العناصر وقدرتها على اداء وظائفها الالكترونية

المطلب الثالث: تقييم الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية مجموعة من الايجابيات والسلبيات وسنتطرق إليها على التوالي:

أولا: ايجابيات الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الالكترونية تعني مكننة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفؤ من خلال الاستعانة بالشبكة الالكترونية، وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافية باستخدام المحتوى الالكتروني، وفي إطار بنية تحتية الكترونية فاعلة وكفؤة وبدعم مباشر من شبكات الحاسوب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، سواء كانت من داخل أو خارج المنظمة، ومن المزايا المحتملة وراء تطبيق وتوظيف الإدارة الالكترونية ما يلي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة.
- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل ايجابي وكفؤ وبناء ثقة العاملين بذلك.
- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة.

- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي. [1]

ثانيا: سلبيات الإدارة الالكترونية:

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

1- التجسس الالكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري ، على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية ، والتجسس إحدى هذه المجالات ، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني ، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها ، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول [2]

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

- **الفئة الأولى: الأفراد العاديون.**

[1] مزهر شعبان العالي، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الالكترونية**، الأردن، دار الثقافة 2014، ص 181 ص 182.

[2] علي حسين باكير، **المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية**، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد 23، 2006، ص21.

- **الفئة الثانية: هي الهاكرز (القراصنة).**
- **الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.**

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إيقافه، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع فان خطر الفئة الثالثة

يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد، وكذلك الأموال وما إلى ذلك، مما يشـــكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاســـتراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها. [1]

2- 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 أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصـاصـيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها أن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلومات وتطبيقها على الشـــبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضـــعه تحت ســـيطرة دول عربية بغض النظر

[1] محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ،2010 ص 252

عن نوع العلاقات بينها ...، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات الأهداف عسكرية وسياسية بل معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والاتفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول امن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية

3- **شلل الإدارة:** ان التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الالكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما تكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم تربح الثانية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق الاستراتيجية الإدارة الالكترونية [1]

[1] محمود القدوة، **مرجع سبق ذكره**، ص 253.

المبحث الثالث: التحول الى الإدارة الإلكترونية

إن التحول الى أسلوب الإدارة الالكترونية أصبح حتمية تفرضها التغيرات العالمية للانتقال الى مخرجات التقدم العلمي وضمان سلامة عملياتها وزيادة جودة الخدمات المقدمة وكذا معرفة معيقات تطبيقها وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: دوافع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية.

إن عملية التحول الى أسلوب الإدارة الالكترونية شأنها شأن أي أسلوب جديد له دوافع ويحتاج الى مجموعة من المتطلبات الضرورية تضمن هذا التحول وهذا ما سنعالجه في هذا المطلب.

أولا: دوافع التحول الى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الالكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسة وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل. إن هذا التحول ليس عملية سهلة، بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، ينبغي أن نتيجة القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات المقررة في تلك المشروعات.[1]

[1] بشرى عبد العزيز العبيدي، **مدى توافر متطلبات الإدارة الالكترونية وأثرها في درجة تطبيقها**، دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة، جامعة المنصور، العراق، العدد 22، 2014 ص 70.

تنحصر الأسباب الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي: [1]

✓ **عامل الزمن**

الزمن طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل، فثم عنصر أخر كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن.

فإن توافرت فرضية أن الجميع جودوا بمنتجاتهم ، فإن ن من يصل بمنتجه أولا هو الذي يحوز قصب السبق، وعندما تسعى أي دائرة إلى كسب سباق السرعة ، و ترجيح كفتها بعنصر الزمن ، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية ، والانطلاق إلى أفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها حلولا جديدة كل يوم لاختصار مزيد من الزمن ، وتسيير اتخاذ قراراتها ، وتعميمها بالسرعة المطلوبة ، وانجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ ليس هناك إدارة يمكنها العمل بمعزل عن التقنية ، حتى ولو لم تكن في دائرة التنافس ، فلا أحد يمكنه التضحية بعنصر الزمن.

✓ **قفزة الحاسوب**

قفزة الحاسوب بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في الخمسينات القرن الماضي ، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية ، حتى شهدت الثمانيات الميلادية من القرن الماضي ولادة الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي (pc) ، مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الجميع ، لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق انجازات لم تكن متصورة فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد ، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى ، وانعكست تقنية الحاسوب على

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 104 ص 107.

نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من وضعها الاستاتيكي القديم ، فبدأت الآلات تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل.

✓ **تطور الاتصالات**

وتعني هذا الاتصـــالات الالكترونية التي مرت بطفرة هائلة، جعلت كل ما تحتاج إليه دوائر الإدارة ســـواء الحكومية منها أو الخاصة في متناول الأيدي، بأزهد تكلفة وأقل جهد عبر دول العالم، الأمر الذي كان يحتاج في وقت ســابق إلى إنفاق ما لا حصــر له من التكاليف الباهظة، بالإضــافة إلى الوقت الذي كان يســتغرقه انتقال المعلومات، مما يجعل بعضها غير فائدة في حال تجاوز وقت انتقالها.

إن تقدم التقنية شبكة الاتصالات والانترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية، بما أتاحته الاتصـالات من تواصـل فعال وسـريع مختصـر للوقت عبر شـبكة الاتصـالات الداخلية للإدارة، إذ رفدت شـــبكات الانترنت تلك بمد هائل من المعلومات فكونت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمه الانترنت لإدارات التقنية.

✓ **الإجماع على التقنية (انتشار الثقافة الإلكترونية)**

هناك فجوة بن الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حوله، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات.

كما أن الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، والحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب، والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعة متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية. فلقد انتشرت وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين الدول، وسهولة معرفة ما يدور في العالم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة وشبكة الإنترنت.

✓ **العوامل السياسية**

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شـــعبية أحد العوامل الدافعة الكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها ، فقد ســاهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشــاركة واحترام حقوق الإنســان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها ، بوصــفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشــعوبها لكســب الثقة و التأكيد من إجراء انجاز هذا الحلم لكل شعب ، مما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي ، مما جعل من الإدارة الالكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها.

✓ **أزمات القطاع العام**

أزمات القطاع العام إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أســاليب الإدارة الحديثة عتق من الهوة الكبيرة والفارق الشــاســع في الأداء بينه وبين القطاع العام ، فقد بدا أداؤه نمطيا تقليديا ليس على مســتوى طموح المواطن ، بل حتى طموح إدارات القطاع العام نفسـها ، فكانت الخصـخصـة خطوة أولى على سـبيل سـعي القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات ؛ وغرس ثقافة الترشـيد والمسـؤولية عند المواطن ، وإن بدت الخصخصة في ظاهرها عملية ترشيد للجهود المهدرة والوقت الضائع والأموال الطائلة التي تتسرب في ظل عدم قدرة جهة الإدارة على السيطرة على مواردها، أو الحصول على تلك الموارد أصلا ، ولم يعد أمام الإدارات الحكومية بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها ، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد ، وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو الســكاني المتزايد ؛ مما يضــاعف من أعباء الحكومات ، ويضــعها أمام ضــغوط مالية متزايدة ، تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها ، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة ، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات إلكترونية تتكامل فيما بينها لتشــكيل حكومة إلكترونية تسـاعدها على تحديد مواضـع الخلل ، وتضـع أيديها على الاحتياجات ، وأيضـا فرص العمل التي يمكن إتاحتها ، وما يمكن خصـخصـته من مشـروعات الدولة لزيادة مواردها واسـتغلالها في الجانب الخدمي ، ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة.

✓ **ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة (الفرية الكونية)**

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة بنشأة العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية الخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس.[1]

كما تعتبر القرية الكونية أحد البدائل لاصطلاح العولمة، والتي تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن وسرعة تجاوز المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم، وكذلك عقد الاتفاقيات، وانجاز الصفقات، وإجراء الجراحات من خلال شبكة الانترنت في مختلف الدول.

من هنا بدأت تتأصل حزمة من الأفكار الجديدة التي أصبحت تمثل وعيا مغايرا للوعي القديم المحدود الذي طالما قعد بالمجتمعات دون اللحاق بطموحاتها، ومن تلك الأفكار: تحرر الأسواق والسلع والتجارة حول العالم وعبر الحدود، بل تحرر الأفكار نفسها وانتقالها، مما اتاح فرصة لتكامل الأفكار والآراء والثقافات والمقترحات وبرامج العمل، الأمر الذي استفادت منه الدول المتقدمة على النحو الأمثل، وبقيت دول العالم الثالث تحاول الاستفادة منه.

ولقد تجاوز الأمر انتقال الأفكار والمشروعات إلى انتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم ، مما اقتضى التراضي على قوائم مشتركة من المواصفات والمقاييس تطبق عالميا بشأن السلع والخدمات المتنوعة ، فبدأت المؤسسات العالمية تضع الأطر المشتركة والموحدة للتعاون وتوحيد المقاييس والمعايير والمواصفات ، حتى يصبح الخطاب العالمي الجديد عبر الشاشات الأنترنت بخصوص شيء محدد متعارف عليه لجي الجميع بالمقاييس والمواصفات نفسها ، من أجل توفير جو من الشفافية التي يمكن في ضوئها تبادل المصالح بما يضمن تحقيق الفائدة للجميع.

ولعل ظهور الاتفاقيات العالمية التي رعتها المؤسسات بشأن توحيد مقاييس الجودة ومواصفاتها حول العالم بخصوص عدد من السلع والخدمات أحد إفرازات تلك الثقافة الجديدة والواقع الجديد ، وبدأت تلك المؤسسات تستبعد المنتجات غير الخاضعة لتلك المواصفات ، حتى أنه أصبح من شروط الاعتراف بجودة سلعة ما عالميا ، وصلاحيتها للتداول والاتجار وتوقيع الاتفاقيات بشأنها أن تخضع لمقاييس الجودة العالمية ، كالحصول على شهادة (ISO)، وهذا

[1] خالد ممدوح إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 49

يعكس في جانب منه ما وفره تعميم تطبيقات التقنية في تلك الدول من هيمنة لها على مقدرات التجارة والإنتاج حول العالم ، فأصبح القرار بيد تلك الدول المالكة لحق الانتفاع بتلك التقنية.

✓ **الحوار والتواصل**

إن الرغبة الجماعية لدى المجتمعات المعاصـرة في الالتقاء بالأخر ، واقامة حوار الحضـارات على نحو اجتماعي ، وإنشـاء أواصـر للصـداقة مع شـعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمعات ، شـكلت عنصـر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات التقنية بوصفها تلك النافذة التي ستمكن مجتمعها من أن يطل على العالم ويتواصل معه إنسانيا ، ومعلوماتيا ، واقتصاديا ، وإداريا ، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة ، لذا كان الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية ، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل إلى جانب أنها أداة إنتاج.

كما يمكن اختصار الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي: [1]

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة
6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
7. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ثانيا: متطلبات التحول الى الإدارة الالكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته أو هدف نسعى للوصول إليه لا بد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات التطبيق هذا المشروع وتحتاج لجعل تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية.

[1] محمود حسن الوادي، بلال محمود الوادي، **المعرفة والإدارة الإلكترونية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011 ص 290

تعتمد توفير تلك المتطلبات بتقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمات ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدأين أساسيين هما: [1]

الأول: تقني

يتضمن تمثيل المعلومات إلكترونيا وتناقلها عبر شبكات الاتصال الإنترنت مع ضمان سريتها، ويمثل جوهر العمل الإلكتروني الذي يعتمد على الخصائص الأساسية لتقنية المعلومات، وهي:

التخزين: حفظ المعلومات الهائلة في أحجام صغيرة، كتحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية صغيرة الحجم تستوعب الكم الهائل من المعلومات؛

النقل: انتقال المعلومات المخزنة إلكترونيا عبر وسائط الاتصال الإلكترونية إلى مواقع جغرافية أخرى، سواء كانت في إطار المؤسسة ذاتها أو محليا أو حتى عالميا؛

المعالجة: إجراء مختلف العمليات المطلوبة للبيانات والمعلومات المخزنة إلكترونيا بسرعة كبيرة جدا، بواسطة أجهزة الكومبيوتر التي تعمل وفقا لبرامج متنوعة تلبي احتياجات المستفيدين المتنوعة، بغض النظر عن كمية المعلومات والبيانات المخزنة.

الثاني: إجرائي

يتضمن طلب وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصيا أو استخدام النماذج والوثائق الورقية. يتمثل هذا المبدأ في تطبيقات الويب التي ظهرت في عام 1993، والتي تمثل أهم تطبيقات الإنترنت.

في ضوء هذين المبدأين فإن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست مجرد شعار يرفع أو طموح يمكن تحقيقه من خلال وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة، بل هي عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية

[1] حسين مصطفى هلالي وآخرون، **الإدارة الالكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ،2010 ص 86

والمالية والتشـــريعية والبشـــرية، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراجها إلى حيز الواقع العملي. ويمكن عرض هذه المتطلبات في مجموعات من المتطلبات كما يلي: [1]

أولا: مجموعة المتطلبات التنظيمية والإدارية

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرا جذريا في طريقة تفكير المسـؤولين وطريقة إدارتهم لمسـؤولياتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص والعام ومع المواطنين.

كما تحتاج عملية التحول للإدارة الإلكترونية القناعة التامة والرؤية الاستراتيجية الواضحة للقيادة العليا في المؤسسة أو الوزارة أو الدولة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية وتقديم الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة لهذا التحول.[2]

ويتطلب من المؤسسات ضرورة وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير، ووضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب عددا من الخطوات منها:

- تشكيل جهة (لجنة) عليا تتولى وضع الاستراتيجيات لمشروع الإدارة الإلكترونية وتعمل على تخطيط ومتابعة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات؛
- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في دراسة ووضع الخطط؛
- التكامل والتوافق بين المعلومات المترابطة بأكثر من جهة؛

كما يجب على الدول والمؤســســات القيام بتهيئة عامة لأفراد المجتمع والمؤســســات لتقبل فكرة تطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال مجموعة من السياسات والبرامج الأساسية التي تتمثل أساسا في تطوير نظم التعليم التقليدية ، والعمل على توعية المواطنين في الدولة والموظفين في المؤســســات بجدوى وأهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ، كما يجب الاهتمام بإعداد الكوادر البشــرية الفنية المتخصــصــة ذات الصــلة بالبنية المعلوماتية الأساسية ، وتأكيد وتفعيل التعاون بين كل قطاعات الدولة وبين وحدات المؤسسات نفسها.[3]

[1] حسين مصطفى هلالي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 86.

[2] أحمد محمد سمير، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009 ص 69.

[3] أحمد محمد غنيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 176.

ولكي يتم إدخال الخطط اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ بالمؤسسات، تحتاج هذه الأخيرة تحولات جذرية وذلك عن طريق: [1]

- إعادة هيكلة المؤسسة بشكل يلبي متطلبات الإدارة الإلكترونية، وذلك بإعادة تشكيل الهرم الإداري، واعادة تخطيط القوى العاملة، وتقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات والسلطات بشكل متوازن وتشجيع تفويض الصلاحيات وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- استحداث إدارات جديدة بالمؤسسة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة بها، واعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتبسيطها لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- تحديث أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحله، وكل ذلك يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا عن طريق القيادة السياسية التي تتولى وضع السياسات العامة للمؤسسات الحكومية، وعن طريق القيادة التنفيذية التي تتولى وضع السياسات العامة للمؤسسات موضوع التنفيذ، فتبني مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم حقيقي ومؤثر.

كما يجب على المؤسسات الحكومية في هذا الصدد أن تقوم بدعم تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير مراكز المعلومات المتعددة والمراكز التكنولوجية المختلفة، فضلا على إنشاء المراكز المجتمعية الأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية التي تتيح وتوفر التكنولوجيا لاستخدام الأنترنت وذلك على اعتبار أن هذه المراكز تحتاج إلى وجود استثمارات ضحمة لا تقدر على توفيرها المؤسسات صغيرة الحجم[2].

ثانيا: مجموعة المتطلبات التنظيمية والإدارية

بما أن التقنية علم وثقافة وأداء أعمال جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة، وتحفيزهم على ذلك وحسب، بل ينبغي أيضا توعية وتثقيف المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها بأريحية والإقبال عليها، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها.[3]

[1] حسين مصطفى هلالي، **مرجع سبق ذكره**، ص 87.
[2] أحمد محمد غنيم، **مرجع سبق ذكره**، ص180.
[3] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 148.

أن ضمان استيعاب جميع أفراد المجتمع بالإضافة إلى العاملين بالمؤسسات لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول، ويكون ذلك من خلال مجموعة من الآليات منها: [1]

- ✓ البدء بإعداد الفئة المستهدفة قبل البدء بجلب التقنية وتطبيقاتها أو القيام بالمهمتين على التوازي، المهم ألا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة، وألا يفرض عليها التعامل مع التقنية، وهي لم تتعلم أبجديات التعاطي معها.[2]
- ✓ عقد المحاضرات والندوات والمؤتمرات عن تقنية المعلومات والاتصالات لجميع أفراد المجتمع لتنمية الأنماط السلوكية العصرية من جانب العاملين والمفاهيم والقيم المترابطة التي يلم بها ويدركها العاملون بالمؤسسات وذلك لتوفير كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة ، وكادر بشري تقني قادر على القيام بعملية الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة ، بالإضافة إلى إطلاق برامج التوعية لشرح برامج الإدارة الإلكترونية ، وآليات عملها ، والتعامل معها وإظهار فوائدها من خلال قنوات الإعلام المتاحة.
- ✓ إجراء ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاستفادة من التقنيات المعلوماتية وإتقان مهارات العمل، وتهيئة العاملين بالمؤسسة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب واعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل الايجابي معها.
- ✓ إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع.
- ✓ المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع (الجمهور والموظفين الحكوميين والقطاع الخاص وأي جهة أخرى مساهمة) يعطي دعم للمشروع ويساعد على نجاحه.
- ✓ تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية وبناء على ما سبق نجد الاتي:

1. أن يكون شرط اختيار العاملين لشغل الوظائف في المؤسسة، إجادة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

[1] حسين مصطفى هلالي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص .86

[2] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 149.

2. ضرورة تطبيق المؤسسة معيار إجادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام تقارير الأداء لتقييم أداء العاملين بها.
3. إنشاء هيكل متوازن للأجور والحوافز للوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
4. تدريب وتنمية العاملين في كافة المستويات الإدارية على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
5. توفير الوسائل التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني
6. نشر ثقافة التعامل مع الحاسبات الإلكترونية
7. أن يكون أساس الترقية للوظائف الأعلى للعاملين بالمؤسسات هو كفاءة التعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
8. العمل بروح الفريق لزيادة قدرات العملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني.

ثالثا: مجموعة التنظيمات التشريعية والقانونية

تحتاج الدول والمؤسسات المعاصرة التي ترغب في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها إلى إعادة النظر في مناخها التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه الأعمال والمعاملات الإلكترونية وخصائصها وسماتها الأساسية. وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.

وحتى تضمن الجهات القائمة على وضع التشريعات والأنظمة والقوانين الخاصة بالإدارة الإلكترونية فعالية هذه التشريعات والأنظمة، ودقتها في ضبط الأداء النظامي القانوني للتعاملات الإلكترونية، فإنه يجب عليها مراعان الآتي:[1]

1. شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها، حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين لكل نشاط، مما قد لا يفتح بابا للتعارض أو تضارب القوانين فيما بعد.
2. استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها.

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 156.

3. على الجهة المشـــروعة ألا تتعجل أمرها، وأن تمحص النظر كثيرا في تلك التشـــريعات قبل إشـــهارها واعتمادها للعمل، للتأكيد من عدم وجود خلل أو ثغرات بها، والتأكد من ملاءمتها ومراعاتها لظروف الأنشطة الإلكترونية.
4. أن تتحلى تلك التشـريعات بالمرونة التي هي أصـل الإدارة الإلكترونية وأهم ركائزها، مما يكون معينا على التحديث والتطوير دون تعقيد، فهذا مبدأ أصيل في الإدارة الإلكترونية.
5. مشاركة المختصين في الشأن القني في وضع هذه التشريعات إلى جانب هذه القوانين، فالمشروع في حاجة إلى المتخصص للاهتداء به في واقع التقنية الذي يزخر بكثير من التفاصيل لا التي قد لا ينتبه المشرع غير المتخصص إليها ولا تفوت التقنية.
6. أن تكون تلك التشـريعات والقوانين سـهلة الفهم، ممكنة التطبيق سـواء لمنفذها، أو للجهة المسـتهدفة في العمل وفق ضوابطها.

وفي ضـوء الشـروط السـابقة تتجه النظم القانونية المختلفة لمعالجة الآثار التي خلفتها التقنية العالية وأدوات العصـر الرقمي عبر حركة تشـريعية تعكس اسـتجابة التشـريع الجديد والمسـتجد في هذا الحقل، وذلك لتحقيق الأهداف التالية: [1]

1. إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وبتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.
2. تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.
3. تحقيق الأمن الوثائقي، وخصـوصـية وسـرية المعلومات، وتحديد معايير ثابتة وشـفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.
4. إعطاء مشـروعية الاسـتعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشـخصـية الإلكترونية، واسـتخدام التوقيع الإلكتروني، والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك.
5. تسـهيل التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع الشـراء الإلكتروني، والبريد الإلكتروني.

[1] حسين مصطفى هلالي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 92.

6. وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات. كما أنه لا يكفي إصدار تشريعات وقوانين خاصة بالأعمال والمعاملات الإلكترونية بل يجب أن تكون هناك مراجعة مستمرة لتلك القوانين وبصورة دورية، وهذه الاحتياجات التشريعية القانونية تندرج ضمن ثلاث أقسام رئيسية:

أ- تنظيم إطار الحقوق والالتزامات بين مستخدمي الأنترنت وجهات تقديمها والاستثمار فيها.

ب- تنظيم الحماية القانونية للرقميات من أمن المعلومات والخصوصية والحماية عناصر الملكية الفكرية الرقمية وحماية المستخدم الرقمي

ج- تنظيم الإطار القانوني للاستثمار المعلوماتي والخدمات الإلكترونية من التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والبنوك الإلكترونية وأنظمة الدفع الإلكترونية والتعليم عن بعد ...

رابعا: مجموعة المتطلبات الأمنية

يقصد بأمن المعلومات الإلكتروني ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائط التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبيناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أغلى ما تملكه المؤسسة.[1]

وهناك عدة إجراءات يمكن أن تضمن الأمن المعلوماتي وبالتالي لا بد من تحقيقها وهي:

- **التوثيق أو التأكد من المستخدم:** بمعنى التأكد من الأطراف المشاركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيون؛
- **التصديق:** أي التأكيد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط.
- **التكامل:** أي التأكد من أنه لم يجر أي تلاعب أو تعديل بالبيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى أن وصلت إلى المستقبل.
- **السرية:** وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لهم بالاطلاع على تلك المعلومات.

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 158

ويستلزم تحقيق الأمن الإلكتروني توفير عددا من المتطلبات أهمها:

1. وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات؛
2. تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية.
3. استخدام برامج الحماية وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية، مع الاستعانة بالخبراء في المجال القانوني والتقني إذا استلزم الأمر.
4. تأسيس نظام البنية التحتية المفاتيح العمومية وهي مجموعة من هيئات التوثيق يوجد بينها توثيق متبادل، وهي طرف وسيط بين المرسل والمستقبل وفي وجوده يمكن الاعتماد عليه لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير.
5. تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول على المعلومات والبيانات وكذلك تسمح للإدارات بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية، وبخاصة في التعاملات التي تكون الأنترنت وسيطا لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الأنترنت.

وتشمل عملية التأمين التأكيد على مجموعة من الأمور منها[1]:

- ✓ التأكيد على تأمين وحماية خصوصية المؤسسات والأفراد على حد سواء.
- ✓ التأكيد على حماية تقاليد ومبادئ وقيم المجتمع من خلال تنفيذ كل الإجراءات والتدابير التكنولوجية الملائمة لتحقيق ذلك.
- ✓ التأكيد على حماية الملكية الفردية والأسماء والعلامات التجارية.
- ✓ التأكيد على تأمين وحماية برامج الحاسبات الآلية ضد الفيروسات وما يترتب عليها من مخاطر وأثار سلبية.
- ✓ التأكيد على حماية المؤسسات والعملاء ضد أعمال النصب الاحتيال.

خامسا: مجموعة المتطلبات التقنية (البنية التحتية)

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإدارة الإلكترونية وتبادل المعلومات إلكترونيا،

[1] أحمد محمد غنيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 184

كما يمكن الاقتصـــار في عرض المتطلبات المختلفة لبناء الحكومة الإلكترونية رغم كونها تتمثل في متطلبات تقنية وإدارية وقانونية وبشرية في: [1]

- حل المشـــكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، وللتمثيل على أهمية هذا المتطلب، فإنه يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت، وأن تضـع سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات والنماذج الحكومية مباشرة عبر الانترنت،
- حل مشـكلات قانونية التبادلات التجارية، وتوفير وسـائلها التقنية والتنظيمية، ذلك إن جميع المبادلات التي تتعامل بالنقود يجب وضعها على الانترنت مثل إمكانية دفع الفواتير ...
- توفير البنى التحتية والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات، فبناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الانترنت يقوم بتفعيل التواصـل بين المؤسـسـات الحكومية وبينها وبين المواطنين وبينها وبين مزوديها.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الادارة الالكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة خطوات كي تتم العملية بشـكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة التقنية الحديثة وسـائل في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية. وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالاتي:

✓ **إعداد الدراسة الأولية:**

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

[1] واجب غريب، " الحكومة الإلكترونية – مفهومها، متطلباتها وفوائدها" مجلة العلوم الإنسانية (على الخط)، السنة الرابعة 2006 الثلاثي الرابع، العدد 31، (متاح على) https://www.ulum.nl، ص 6.

✓ **وضع خطة التنفيذ:**

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

✓ **تحديد المصادر:**

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية التطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

✓ **تحديد المسؤولية:**

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

إنه من المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ. [1]

أولا: المعوقات الإدارية:

إن وجود معوقات جدية قد تعرقل التحول نحو الإدارة الالكترونية، وأن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وعلاجها، ومن أبرز المعوقات الإدارية: عدم وضوح الرؤية والهدف، العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد

[1] السبيعي مناحي بعنوان، **إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها " جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، الرياض، 2005، ص 158 -159

على خطط واستراتيجيات محكمة تساعدها على مواجهة التغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعدم استيعاب التكنولوجيا الحديثة، قلة التشريعات والقوانين التي تنظم التعاملات الالكترونية، نقص الدورات التدريبية.[1]

ثانيا: المعوقات التقنية

أن هناك العديد من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الالكترونية والتي تتمثل في عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها، اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما، عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.[2]

ثالثا: المعوقات البشرية

أن ما يزيد من مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة متمثلة في غياب الوعي بثقافة المنظمة والفشل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين مما أدى إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الالكترونية والعاملين ، فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية تمارس دورا سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة ، وميلها الشديد نحو التقليد والثبات ، ولهذا تحتاج المنظمات إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وثقافية لا تلامس نظام القيم والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب ، وإنما يجب أن تشمل مكونات وآليات عقل القيادة الإدارية المسئولة عن مشروع الإدارة الالكترونية بالكامل.[3]

[1] العواملة نائل عبد الحفيظ، **الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة**، دراسة منشورة، مجلة الدراسات ط1، 2003، ص284.

[2] السالمي علاء عبد الرزاق، **نظم دعم القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 237 – ص 238.

[3] سعد غالب ياسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 262.

رابعا: المعوقات الأمنية: [1]

من المعروف أن أي جهاز حاسوب يتم توصيله بشبكة انترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية نظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

1. التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
2. التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
3. تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر الفيروسات.
4. عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
5. ينبغي أن تكون كلمة السر من ست خانات على الأقل وان تكون مزيجا من الأحرف والأرقام.

خامسا: المعوقات المادية

إن مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، وأيضا ضعف دعم المشروع سياسيا وماديا، ويدعو بضرورة مشاركة القطاع الخاص بالاستثمار والتمويل في تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي.[2]

[1] أحمد محمد سمير، **مرجع سبق ذكره**، ص 74.

[2] أحمد محمد غنيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 206.

خلاصة الفصل

مما سبق يمكننا القول بان الادارة الالكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية ، ووسيلة خدمة اجتماعية ، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة اقل ويمكن القول بان الادارة الالكترونية تحارب الفساد الاداري وهذا بما تحتويه من عناصر وخصائص وأهداف ، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر ، فبهذا اصبحت لها أهمية بالغة ، و تظهر اهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من اجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالأنترنت والاكسترانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الادارة الالكترونية ، وكذا صناع المعرفة ، وتوصلنا إلى كيفية تطبيق الادارة الالكترونية وماهي متطلباتها ، واخيرا تعرفنا على مزايا ومعوقات الادارة الالكترونية.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي و دور الإدارة الإلكترونية في تحسينه

تمهيد

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرار 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 أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة " الأداء الوظيفي" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة.

وهذا ما سنحاول معالجته في هذا الفصل والذي يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الأداء.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الالكترونية للأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء

عرف الاداء الوظيفي اهتماما بالغا كما شهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة واعادة تصميم هياكل تنظيمية ومحاولة اشراك العاملين فيها في وضع سياسات بصورة أكبر.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقد تطورت فكرة الأداء مع تطور المجتمعات، ففي القديم كان المفكرون ينظرون إلى الأداء نظرة اقتصادية باعتباره من أهم المحددات لدرجة تطور وتنظيم الاقتصاد ، لذلك كان الاهتمام بقياسه كبيرا ،[1] ويرجع الفضل في ذلك الى **Taylor** من خلال دراسته الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ، وكان جوهر الدراسة التي أجراها هو أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة ، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يتم إجراء فيها دراسة زمن خاص بها ،[2] وبالتالي فإن هذه النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ، لكن سرعان ما تطورت وفقا لتطورات المحيط حيث أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما تصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما والأفضل والأنجح في السوق ، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء،[3] ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء وبالتالي فإن المفهوم تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه كان

[1] جاسم، عقيل عبد الله، **مدخل تقييم المشروعات**، دار حامد للنشر ،1999، عمان، ص 189.

[2] راشد فاروق محمد السعيد، **التنظيم الصناعي والإداري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص 103.

[3] السلمي علي، **تطوير الأداء وتجديد المؤسسات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 11.

التركيز في الأداء على الفاعلية ثم انتقل إلى الفعالية و مدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكن أصبح اليوم يحمل معنى أوسع ويقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمايته، ومنه فإن مراعاة الجانب البشري لدى قياس الأداء أصبح أمرا ضروريا.

يستخدم مصطلح الاداء على نطاق واسع في ميدان الاعمال ورغم ذلك يبقى من الصعب اعطاء تعريف محدد وبسيط لأنه ينتمي الى عائلة المصطلحات متعددة المعاني اي المصطلحات التي تتوافق مع كلمات كثيرة كما انها تحمل تفسيرات واسعة هذا ما يبين ان فكرة الاداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية اجتماعية وادارية اما في ميدان الممارسة فانه مفهوم متعدد الابعاد يطابق عدة معاني ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف الاداء وتعيين الخصائص التي تميز بها.

أ- يعتبر الاداء هو ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين يتم تحديده من قبل منظمة او مؤسسة لتحقيق اهداف معينة.[1]

ب- يعرف الاداء على انه قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي[2].

ج- الاداء الجيد هو قدرة المؤسسة على انشاء القيمة لزبائنها اولا باعتبارهم الهدف النهائي ثم لمساهميها وافراجهم بعجهم فالطرف الاول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والارباح والطرفين الاخرين يعتبران وسيلة لإنشاء القيمة من خلال راس المال المساهمين والعمل الافراد.[3]

كما يعرفه بعض المفكرين.

[1] عبد السلام ابو قحف، **اقتصاديات الاعمال المكتب العربي الحديث**، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003، ص93.

[2] عبد السلام ابو قحف، **مرجع سبق ذكره**، ص102 .

[3] عبد العزيز مصطفى، **مبادئ التسويق الحديث**، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2002، ص142 .

يعرف الاداء بانه قدرة الادارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.[1] أو هو النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أساسا على قدرات الموظفين ومهاراتهم وادراكهم للدور الذي ينبغي القيام به.

هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الاعمال والنتائج معا حيث ان السلوك هوما يقوم ب الافراد من اعمال في المنظمات التي يعملون بها اما الانجاز فهو ما يبقى من أثر ونتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل.

كما عرف بأنه هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. [2]

هو سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته او فرضها عليها الاخرون. [3]

وعُرف كذلك على انه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

عرفه بعض المفكرين بانه المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها اي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. [4]

ما نستخلصه من هذه التعاريف

[1] محمد علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير في الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية 2006ص81.

[2] محمد علي المانع، **مرجع سبق ذكره**، ص 90.

[3] عبد الحكم احمد الخزامي، **تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (تقييم الاداء)**، مكتبة ابن سيناء، مصر 1999ص19.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار زائل للنشر الأردن 2007، ص77.

ان الاداء الفرد والمتمثل في قيمه بالعمل المطلوب منه قيامه بواجباته الملقاة على عاتقه ورغم ان التعريف لا يشير للأداء المؤسسي فان هذا الاخير يتكون بشكل اساسي من اداء الافراد العاملين في المؤسسة.

ان الاداء عبارة عن تفاعل بين محددين هما الكفاءة ة الفاعلية وهما الصورة العاكسة لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال استخدام حشد وتعبئة الموارد المختلفة لتحقيق الاهداف المسطرة من الادارة.

ان الاداء في المؤسسة مفهوم متعدد الابعاد حيث لكل نشاطات المؤسسة اداء خاص به لكن يبقى الاداء التجاري هو الاكثر دلالة على فاعلية المؤسسة وهذا لأنه يعبر عن نتائج النشاط الاساسي للمؤسسة النشاط الذي وجدت من اجله وهو نشاط التشغيل او الاستغلال.

ان المؤسسة يجب عليها العمل على تحسين ادائها بمختلف ابعاده وتعظيم القيمة لأطرافه المرتبطة بهذه الابعاد وهي البعد المالي المتحور حول المردودية والبعد المادي المتحور حول الانتاجية البعد التجاري والتسويقي المتمحور حول التنافسية.

و تشير مجموعة المفاهيم السابقة ان الاداء هو سلوك وظيفي يقوم به العاملون لإنجاز الاعمال المكلفين بها او بمعنى ادق مستوى قيامهم بالعمل فبناء على هذا المستوى يتحدد الاداء اذا كان متميزا او جيدا او متدينا و هذا يتوقف على عدة عوامل خارجية و داخلية فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل و العلاقة بالزملاء و الرؤساء و التجهيزات المكتبية و مدى ملاءمة مكان العمل و مستوى ضغوط العمل اما العوامل الداخلية تتضمن قدرات و مهارات العاملين و استعداداتهم و اتجاهاتهم نحو العمل و رضاهم الوظيفي و هذه ترتبط الى حد بالعوامل الوراثية و العوامل البيئية و الوسط الثقافي المحيط بهم و موع التعلم و الخبرات المكتسبة .

وعلى ضوء ما سبق يمكن ان نستخلص ما يلي [1]

- ✓ أن الاداء عبارة عن جهد يهدف الى تحويل المدخلات الخاصـــة بالتنظيم الى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ جهد يسعى الى تحقيق اهداف الوظيفة ومن اهداف المنظمة ككل.
- ✓ سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- ✓ محصـــلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيســـية هي الدافعية للفرد ومناخ العمل والقدرة على انجاز العمل. ضغوط العمل.
- ✓ يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- ✓ يرتبط الاداء بعوامل داخلية تتضـمن قدرات ومهارات الفرد واسـتعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضـاه الوظيفي.
- ✓ يرتبط الاداء الى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوســط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

[1] أحمد علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006ص81.

المطلب الثاني: خصائص الأداء ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه

سنتعرف في هذا المطلب على خصائص الأداء مكوناته والعوامل المؤثرة فيه كما يلي:

أولا :خصائص الأداء

للأداء عدة خصائص ادت بالباحثين الى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييره ومن هذه الخصائص: [1]

❖ **الأداء مفهوم متناقض:**

يتكون الاداء من مجموعة من الأبعاد، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ولك وغم ذلك فان هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء، فهذا الأخير الاخير لا يتحقق مثلا الا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.

❖ **الأداء ذو تغذية عكسية:**

أن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الاداء المرغوب.

❖ **الأداء مفهوم شامل:**

لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الأمر برضا العاملين داخل المؤسسة، او رضا المجتمع بشكل عام اداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

❖ **الأداء مفهوم متطور:**

[1] ياسع ياسمينة، **دراسة اقتصادية الاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011 ص 80 -81.

إن مكونات الاداء تتطور عبر الزمن، اذ ان الأبعاد والمعايير التي يتحدد الاداء على اساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشـــأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو او في مرحلة النضـــج، كما أن المؤســـســـة التي تواجه ازمة داخلية او خارجية يتطلب منها معايير اخرى للحكم على الأداء، حيث يصـــبح البقاء والاستمرارية معيار للأداء العالي بدلا من النمو والتوسع.

❖ الأداء مفهوم ذاتي

يمكن اسقاطه على جميع المؤسسات ، لذا فان كل مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الأداء ، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية وهذا يختلف الاداء الجيد باختلاف الأفراد والجماعات والمؤسسات ، فهو بالنسبة المساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة ، وهو بالنسبة للعمال يعني الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل ، وبالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة ، وهو بالنسبة للعمال يعني الاجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل ، وبالنسبة للمديرين يعني الاداء المردودية الاقتصادية للأموال المستمرة ، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات ، وبالنسبة للحكومة يعني الاداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق اداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وارضاء جميع الأطراف.

❖ الاداء مفهوم سلوكي

ان الاداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف أنواعها، يمكن ادارته من خلال اخضاعها للوظائف الادارية من تخطيط وتنســيق ورقابة وتقييم، وتعرف ادارة الأداء باها تلك الجهود الهادفة من قبل المســيرين التخطيط وتوجيه ورقابة الاداء، ووضــع معايير واضــحة كأهداف للأداء، واختيار مقاييس مناســبة لقياســه وتقييمه، وهذا على مستوى المؤسسة ككل، أو الوحدات المكونة لها، أو حتى الافراد العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي او المهني، فكل نشاط يعطي نتائج، أي يعطي اداء، يتطلب بالضرورة ادارة هذا الأداء.

ثانيا: مكونات الأداء

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

❖ **كمية العمل**

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن والمقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

❖ **نوعية العمل**

تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات). ففي بعض أنواع الأعمال قد لا م كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

❖ **نمط إنجاز العمل**

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى. [1]

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " Bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسين هما:

1. **العوامل الداخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

[1] سميرة طهراوي، **تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين**، مذكرة تخرج لنيل، شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي المدية 2008/2007، ص 123

- **العنصر البشري**: بشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابا العناصر بشـــرية متميزة في مهارات ومعارفها وقدراتها على الانســـجام في الجماعة ومدى تعاونا معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- **الإدارة**: إن للإدارة مســؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنســيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضـــمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأســاليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شــأنه أن تؤثر على الأداء لذا، أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- **بيئة العمل**: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العم انسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل**: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.
- **العوامل الفنية**: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووســائل الاتصــال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. **العوامل الخارجية** :وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

- **البيئة الاجتماعية والقانونية**.
  - العادات والتقاليد الموروثة.
  - العرف وأمور الدين.
  - المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبائهم في الحصول عليه.
- **البيئة السياسية والقانونية**:
  - طبيعة النظام السياسي مدى الاستقرار السياسي؛
  - مرونة القوانين والتشريعات؛
  - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛

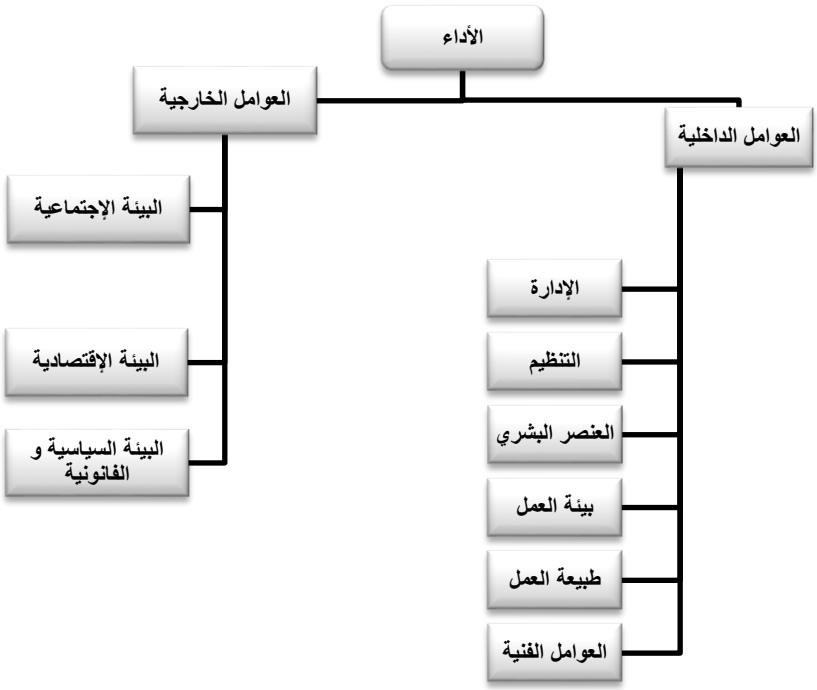
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

- **البيئة الاقتصادية:**

- الإطار العام الاقتصاد الدولة (حر، موجه)؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة. [1]

ونلخص العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل الاتي:

الشكل 05: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

[1] علي عبد الله، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 ص69.

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالكفاء والفعالية والإنتاجية.

يرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى الو وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء ولعل أبرز هذه المصطلحات مصطلح الكفاءة والفعالية وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

أولا: الكفاءة

وتعرف بأنها: " القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة ".[1]

كذلك عرفت بأنها: " مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفتية، التصرفات النموذجية الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدرب جديد.[2]

وتعرف بأنها: مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة، فكلما انخفضت الأولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم.[3]

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعليا / الموارد المخطط استخدامها

[1] Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations** Paris, 1998, P 480.

[2] Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, 2009, p 22.

[3] محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر، ص 606 – 605.

ثانيا: الفعالية

تعرف الفعالية على أنها: " العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب".[1]

من هذا التعريف تستنتج معادلة الفعالية:

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

بالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها. [2]

هذا ما أدى ببعض الباحثين إلى حصـــر مفهوم الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، فقد عرف الأداء أنه على علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحقق، أو أنه يمثل الكيفية التي تســـتخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشـــرية في ســـبيل تحقيق الأهداف المحددة.

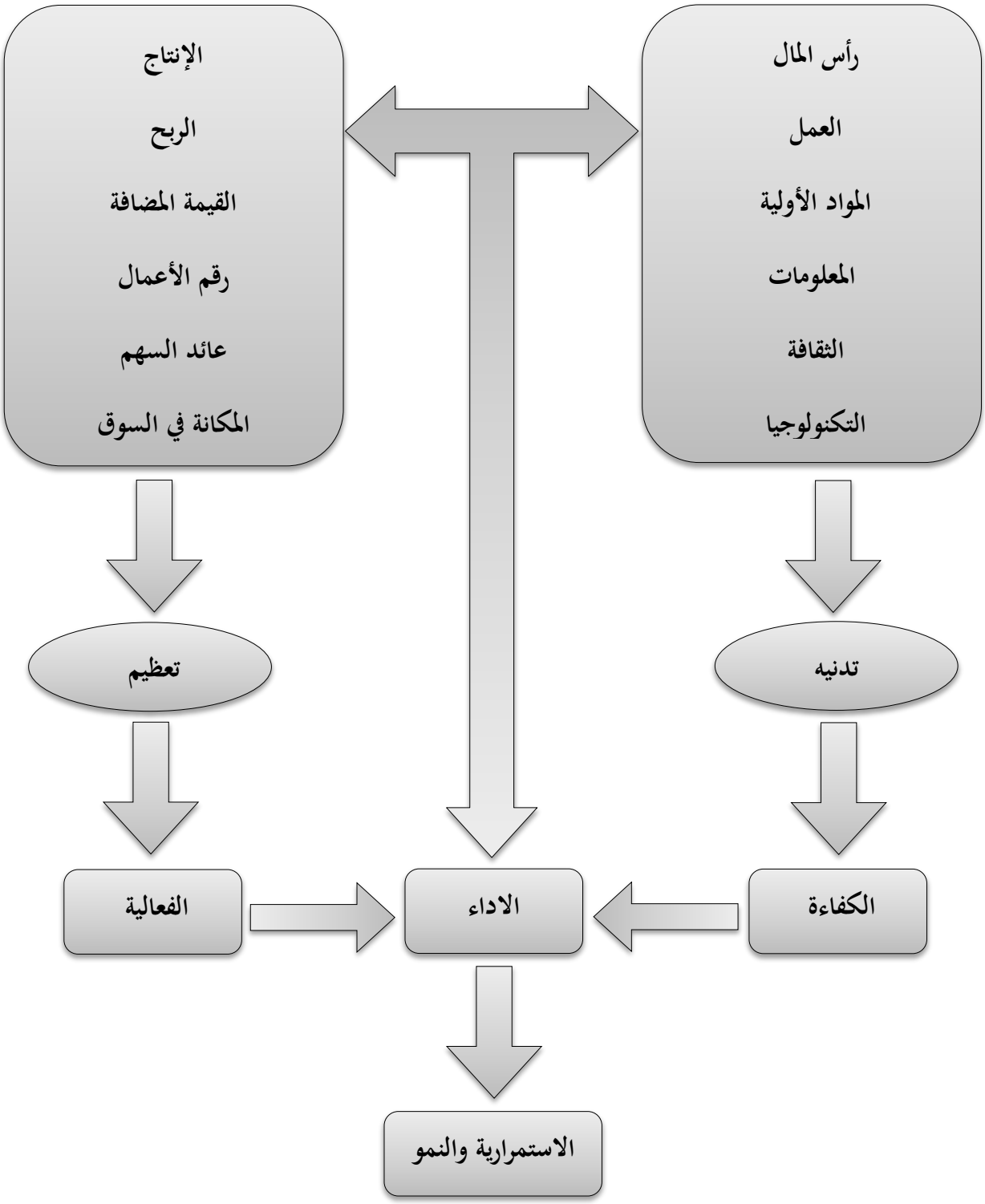
وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، باعتبارها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المتحصل عليها.

والشكل رقم (4): يوضح بدقة الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

[1] Bernard Martony et Danial **Croset**, **Gestion des ressources humaines**, **pilotage social et performance**, imprimerie chirat, paris, 2002, p 160.

[2] Bernard Martory, **contrôle de gestion social** : **salaires**, **masse salarial**, **effectifs**, **compétences performances librairie Vuibert**, Paris 1999, P 231.

الشكل 06: الأداء من منظور الكفاءة الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 88.

ثالثا: الإنتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشتمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشـــاط، إلا انه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:[1]

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

والجدول الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء:

الجدول 02: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد للأداء.

الفعالية \ الكفاءة	عـــالية	منخفضة
عـــالية	**إنتاجية مرتفعة** تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد	**إنتاجية متوسطة** تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام للموارد
منخفضة	**إنتاجية متوسطة** عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد	**إنتاجية منخفضة** عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد

المصدر: ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة – دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2010 -2011 ص.84.

1 مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية الإسكندرية ن مصر، 2006 ص 34.

حيث نلاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل الموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الاداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في إطار المنظمات ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية حيث يمثل الاداء الوظيفي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات انشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

حظي مفهوم الاداء الوظيفي بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والأكاديميين والكتاب والعملي من قبل رجال الاعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار ووجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم.

-الاتجاه الاول اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على انه فعل او نشاط وسلوك.

-الاتجاه الثاني اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على انه نتاج ومحصلة لفعل معين.

-الاتجاه الثالث اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على انه عملية تفاعل بين عدة عوامل.

وسيتم شرح هذه الاتجاهات

الاتجاه الاول

عمل او عملية انجاز مهمة او وظيفة ما.[1]

تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة.

[1] مريم ارفيس،" **الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة** "، دراسة نظرية، جامعة بسكرة الجزائر، ص09-47.

في هذين التعريفين الاداء عمل وفعل يؤدي الى الهدف المرسوم.[1]

نشـاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصـص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاسـتخدام المعقول للموارد المتاحة.

اضـــاف هذا التعريف الى النشـــاط والهدف انه يتم بالاســـتخدام المعقول للموارد المتاحة كذلك حكم على هذا النشاط بالنجاح في حين ان هذا النشاط قد ينجح وقد يفشل.

عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بانه الفعل الايجابي النشـــيط لاكتســـاب المهارة او القدرة او المعرفة وذلك حسب المعايير الموضوعية.

اذن يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في ان الاداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي الى هدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية.

الاتجاه الثاني

عرف بانه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال في هذا التعريف الاداء الوظيفي ناتج قيام الموظف بعمله.[2]

الاثر الصـــافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام وذلك يشـــير الى درجة تحقيق واتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.[3]

يضيف هذا التعريف الى الناتج انه يشير الى درجة اتمام المهام المكونة للوظيفة.

ومنه يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في ان الاداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله والمعبر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير الى درجة اتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محددة.

[1] مريم ارفيس **مرجع سبق ذكره** ص480.

[2] عبد العزيز جميل مخيمر واخرو، **قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، الطبعة الأولى، مصر 2000ص9.

[3] محمد راوية، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر 2001ص210.

الاتجاه الثالث

هو حصـيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والاداء فالفرد قد يمتلك القدرة على اداء عمل معين ولكنه قد لا يكون قادرا على انجازه بكفاءة وفعالية ان لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح.[1]

كما يمكن ان تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل لكنه لا يؤديه بالشـكل الصـحيح لعدم توفر القدرة على ذلك.

في هذا التعريف مع انه اشـــار الى انه عملية تفاعل الا انه ركز على محددات الاداء وليس الاداء في حد ذاته اذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي.

عرف كذلك بانه تفاعل لسلوك الموظف وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

هذا التعريف ايضا ركز على محددات الاداء الوظيفي الجهد والقدرة.

كما عرف بانه التفاعل بين السلوك والانجاز مرتبط بالنتائج وانه كل ذلك السلوك والانجاز والنتائج معا.[2]

هذا التعريف يعتبر الاشمل اذ اشـار ان الاداء الوظيفي ليس فقط الناتج وليس فقط النشـاط او السـلوك فقط بل هما معا.

ويشير باحثين اخرين الى مفهوم الاداء الوظيفي ويقول بانه لا يجوز الخلط بين السلوك والانذار والاداء حيث ان السلوك ما يقوم به الفرد من اعمال في المؤسسة اما الانجاز فما هو ما يبقى من إثر او نتائج بعد ان يتوقف الفرد عن العمل .اما الاداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.[3]

ومن خلال هذه الاتجاهات يمكن تعريف الاداء الوظيفي كما يلي:

هو سـلوك يؤدي الى الهدف المسـطر بالاسـتخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضـوعة والنتاج الحاصـل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة تشير الى درجة اتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة.

[1] محمد راوية، **مرجع سبق ذكره**، ص212.

[2] عبد الله حمد الجساسي،"**أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين**، "عمان 2010ص104.

[3] شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعملين**، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، الجزائر، 2010ص64.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته

سنتطرق في هذا المطلب الى عناصر الأداء الوظيفي وأهميته كما هو موضح في الاتي:

أولا: عناصر الأداء الوظيفي

لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال في المؤسسات إلا بتوفر مجموعة من العناصر، ويرجع ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية، ومن هذه العناصر يمكن ذكر ما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وما يمتلكه الفرد من خبرات في مجال العمل
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** وهي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية ومقدار هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الثقة من بين العناصر الاقتصادية داخل المجتمعات وهي عامل جوهري للأداء وهو ما أوضحه Fukuyama في كتابه Trust سنة 1994.[1]

لكن يجب الإشارة إلى أن هذه العناصر ليست ثابتة، فهناك من الباحثين من يرى أن هناك عناصر أخرى تختلف عنها، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى أن ظاهرة الأداء ومستوياته أعقد الظواهر التي تواجهها المؤسسات وذلك لتعدد العوامل التي تؤثر عليها.

[1] Usunier، Jean -Clause, Roger, **Patrick Confiance et performance économique** : **Comparaison France – Allemagne au sein de l'Europe Duns** : **Confiance et performance** : un essai de management compare France Allemagne. Paris : Librairie Vuibert, 2000. P37.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة.

الفرع الأول: بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد انعكاس الأداء المؤسسة التي ينتمي، كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وان اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابا كما يلي:

- يعتبر الأداء مقياسا فعالا لقياس قدرة الفرد على أداء ومهامه في الحاضر وكذلك في المستقبل، خاصة إذا ما ارتبط ذلك بأنظمة تقييمية تتميز بالموضوعية والدقة لقياس كفاءة أداءه فان الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية، والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا.
- نظرا لارتباط الحوافز بالأداء فانه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتبات بالأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. [1]
- من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

[1] بوقطوف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)** ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 10-61

الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة

يحظى موضـوع الأداء أهمية كبير لدى المسـؤول عن المؤسـسـة، حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها. لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة الأداء العاملين في المؤسسات، كون أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسـبة للمؤسـسـة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة (في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة على بقاءها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.[1]

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

يعالج هذا العنصر محددات الأداء وشرح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة

أولا: محددات الأداء الوظيفي.

محددات الأداء الوظيفي انطلاقا من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وان ذلك يعتبر سلوكا فان لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثر سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصـر التي من شـانها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسـمى بمحددات. وتنقسم إلى عوامل تؤثر على العامل كشخص وتسمى محددات داخلية وأخرى تتعلق بالبيئة المحيطة وتسمى محددات خارجية.

❖ **المحددات الداخلية**

✓ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته

[1] بوقطوف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- ✓ **القدرات**: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي
- ✓ **إدراك الدور**: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءا على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته. [1]

❖ **المحددات الخارجية**

حيث يشير الواقع إلى أن هناك محددات خارج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

- ✓ **متطلبات عمل الوظيفة**: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- ✓ **البيئة التنظيمية (الموقف)**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.
- ✓ **البيئة الخارجية**: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كانخفاض الرواتب والحوافز والمكافئات واختلاف الرتب من مؤسسة الأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وايجابيا في حال ارتفاعها، وبالتالي فانه تتأثر كل من متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا وإيجابا ويصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف.[2]

ثانيا :العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

[1] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 210

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 ص .114-113

يرتبط أداء الموارد البشـــرية في المؤســـســـة بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه، وهذه العوامل متعددة ومختلفة، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. **العوامل الداخلية:** يتأثر أداء الموارد البشرية بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية الخاصة بالأفراد، ولذلك فقد اهتم علماء التحليل النفسـي بدارسـة مختلف جوانب سـلوكهم، وتوصـلوا من خلال تلك الدراسـات إلى تحديد مجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في المؤسسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:[1]

- **التابعية والســـلبية:** حيث أن الأولى تعني الاعتماد على مســـاعدة الآخرين أما الثانية فتعني الإحجام عن المبادرة في العمل وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا على الأداء.[2]
- **الخوف والقلق:** حيث يخلق الخوف عادة شـعورا بعدم الاسـتقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد، ويعتبر القلق إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي ذلك إلى الاضطراب وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية وبالتالي فإن الأداء سيتأثر بسبب ذلك.
- **التنافسية:** حيث أنه كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن الأداء سوف يزيد[3]
- **القدرة على التحكم الانفعالي:** فكلما انخفضـــت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سوف ينخفض والعكس صحيح.
- **الثقة بالنفس:** يؤدي انخفاضها إلى انخفاض أداء الموارد البشرية، كما تعتبر عاملا جوهريا مؤثرا في الأداء.[4]
- **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** فالفرد الذي لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع على عكس الفرد الذي ليس لديه طموح ونفس الشيء بالنسبة للدافعية الإنجاز

- **النظرة إلى النفس:** حيث أن النظرة الســـلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات الســـلوكية مما يؤدي إلى انخفاض الأداء.

---

[1] حسن، راوية إدارة الموارد البشرية الإسكندرية الدار الجامعية، 2000. ص 211.

[2] عفيفي، صديق محمد عبد الهادي، أحمد إبراهيم السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية ط 10، الإسكندرية المكتب العربي الحديث، 2003، ص 107 – 114

[3] Hosie, Petr J. Serastos, Peter P. **Happy – performing managers: the impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the workplace**. Cheltenham: Esward Eglar Publishing, 2006. P.45

[4] Stride, Chris (and all.). **Measures of job satisfaction, organizational commitment mental health and job – related well-being: a benchmarking manual**. Chichester: John Wiley & sons Lid, 2007. P.21. Usunier, Jean – Clause, Roger, Patrick. **Op. Cit**. P37.

2. **العوامل الخارجية:** إن العوامل الداخلية السابقة الذكر يمكن التحكم فيها وتعديلها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية، فهي عوامل نفسية يسهل اكتشافها ومعالجتها، لكن هناك عوامل أخرى قد يصعب التحكم فيها من طرف الأفراد حيث تكون خارجة عن نطاق سيطرتهم، وهذه العوامل هي العوامل الخارجية أو البيئية التي تعتبر كعوائق للأداء لأن تأثيرها قوي، وذلك من خلال تأثيرها على محددات الأداء، ومن أكثرها شيوعا ما يلي: [1]

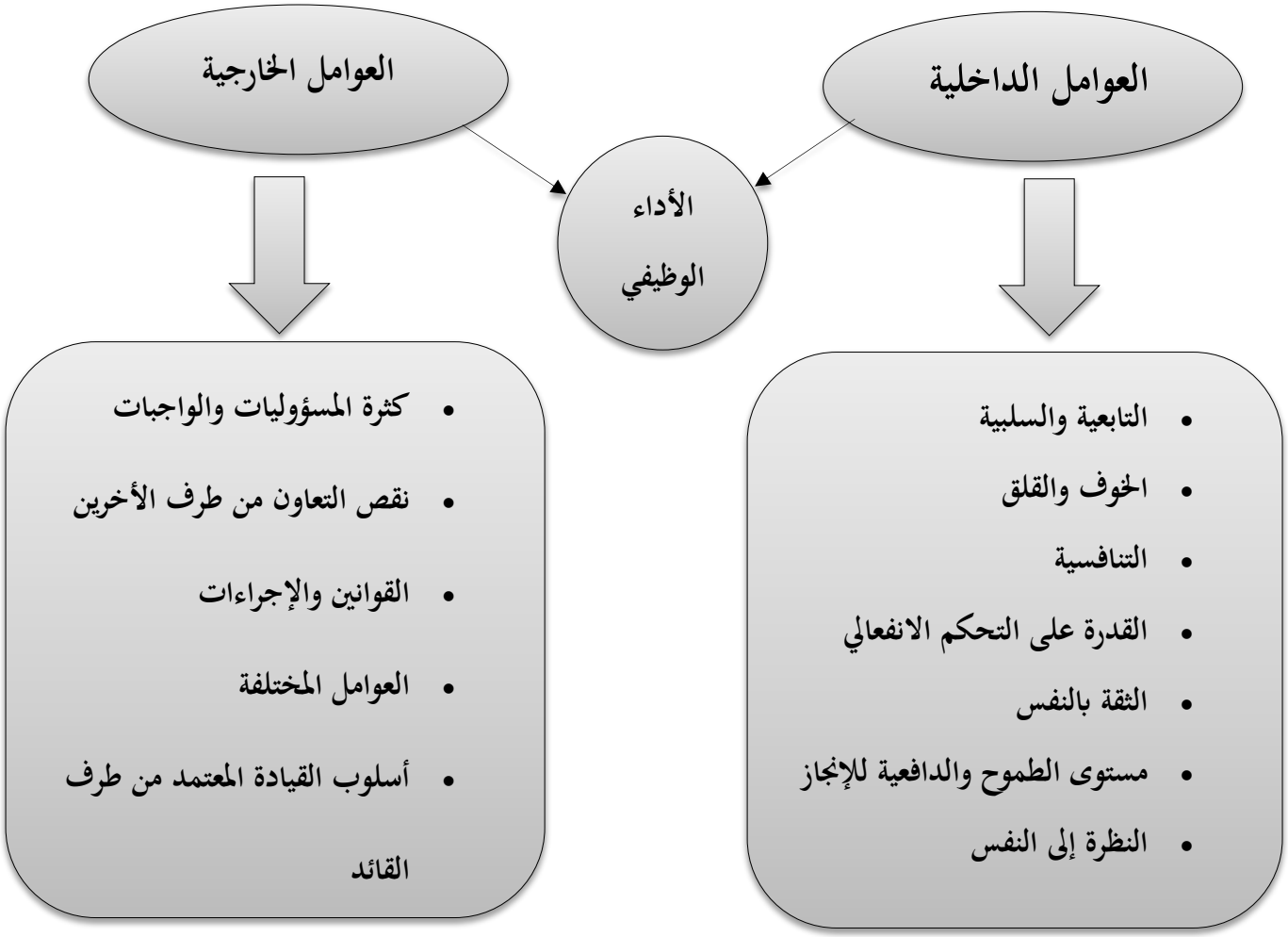
- **كثرة المسؤوليات والواجبات** التي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته، وضيق الوقت، مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد ويهمل التركيز على جودته.
- **نقص التعاون من طرف الأخرين** حيث من المعروف أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.
- **القوانين والإجراءات** المحددة من طرف الإدارة وكذلك السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.
- **العوامل المختلفة** مثل الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وترتيب الألات ... الخ.
- **أسلوب القيادة المعتمد من طرف القائد** الذي يعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على مستوى أداء الموارد البشرية من خلال تأثيره على محدداته.[2]
- **الحوافز** حيث أن وجود نظام للحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لأنه يدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر في العمل.

ويمكن القول إنه رغم أن كل العوامل السابقة الذكر لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية لأن لها علاقة وثيقة مع العوامل النفسية فقد تؤدي إلى خلق التابعية والسلبية لدى التابعين، كما قد تخلق نوعا من الثقة في نفوس العاملين تزيد درجة انتمائهم الوظيفي وولاءهم للمؤسسة.

[1] حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 207

[2] Lallamme, Roch. **La Vie dans les arcanisations** : **des indicateurs de sucets** Québec : Presses de l'université du Québec, 1994, P 33

الشكل 07: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، واصبحت الادارة الالكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يم كن الوقوف على أثر الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: اجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي

المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخادمات وملحقاتها ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.

ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال:

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- المساهمة في تطوير وتقدم النظريات العلمية.
- اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الاداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الالي.
- تطوير اساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي الى حد كبير.[1]

[1] جهرة حمزة، **دور الإدارة الإلكترونية في تحين الأداء الوظيفي – دراسة حالة – الولاية المنتدبة ولاد جلال**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019 ص 48.

المطلب الثاني: الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي

وهي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وتترابط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم أو هي مجموعة من الاجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال وللشبكات اهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والافكار والآراء، ...

والشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:[2]

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى افقي وبالتالي يزيد من خبرة والمهارة.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وانشطتهم.
- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن ارادها، وتسهيل الحصول عليها هن خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل السبعة ايام في الاسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.
- تقليل عدد المستويات الادارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
- تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد، أو ذاك معنى ان هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي.

[2] جهرة حمزة، **مرجع سبق ذكره**، ص 49.

المطلب الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي

البرمجيات: هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الالكترونية، وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج تضم التشغيل ونظم ادارة الشبكة، برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها.

قواعد البيانات: هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها وادارتها وتحديدها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القيود يشار اليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ويسميها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كوخا منظمة ومرتبة وهذا يؤدي الى جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الأداء الوظيفي من خلال:[1]

- ان التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون اسلوب التطوير والتدريب قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والاعمال، مما يؤدي إلى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.
- إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الاداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الاداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- أن توفر الضمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى ايدي اشخاص غير مخولين غير الاتصالات.
- تساعد في الإجابة عن أي تساؤل او استفهام او استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفضها وتخزينها ضمن هذه قواعد البيانات وفي أي وقت كان وبأقل تكلفة والذي يؤدي السرعة في اتخاذ القرارات وبالدقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

[1] جهرة حمزة، **مرجع سبق ذكره**، ص 49.

- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصـــدها وكشـــفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مســـبقا واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين.
- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا يؤدي إلى انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.
- يعمل الموظف على اعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يســهل عليه دراســة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

المطلب الرابع: الكوادر البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

هم مجموعة العاملين التي تشــترك بشــكل رئيســي بالعمل الفكري، وتســتعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاســتقلالية والفردية والابداعية كونهم يمتلكون أبداع أكثر ونباهة أعلى وقوة لإدارة الذات اعلى وهم مهتمون بتخطيط مهمتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الابداع، الابتكار، الاستقلالية، والتميز في العمل.

ولهم اهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- تبسيط اجراءات العمل ويقصد بها التغيرات التي تحدث في اجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- كما أن وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتســتوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي الى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط اجراءات العمل مما يؤدي الى اداء جيد.
- إن اســتقطاب المســتمر للكوادر البشــرية يؤدي إلى كســب ميزة تنافســية، من خلال اســتغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الاخرين يؤدي إلى تحسين الأداء.

- إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من اجراء تجارب مختلفة وتقل معرفتهم والتعلم من أخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
- تعيين الموظفين من خلال اتباع اجراءات محددة، وذلك من أجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام، من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحسين الأداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في أحداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لابد أن يتم انتقائها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الاسهام الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة بالمستوي المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الاخرى في تقدمتم مخرجاتها الإدارية.[1]

[1] جهرة حمزة، **مرجع سبق ذكره**، ص .51-50

خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي كان لها نصـــيب وفير من البحث والدراســـة وذلك لأهميته على مسـتوى الفرد والمنظمة حيث يعتبر المكون الرئيسـي للعملية الادارية والتنظيمية للمنظمة اي هو المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها فهو يعكس كل الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

فقد تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الأداء الوظيفي يعتبر المحدد الرئيسي لإداء المؤسسة ككل مما يجعلها تولي اهتماما كبيرا به اذ يعتبر الأداء ســـلوك وظيفي يعني انجاز المهام بالشـــكل الصـــحيح ويتحدد من خلال قدرة الفرد ودافعيته للعمل والعوامل والمحددات التي من شأنها أن تؤثر عليه.

ان الهدف من تحسين الاداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية أهم مراحل البحث العلمي، حيث أنها وسيلة هامة لجمع البيانات عن موضوع البحث بصورة موضوعية ومنهجية، وللتحقق من الفرضيات التي تم طرحها سابقا، إلى جانب كونها وسيلة الدعم الدراسة النظرية.

فبعد قيامنا في الفصول السابقة بتحديد إشكالية الدراسة ، و الفرضيات الأساسية ، إلى جانب أهمية الدراسة و الهدف منها ، و عرض أهم المفاهيم التي تضمنتها ، و عرضنا للإطار النظري للدراسة ، ننتقل إلى الجانب الميداني الذي نستهله بالمنهجية المعتمدة في هذا الجانب ، حيث ستعرض في هذه الدراسة التي قمنا بها ، لمحة تاريخية عن الجامعة و هيكلها التنظيمي إلى جانب الدراسة الأساسية ، و كيفية اختيار العينة و خصائصها ، و كذا الأدوات المعتمد عليها لجمع البيانات ، مع عرض إجراءات تطبيقها ميدانيا ، و أخيرا مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تعريف بجامعة – يحي فارس–بالمدية

جامعة يحي فارس أسست لأجل خدمة الشعب الجزائري بكافة قطاعاته، على أسس أكاديمية وتقنية. تتمتع الجامعة باستقلالية كاملة أكاديمية ومالية وإدارية، وتضع على عاتقها رسالة جليلة وهي توفير مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي لطلابها، من خلال تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات إلكترونية حديثة متكاملة ومناهج أكاديمية عالية الجودة، وكذلك تأمين خدمات الدعم والمساعدة للطلاب عبر مناخ جامعي متميز يضم خيرة من الخبراء والأساتذة الجامعيين.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة يحي فارس –المدية.

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 الالكترو تقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكترو تقني.

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 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 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 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرســـوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

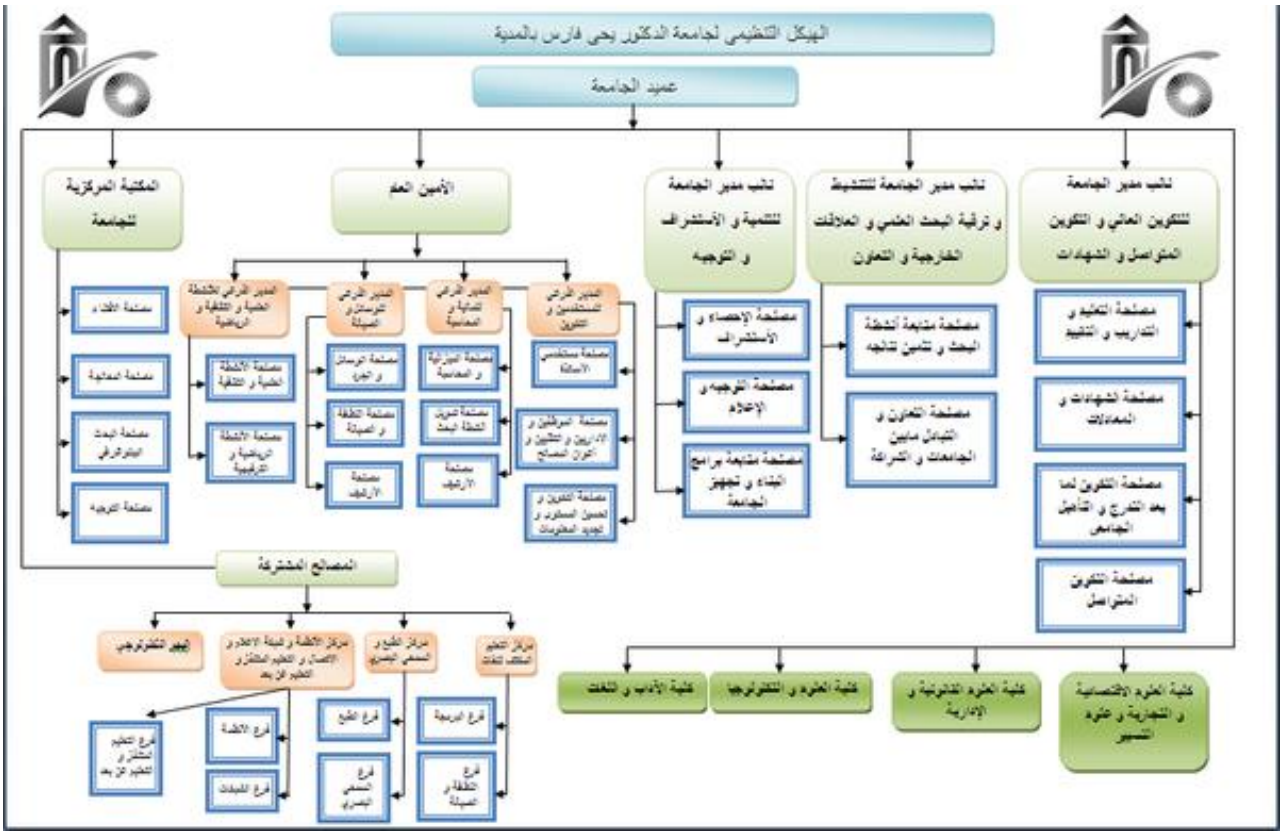
- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
- كلية العلوم والتكنولوجيا،
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- كلية الحقوق.

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

- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
- كلية التكنولوجيا،
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- كلية الحقوق والعلوم السياسية،
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة:

الشكل 08: الهيكل التنظيمي للجامعة



المطلب الثالث: التكوينات في الجامعة

التكوين في جامعة المدية
التكوين في الليسانس
كلية التكنولوجيا

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
علوم وتكنولوجيا	هندسة الطرائق	هندسة الطرائق	أ
		هندسة الطرائق الصيدلانية (ماستر ذو مسار مدمج لليسانس)	
	هندسة التكييف	هندسة التكييف	أ

	هندسة ميكانيكية	انشاء ميكانيكي	أ
		طاقوية	أ
		هندسة المواد	أ
	كهرو تقني	كهرو تقني	أ
	ألية	ألية	أ
	هندسة مدنية	هندسة مدنية	أ
	نظافة وأمن صناعي	نظافة وأمن صناعي	أ
	اتصالات سلكية ولا سلكية	اتصالات سلكية ولا سلكية	أ
	إلكترونيك	إلكترونيك	أ
	كهرو ميكانيك	كهر وميكانيك	أ

كلية العلوم

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
علوم المادة	فيزياء	الفيزياء الأساسية	أ
	كيمياء	كيمياء المواد	أ
		الكيمياء الصيدلانية	ا
علوم الطبيعة والحياة	علوم فلاحية	حماية النباتات	أ
	علوم بيولوجية	بيولوجيا وفيزيولوجيا حيوانية	أ
		علم المناعة	أ
		علم الأحياء الدقيقة	أ
	بيئة ومحيط	بيئة ومحيط	أ
رياضيات واعلام الي	رياضيات	رياضيات	أ
	إعلام الي	نظم معلوماتية	أ

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
علوم إنسانية واجتماعية	علوم انسانية –تاريخ	تاريخ عام	أ
	علوم انسانية – علوم الاعلام والاتصال	إعلام	أ
	علوم اجتماعية–علم النفس	علم النفس العيادي	أ
	علوم اجتماعية – علوم التربية	إرشاد وتوجيه	أ
	علوم اجتماعية – علم الاجتماع	علم الاجتماع	أ
	علوم اجتماعية –أرطوفونيا	ارطوفونيا	أ

كلية الآداب واللغات

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
أدب ولغات أجنبية	لغة فرنسية	لغة فرنسية	أ
	لغة انجليزية	لغة انجليزية	أ
لغة وأدب عربي	دراسات نقدية	نقد ومناهج	أ
	دراسات لغوية	لسانيات عامة	أ
	دراسات أدبية	أدب عربي	أ

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	علوم تجارية	تسويق	أ
	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي	أ
		اقتصاد كمي	أ
		تحليل اقتصادي واستشراف	أ
	علوم تسيير	إدارة مالية	أ
		تسيير عمومي	أ
		إدارة أعمال	أ
	علوم مالية ومحاسبة	محاسبة ومالية	أ
		مالية البنوك والتأمينات	أ

كلية الحقوق والعلوم السياسية

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
حقوق وعلوم سياسية	حقوق	قانون عام	أ
		قانون خاص	أ

التكوين في الماستر

كلية التكنولوجيا

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	معدات البنايات	أ
		جيو تقني	أ
		مواد الهندسة المدنية	أ
		هياكل	أ
	اتصالات سلكية لاسلكية	أنظمة الاتصالات	أ
	هندسة التكييف	هندسة التكييف	أ
	هندسة الطرائق	هندسة كيميائية	أ
		هندسة الطرائق للمواد	أ
	هندسة الطرائق	هندسة الطرائق الصيدلانية (ماستر مدمج في الليسانس)	أ
	هندسة ميكانيكية	انشاء ميكانيكي	أ
		طاقوية	أ
		هندسة المواد والسطوح	أ
	الكترونيك	الكترونيك الانظمة المضمنة	أ
		أدائية	أ
	طاقات متجددة	طاقات متجددة في الكهرو تقني	أ
		طاقات متجددة في الميكانيك	أ
	كهر وميكانيك	ميكاترونيك	أ
	نظافة وامن صناعي	نظافة وأمن صناعي	أ
	علوم وهندسة البيئة	هندسة الطرائق للبيئة	أ
	ألية	ألية وانظمة	أ
	كهرو تقني	تحكم كهربائي	أ

		شبكات كهربائية	

كلية العلوم

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
علوم المادة	فيزياء	فيزياء المواد	أ
		فيزياء نظرية	أ
	كيمياء	كيمياءصيدلانية	أ
		كيمياء الجزيئات الكلية	أ
علوم الطبيعة والحياة	علوم فلاحية	امراض النباتات	أ
	علوم بيولوجية	بيولوجيا وأمراض الخلية	أ
		علم المناعة والأمراض المعدية	
		مكروبيولوجيا تطبيقية	أ
	بيئة ومحيط	علم البيئة	أ
رياضيات وإعلام آلي	رياضيات	تحليل رياضي وتطبيقات	أ
	رياضيات تطبيقية	بحوث عملياتي	أ
	اعلام الي	هندسة الانظمة وتكنولوجيا الويب	أ

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
	العلوم الاجتماعية	علم اجتماع التنظيم والعمل	أ

العلوم الاجتماعية والإنسانية	علم الاجتماع	علم اجتماع الانحراف والجريمة	أ
	علوم اجتماعية — علم النفس	علم النفس العيادي	أ
	علوم اجتماعية –أرطفونيا	أمراض اللغة والتواصل	أ
	العلوم الاجتماعية — علوم التربية	ارشاد وتوجيه	أ
	علوم انسانية –تاريخ	تاريخ الدولة العثمانية (1453-1924)	أ
		تاريخ الغرب الاسلامي في العصر الوسيط	أ
		تاريخ المقاومة والحركة الوطنية الجزائرية	أ
	علوم انسانية — علوم الاعلام والاتصال	السمعي البصري	أ
		الاتصال والعلاقات العامة	أ

كلية الآداب واللغات

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
آداب واللغات الأجنبية	لغة فرنسية	تعليمية اللغات الاجنبية	أ
		أدب عام ومقارن	أ
	ترجمة	عربية — فرنسية – عربية	أ
	لغة انجليزية	لسانيات	أ
لغة وأدب عربي	دراسات نقدية	نقد حديث ومعاصر	أ
		تعليمية اللغات	أ

	دراسات لغوية	لسانيات الخطاب	أ
	دراسات أدبية	أدب عربي حديث ومعاصر	أ

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم تجارية	تسويق الخدمات	أ
	علوم التسيير	إدارة الميزانية	أ
		ادارة اعمال	أ
		ادارة مالية	أ
		تسيير عمومي	أ
	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي	أ
		اقتصاد كمي	أ
	علوم مالية ومحاسبة	محاسبة	أ
		مالية المؤسسة	أ
		مالية وبنوك	أ

كلية الحقوق والعلوم السياسية

الميدان	الفرع	التخصص	الطبيعة
حقوق وعلوم سياسية	حقوق	القانون عقاري	أ
		القانون الدولي العام	أ
		الدولة والمؤسسات	أ
		قانون الأعمال	أ

		القانون الجنائي والعلوم الجنائية	أ

التكوين في الدكتوراه لـ.م.د

كلية التكنولوجيا

الميدان	الفرع	التخصص	سنة الاعتماد
علوم وتكنولوجيا	هندسة كهربائية وإعلام آلي	هندسة الطاقات المتجددة	2011
		تحويل الطاقة والمحركات الكهربائية	2011
		طاقوية وتحويلات	2011
		الشبكات الكهربائية والضغط العالي	2014
	هندسة الطرائق الصيدلانية	هندسة صيدلانية	2019
	هندسة الطرائق والبيئة	هندسة كيميائية	2020
		نمذجة ظواهر النقل في العلوم والمحيط	2011
		نمذجة ظواهر النقل في علوم الماء والمحيط	2014
		هندسة الطرائق	2017
		هندسة الطرائق والبيئة	2018
	هندسة ميكانيكية	طاقوية	2017
		ميكانيك رقمية	2011
		ميكانيك رقمية ومواد	2015
		طاقوية نووية	2016
		طاقوية	2017
	هندسة مدنية	هندسة البناء والمخاطر الجيوتقنية	2011
		مواد مستحدثة وبيئة	2017
	الية	الية	2017

		الية وأنظمة	2013
		الية وإعلام الي صناعي	
		الية وإعلام آلي صناعي	2019
	كهروتقني	كهرو تقني وتحكم كهربائي	2017
	كهروتقني	كهروتقني	2018
		تحكم كهربائي	
		طاقويات متجددة	
		الات كهربائية	
	هندسة التكييف	معدات البنايات	2019
		هندسة التكييف	
	الكترونيك	التشفير وحماية المحتوى	2020
		الكترونيك وأنظمة المضمنة	
		أداتية	

كلية العلوم

الميدان	الفرع	التخصص	سنة الاعتماد
رياضيات وإعلام الي	رياضيات	تحليل ونمذجة رياضية	2011
علوم المادة	فيزياء	فيزياء نظرية وعلم الكون	2012
		فيزياء نظرية	2014
علوم الطبيعة والحياة	علوم بيولوجية	امراض السرطان	2018
		علم الامراض الايضية	
		علم الفيروسات وأمراض المناعة الذاتية	

		هندسة الطرائق الصيدلانية	
		امراض المناعة	
		الالتهابات	

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الميدان	الفرع	التخصص	سنة الاعتماد
علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية	علوم مالية ومحاسبة	مالية المؤسسة	2016
		محاسبة وتدقيق	
		مالية وبنوك	2019
	علوم تجارية	تسويق	2018
		علوم مالية	2013
		تجارة دولية	2019
	علوم التسيير	إدارة أعمال	2014
		ادارة مالية	2018
		نسيير عمومي	
	علوم اقتصادية	نقود وبنوك	2017
		اقتصاد كمي	2018
		اقتصاد دولي	
		اقتصاد نقدي وبنكي	2020

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان	الفرع	التخصص	سنة الإعتماد
العلوم الانسانية والاجتماعية	علوم انسانية–تاريخ	تاريخ الدولة العثمانية	2018
		تاريخ وحضارة الغرب الاسلامي في العصر الوسيط	2018
		تاريخ المغرب العربي الحديث	2018
	علوم اجتماعية – علم اجتماع	علم الاجتماع: الجريمة والانحراف	2018
		علم الاجتماع: التنظيم والعمل	
		علم الاجتماع: علم الاجتماع الثقافي	
	علوم التربية	الارشاد والتوجيه	2018
		التربية الخاصة والتعليم المكثف	
		التربية والتعليم	
		علوم التربية	
	علوم انسانية–علوم الاعلام والاتصال	اتصال تنظيمي	2019
		اتصال وعلاقات عامة	
		سمعي بصري	
	علم النفس	علم النفس العمل والتنظيم	2020
		علم النفس العيادي	
		علم النفس الاجتماعي	

كلية الآداب واللغات

الميدان	الفرع	التخصص	سنة الاعتماد
لغة وأدب عربي	لغة وأدب عربي	لسانيات وتعليمية اللغة العربية	2015
		الخطاب السردي المعاصر	
		اللغة العربية والدراسات القرآنية المغاربية	
		نقد ومناهج	
	دراسات لسانية	لسانيات عربية	2016
		لسانيات الخطاب	2018
		تعليمية اللغات	
	دراسات أدبية	ادب حديث ومعاصر	2019
		ادب جزائري حديث ومعاصر	
		السرديات وتحليل الخطاب	2020
	دراسات نقدية	نقد حديث ومعاصر	2019
		نقد مغاربي	
		النقد العربي القديم	2020
	لغة فرنسية	تعليمية اللغات الاجنبية	2019
		ادب عام ومقارن	
		ترجمة عربية–فرنسية–عربية	

كلية الحقوق والعلوم السياسية

الميدان	الفرع	التخصص	سنة الاعتماد
حقوق وعلوم سياسية	حقوق	قانون خاص	2012
		قانون عام	2014
		القانون الدولي العام	2018
		دولة ومؤسسات	
		القانون العقاري	
		عقود ومسؤولية	
		القانون الجنائي والعلوم الجنائية	
		قانون الاعمال	

المبحث الثالث: إعداد الاستبيان وتفريغ بياناته

ارتأينا في دراستنا لهذا البحث استعمال أداة من أدوات جمع المعلومات الأولية*، نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناءا على ملاءمتها مع الموضوع بالإضافة إلى مكونات الاستبيان وطرق تبويب الأسئلة والتفريغ والمعالجة المنتهجة وكذلك مجتمع الدراسة والجزء محل الدراسة المتمثل في العينة بالإضافة إلى توضيح حدود الدراسة.[1]

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

للاستبيان منهج بني عليه، وذلك من خلال تحديد مختلف المعلومات التي تهمنا في دراستنا، والتي سوف نتطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب.

الفرع الأول: مجال الدراسة.

يتمثل مجال الدراسة في المجال المكاني والموضوعي.

- ✓ **المجال المكاني**: اقتصرت حدود دراستنا على موظفي مركز الانظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة المدية، من خلال عينة من المجتمع.
- ✓ **المجال الموضوعي**: اهتمت هذه الدراسة ببحث وتحليل في أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وذلك من خلال:
  - الإدارة الإلكترونية؛
  - الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة واستناد إلى دراسة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري والميداني، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة.

---

* هي المعلومات التي يقوم الباحث بجمعها من الميدان باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني.

[1] قدي عبد المجيد، **أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والادارية –الرسائل والأطروحات–**، دار الأبحاث، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص 104.

قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة موظفي مركز الانظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة المدية وقد تم اختيار عينة عشوائية ومن ثم توزيع الاستبانات على الموظفين والمقدرة بـ 44 استبانة تم استرجاع 40 استبانة منها وتم الابقاء عليها لتخضع للتحليل والجدول الموالي يوضح نسب توزيع الاستبيانات الصالحة للتحليل.

الجدول 03: يمثل توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	44	% 100
المسترجعة والخاضعة للتحليل	40	% 90.90

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (لاستبانة) وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظات الشخصية، وعليه فقد قامت الباحثتين بتصميم استبانة معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

هيكل الاستبيان

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

1- الجزء الأول: شمل هذا الجزء بعض التعريف لأهم المصطلحات التي يتضمنها الاستبيان بشكل مختصر لمساعدتهم على فهم الاستبيان.

2- شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية لعينة الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية، درجة التحكم في الإعلام الآلي، درجة معرفتك بالأداء الوظيفي).

3- الجزء الثاني تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع طبيعة الموضوع إلى محورين:

- المحور الأول: يتعلق بالإدارة الإلكترونية وهو مكون من أربعة (04) أبعاد تتمثل في (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية)
- المحور الثاني: يتعلق بالأداء الوظيفي وهو مكون من 10 فقرة.

بغية معرفة الاتجاه العم للآراء أفراد العينة حول محوري الدراسة، فلقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لتقييم كل عبارة من عبارات محوري الدراسة.

الجدول رقم 04: الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة لموظفي مركز الانظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة المدية.

المحورين الأول والثاني	خيارات الاجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تبنت الباحثتان في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول رقم (04) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي تم حساب طول المدى الكلي بالنسبة للاستبيان: 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى الكلي على عدد الفئات فنحصل على طول المدى الفئوي 5/4=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول 05: الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة.

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه للمحاور الأول والثاني	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **ضعيفة جدا**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **ضعيفة**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن درجة تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كانت **متوسطة**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **كبيرة**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة عمال جامعة المدية كان بدرجة **كبيرة جدا**.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الفرع الأول :صدق الدراسة

يمكن تقسيمه إلى:

1- **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين في الاقتصاد والاحصاء بجامعة المدية حيث بلغ عدد المحكمين (4) ، أنظر الملحق رقم (02)، وقد تم الطلب منهم ابداء آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى وضوحها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل أو حذف بعض العبارات واضافة أخرى، ليتم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (03).

2- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية البالغ حجمها (40) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي عند مستوى دلالة α=0.05 بالنسبة للمحور الثاني والمحور الثالث.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحث بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قامت الباحثتان بحساب معامل الارتباط (سبيرمان) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية، حسب الجدولين المواليين:

الجدول 06: معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الأول الذي تنتمي إليه.

المحور		العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	قيمة α
أجهزة الحاسوب ولواحقها	01	توفر الجامعة حواسيب أجهزة الإعلام الألى لمختلف المكاتب والإدارات	0,687	0.000
	02	توفر الجامعة أجهزة صيانة من معدات وعتاد	0,750	0,000
	03	قدم أجهزة الحاسوب ولواحقها وبرامجها يؤثر على العمل الإداري	0,711	0,000
	04	تساهم أجهزة الحاسوب ولواحقها في تسهيل العمل الإداري	0,540	0,000
	05	أجهزة الحاسوب ولواحقها تزيد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية	0,772	0,000
	06	المعدات المتوفرة من أجهزة الحاسوب ولواحقها كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,811	0,000

يتضح من الجدول رقم (06) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0.540 و0.811 كما أن كل قيم الدلالة كانت أقل من 0.05 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

نلاحظ أن معامل الارتباط لعبارات البعد الأول كلها إيجابية وتفوق نسبة 50 % ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وشدة ارتباطها مع بعد (أجهزة الحاسوب ولواحقها) وبالتالي يمكن الحفاظ على العبارات حسب ما تم إدراجه في الملحق 02.

الجدول 07: معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الثاني الذي تنتمي إليه.

المحور		العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	قيمة α
الشبكات	01	توفر الجامعة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	0,769	0.000
	02	هناك ربط إلكتروني بين الجامعة والجامعات الأخرى	0,680	0,000
	03	هناك ربط إلكتروني بين إدارة الجامعة ومختلف الكليات	0,710	0,000
	04	يتم استخدام البريد الإلكتروني e-mail في العمل والاتصال الإداري	0,824	0,000
	05	الشبكات تقلل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل	0,808	0,000
	06	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,818	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (07) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0.680 و0.824 كما أن كل قيم الدلالة كانت أقل من 0.05 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

نلاحظ أن معامل الارتباط لعبارات البعد الثالث كلها إيجابية وتفوق نسبة 50 % ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وشدة ارتباطها مع بعد (الشبكات) وبالتالي يمكن الحفاظ على العبارات حسب ما تم إدراجه في الملحق 04

الجدول 08: معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الثالث الذي تنتمي إليه.

المحور		العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	قيمة α
البرمجيات وقواعد البيانات	01	تملك الجامعة برامج حاسوبية لازمة لتطبيق الأعمال الإدارية	0,731	0.000
	02	توفر الجامعة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	0,654	0,000
	03	ألغت الجامعة الأرشيف الورقي واستبدلته بالأرشيف الإلكتروني	0,798	0,000
	04	توفر الجامعة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	0,564	0,000
	05	تساهم الجامعة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	0,737	0,000
	06	تساهم البرامج الإلكترونية في تسهيل إجراءات العمل	0,602	0,000
	07	عدم ثقة الإداريين بجدوى امن وحماية المعلومات الإدارة الإلكترونية	0,718	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (08) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0.664 و 0.894كما أن كل قيم الدلالة كانت أقل من 0.05 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

نلاحظ أن معامل الارتباط لعبارات البعد الثالث كلها إيجابية وتفوق نسبة 50 % ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وشدة ارتباطها مع بعد (البرمجيات وقواعد البيانات) وبالتالي يمكن الحفاظ على العبارات حسب ما تم إدراجه في الملحق 04

الجدول 09: معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الرابع الذي تنتمي إليه.

المحور		العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	قيمة α
الكوادر البشرية	01	يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب	0,865	0.000
	02	يتم التدريب بناءاً على احتياجات الوظيفي	0,820	0,000
	03	تملك الجامعة كفاءات بشرية مؤهلة لتشغيل الإدارة الإلكترونية	0,658	0,000
	04	تسعى الجامعة الى استقطاب أفراد ذو مؤهلات فنية وعلمية عالية	0,894	0,000
	05	يتم تدريب الوظيفي باستمرار من خلال عقد دورات وتدريبهم على اكتساب مهارات وخبرات جديدة	0,846	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (09) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0.658 و0.894 كما أن كل قيم الدلالة كانت أقل من 0.05 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

نلاحظ أن معامل الارتباط لعبارات البعد الرابع كلها إيجابية وتفوق نسبة 50 % ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وشدة ارتباطها مع بعد (الكوادر البشرية) وبالتالي يمكن الحفاظ على العبارات حسب ما تم إدراجه في الملحق 04

الجدول 10: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه.

المحور		العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	قيمة ألفا في حالة حذف العبارة
الأداء الوظيفي	01	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما هو محدد له من إجراءات	0,643	0.000
	02	أحافظ دائما على أوقات العمل وانجر مهامي في الموقت المحدد	0,657	0.000
	03	أستطيع التعامل بحكمة واتزان مع المواقف الطارئة	0,387	0.000
	04	احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	0,476	0.000
	05	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لي اثناء ادائي وظيفتي	0,534	0.000
	06	تسهم الإدارة الالكترونية في تسهيل إجراءات العمل	0,645	0.000
	07	يحرص العاملون على الالمام الكافي بالإدارة الالكترونية	0,643	0.000
	08	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من اجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	0,563	0.000
	09	يتوفر لدى الوظيفي المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل لأداء مهامهم الوظيفية	0,815	0.000
	10	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	0,763	0.000
	11	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما هو محدد له من إجراءات	0,555	0.000
	12	أحافظ دائما على أوقات العمل وانجر مهامي في الموقت المحدد	0,586	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني كلها إيجابية وتفوق نسبة 50 % ما يدل على اتساق العبارات مع المحور وشدة ارتباطها مع محور (الأداء الوظيفي) وبالتالي يمكن الحفاظ على العبارات حسب ما تم إدراجه في الملحق 04.

3: ثبات وصدق الدراسة

المقصود بثبات الدراسة هي أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، بمعنى معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، تم الاعتماد في ذلك على معامل ألفا كرونباخ Crobach's Alpha Coefficient.

كما يقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويسمى رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

والجدول الموالي يبين النتائج:

الجدول 11: معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة.

المجال/ المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (جذر الثبات)
الإدارة الإلكترونية	0.933	0.965
الأداء الوظيفي	0.841	0.917
الاستبانة ككل (المحور الأول والثاني)	**0.945**	**0.972**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

مما سبق نلاحظ أن معامل ألفا كرو نباخ بلغ 0.945 بالنسبة للاستبانة ككل، كما نجده مرتفع بالنسبة للمحاور إذ بلغ أقصاه في المحور الأول 0.933 وأدناه في المحور الثاني حيث بلغ 0.841 وهذا ما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة.

لاستعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات قمنا بالخطوات التالية:

- ❖ توزيع الاستبانة بعد تعديلها على عينة من عملاء جامعة المدية.
- ❖ الاستبانات الموزعة لم تسترجع بأكملها، كما أن بعض الاستبانات المسترجعة تم استبعادها لعدم استيفائها لشروط الإجابة على الاستبانة. ويمكن توضيح تعداد الاستبيانات في الجدول التالي.

الجدول 12: تعداد استبيانات الدراسة.

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	44	2	42	2	40
النسبة المئوية %	%100	% 4.54	% 95.45	% 4.54	% 90.90

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.

عولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم التسييرSPSS، وللتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبانة؛
- ✓ تؤثر كل من أجهزة الحاسوب والشبكات والبرمجيات والكوادر البشرية على تحسين فعالية الإدارة الالكترونية.
- ✓ ارتباط سيبرمان بين المحور الأول الإدارة الإلكترونية والمحور الثاني الأداء الوظيفي.

الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

خصص المحور الأول من محاور الاستبانة للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تضمن الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، طبيعة العمل، وقد كانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

1- الجنس:

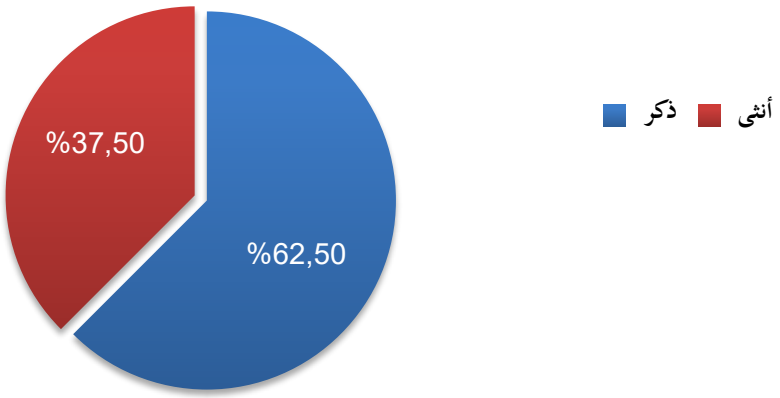
نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور إذ بلغت نسبتهم 62.5%، في حين بلغت نسبة الاناث 37.5% كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	25	% 62.5
أنثى	15	% 37.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الشكل 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



2- السن (العمر):

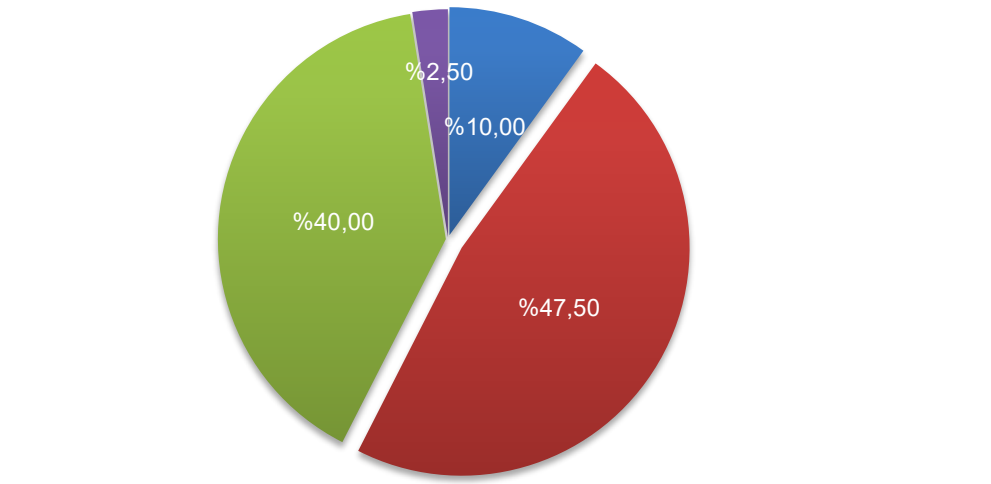
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على مختلف الفئات العمرية، إذ نلاحظ أن أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة 47.5 % كأعلى نسبة، تليها فئة 41-50 سنة لتبلغ نسبتها 40% وبعدها فئة الشباب أقل من 30سنة بنسبة 10% وفي الأخير فئة الأعمار أكثر من 50 سنة بنسبة مقدرة بـ 2.5% كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	4	% 10
من 31 وأقل من 40 سنة	19	% 47.5
من 41 وأقل من 50سنة	16	% 40
أكثر من 50سنة	1	% 2.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



3- المؤهل العلمي:

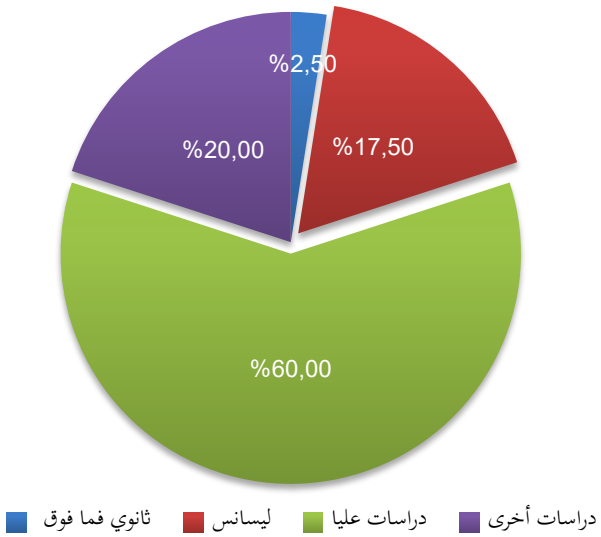
لقد توزع أفراد عينة الدراسة على مختلف المؤهل العلمي والتي كانت أغلبها من مستوى (دراسات عليا) إذ بلغت نسبتهم 60 % وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن غالبية ثقافة مجتمع الدراسة، يليها الدراسات العليا بنسبة 20% وبعدها المستوى ليسانس 17.5 % وفي الأخير فئة أقل من ثانوي فما فوق بنسبة 2.5% والجدول الموالي يوضح مختلف تكرارات هذه الفئات ونسبها كالآتي:

الجدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي فما فوق	1	% 2.5
ليسانس	7	% 17.5
دراسات عليا	24	% 60
دراسات أخرى	8	% 20
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

الشكل 11: أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



4- الأقدمية:

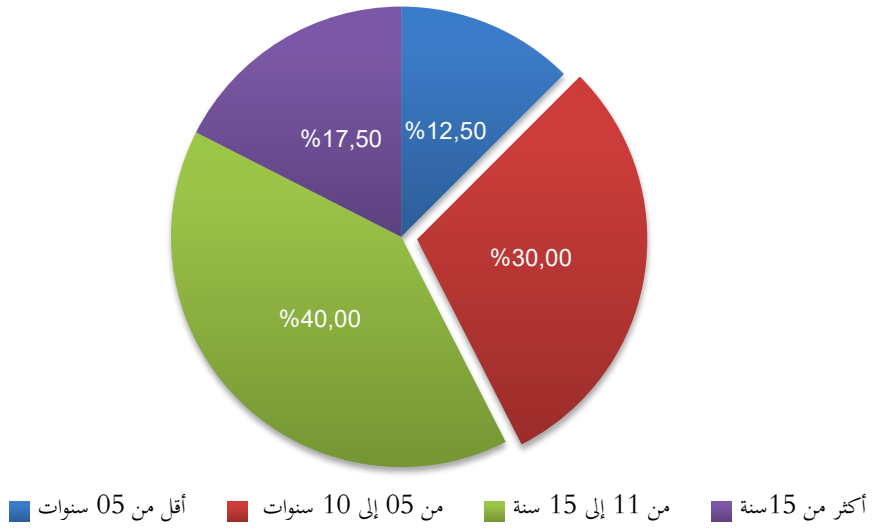
حسب العينة المدروسة فإن أغلبهم الموظفين ذوي أقدمية أكثر من 11 إلى 15 سنة قد بلغت نسبتهم 40%، يليهم أصحاب الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30% ثم فئة الأقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 17.5% وفي الأخير أصحاب الأقدمية أقل من 05 سنوات بنسبة 12.5% هذا يوضح ان هذا المركز يعتمد على موظفين أصحاب اقدمية وذالك للاستفادة من تجاربهم ويمكننا توضيح تكرارات أفراد العينة وكذا نسبتهم حسب متغير االاقدمية في الجدول الموالي:

الجدول 16: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	5	% 12.5
من 05 إلى 10 سنوات	12	% 30
من 11 إلى 15 سنة	16	% 40
أكثر من 15سنة	7	% 17.5
المجموع	**40**	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل 12: أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



5- عدد الدورات التدريبية:

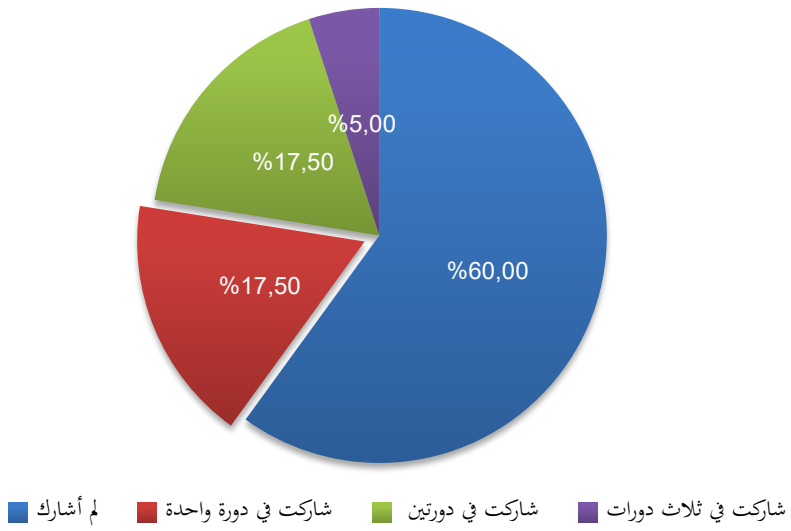
حسب العينة المدروسة فإن أغلب المستجوبين بنسبة 60% للذين لم يسبق لم أن شاركوا في أي دورة تدريبية ثم نجد نسبة متساوية لكل من شارك في دورة واحدة ودورتين بنسبة 17.5% وفي الأخير نسبة 5 % لمن شارك في ثلاث دورات فأكثر ويرجع السبب إلى عدم اهتمام مركز الأنظمة والشبكات والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بالدورات التدريبية في الميدان الإداري الالكتروني ويمكننا توضيح تكرارات أفراد العينة وكذا نسبتهم حسب متغير من الجدول الموالي يوضح نسب العينة الموزعة كما يلي:

الجدول 17: توزيع العينة حسب متغير الدورات التدريبية.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية %
لم أشارك	24	% 60
شاركت في دورة واحدة	7	% 17.5
شاركت في دورتين	7	% 17.5
شاركت في ثلاث دورات فأكثر	2	% 5
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

الشكل 13: أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية



6- درجة التحكم في الإعلام الآلي:

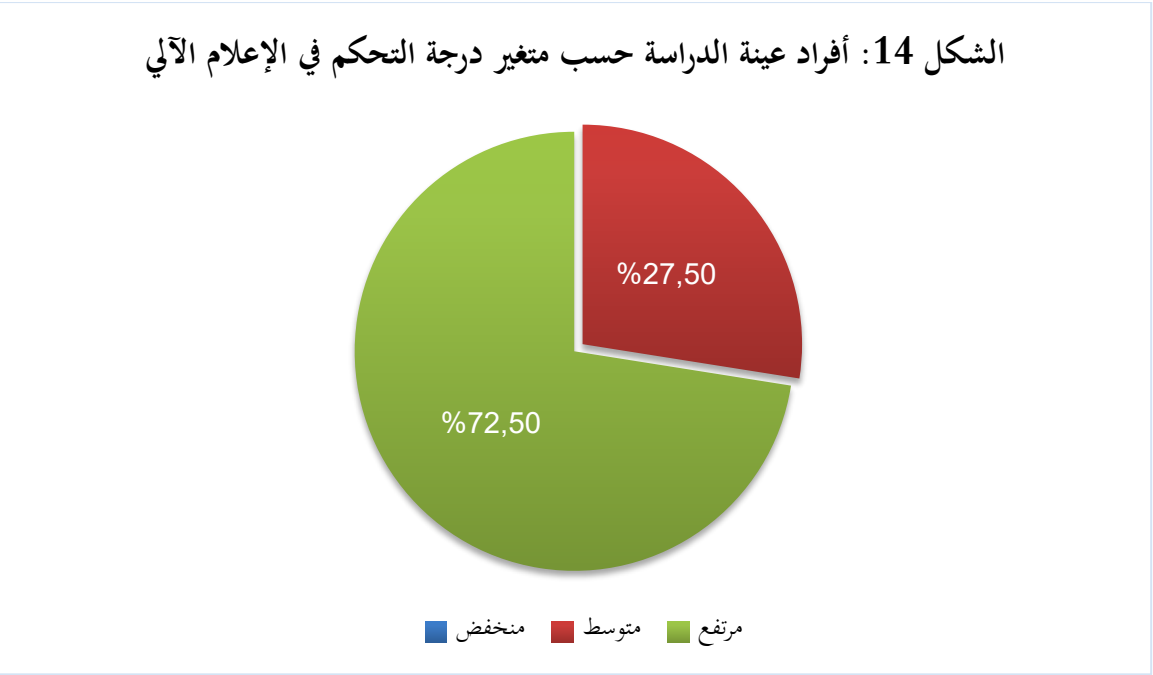
حسب العينة المدروسة فإن أغلب المستجوبين بنسبة 72.5% الذين لديهم درجة التحكم في الإعلام الآلي مرتفعة ثم نجد نسبة 27.5% بينما لا نجد فئة منخفض حسب الاستجابة نظرا لمتطلبات هذا المركز الذي يحتاج الى موظفين لهم خبرة وتحكمهم في الإعلام الآلي ويمكننا توضيح تكرارات أفراد العينة وكذا نسبتهم حسب متغير من الجدول الموالي يوضح نسب العينة الموزعة كما يلي:

الجدول 18: توزيع العينة حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي.

درجة التحكم في الاعلام الالي	التكرار	النسبة المئوية %
منخفض	0	% 00
متوسط	11	% 27.5
مرتفع	29	% 72.5
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

الشكل 14: أفراد عينة الدراسة حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي



7- درجة معرفة العينة للأداء الوظيفي:

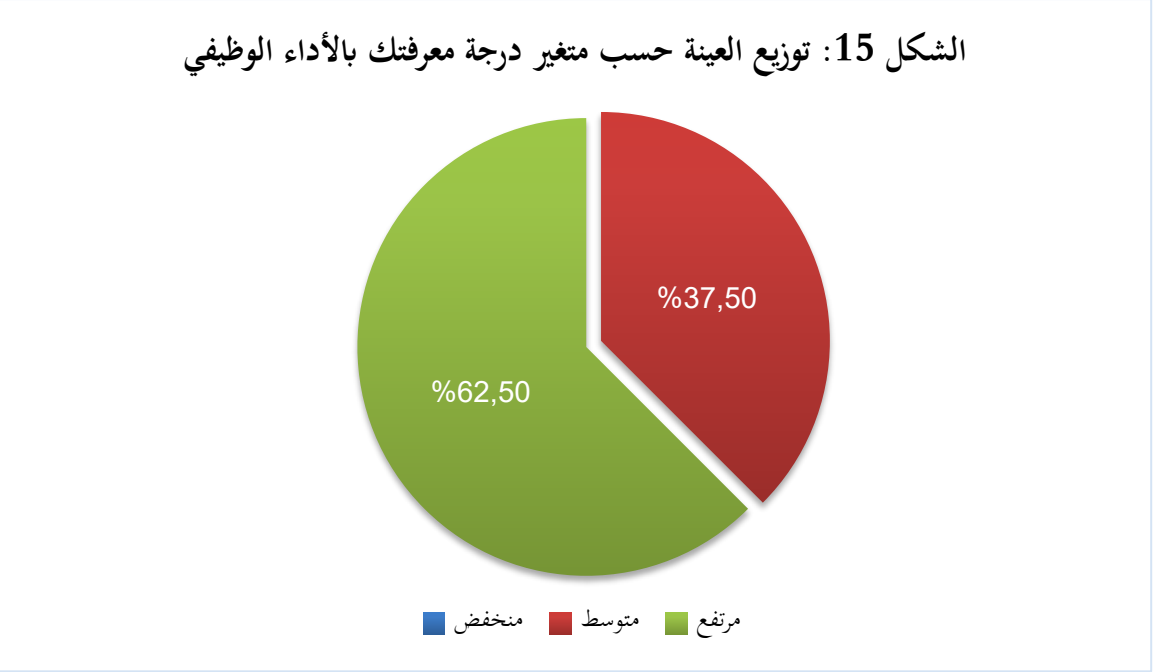
حسب العينة المدروسة فإن أغلب المستجوبين بنسبة 62.5% الذين لديهم درجة معرفة العينة للأداء الوظيفي مرتفعة ثم نجد نسبة 37.5% بينما لا نجد فئة منخفض حسب الاستجابة نظرا لمعرفتهم لدور الأداء الوظيفي ويمكننا توضيح تكرارات أفراد العينة وكذا نسبتهم حسب متغير من الجدول الموالي يوضح نسب العينة الموزعة كما يلي:

الجدول 19: توزيع العينة حسب متغير درجة معرفتك بالأداء الوظيفي

درجة معرفة بالأداء الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
منخفض	0	% 00
متوسط	15	% 37.5
مرتفع	29	% 62.5
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

الشكل 15: توزيع العينة حسب متغير درجة معرفتك بالأداء الوظيفي



بهذا نكون قد وصفنا عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والتي تعتبر عينة مثقفة متعلمة ذات مستوى علمي جيد باستطاعتها فهم أسئلة الاستبانة وقدرتها على الإجابة بما يفيدنا ويخدمنا في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبالتالي التوصل إلى النتائج التي تمكننا من اختبار الفرضيات مما يسمح بمعالجة إشكالية الموضوع.

المطلب الثاني: دراسة نتائج الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب عرض نتائج الاستبيان، من خلال تحديد مختلف المعلومات التي تهمنا في دراستنا (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه كل عبارة) والتي سوف نتطرق لها بالتفصيل.

الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية.

دُرس هذا المحور من خلال الأبعاد الأربعة التي يتكون منها وعليه نعرض:

أولا: أجهزة الحاسوب ولواحقها

يتكون هذا البعد من العبارات الموالية رقم (1-6) لمعرفة مدى وعي وثقافة العملاء بأجهزة الحاسوب ولواحقها الممثلة في الجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول 20: بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد المتعلق أجهزة الحاسوب

رقم العبارة	العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توفر الجامعة حواسيب أجهزة الإعلام الألى لمختلف المكاتب والإدارات	التكرار	0	1	0	15	24	4.55	0.639	جيد جدا	1
		%	0	2.5	0	37.5	60				
2	توفر الجامعة أجهزة صيانة من معدات وعتاد	التكرار	0	5	1	17	17	4.15	0.975	جيد	5
		%	0	12.5	2.5	42.5	42.5				
3	قدم أجهزة الحاسوب ولواحقها وبرامجها يؤثر على العمل الإداري	التكرار	0	5	0	15	20	4.25	0.981	جيد جدا	4
		%	0	12.5	0	37.5	50				
4	تساهم أجهزة الحاسوب ولواحقها في تسهيل العمل الإداري	التكرار	0	1	0	19	20	4.45	0.639	جيد جدا	3
		%	0	2.5	0	47.5	50				
5	أجهزة الحاسوب ولواحقها تزيد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية	التكرار	0	1	0	19	20	4.53	0.847	جيد جدا	2
		%	0	2.5	0	47.5	50				
6	المعدات المتوفرة من أجهزة الحاسوب ولواحقها كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	1	1	0	12	26	3.98	0.974	جيد	6
		%	2.5	2.5	0	30	65				
التقييم العام								**4.31**	**0.619**	**كبيرة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

العبارة الأولى: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 60% مما يؤكد أن الجامعة توفر حواسيب أجهزة الإعلام الألى لمختلف المكاتب، تليها نسبة أوافق بـ 37.5% بعدها نسبة لا أوفق 2.5%.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.55 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير جدا لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.639 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثانية: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق وأوافق بشدة بنسبة متساوية وعالية 42.5% مما يؤكد أن الجامعة توفر أجهزة صيانة من معدات وعتاد، تليها نسبة 12.5 %لغير موافق، وفي الأخير نسبة ضعيفة جدا للإجابة بمحايد 2.5.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.15 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.975 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثالثة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 50 % مما يؤكد أن قدم أجهزة الحاسوب ولواحقها وبرامجها يؤثر على العمل الإداري، تليها نسبة للمستجوبين بغير أوافق يمثلون نسبة 37.5% بعدها الإجابة بغير موافق بنسبة 12.5%

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.25 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة كبير جدا، وأما الانحراف المعياري 0.981 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال الرابع: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 50% تليها الإجابة بموافق نسبة مقاربة لها بـ 47% مما يؤكد أن أجهزة الحاسوب ولواحقها تساهم في تسهيل العمل الإداري، أما بالنسبة بغير للإجابة غير موافق بنسبة 2.5%

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.45 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبيرة جدا لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.639 ما يدل على تشتت الإجابات.

السؤال الخامس: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 50% تليها الإجابة بموافق نسبة مقاربة لها بـ 47% مما يؤكد أن أجهزة الحاسوب ولواحقها تزيد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، أما بالنسبة بغير للإجابة غير موافق بنسبة نسبة 2.5%.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.53 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبيرة جدا لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.847 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال السادس: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 65% مما يؤكد المعدات المتوفرة من أجهزة الحاسوب ولواحقها كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تليها نسبة أوافق بـ 30% بعدها نسبتين متساويتين للإجابتين لا أوافق بشدة ولا أوافق مقدرة 2.5%

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.98 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.974 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

وبالنظر للمتوسط الحسابي العام للبعد الخاص بأجهزة الحاسوب ولواحقها كانت مقدر بـ4.31 وهو يعبر عن الفئة الرابعة (اتجاه جيد) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لموظفي مركز الاعلام والاتصال بجامعة المدية كبيرة، وأما الانحراف المعياري 0.619 فيدل تشتت البيانات في الاجابات.

ثانيا: الشبكات

يتكون هذا البعد من العبارات الأتية (1-6) لمعرفة مدى وعي وثقافة الموظفين بالشبكات الممثلة في الجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول 21: بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد المتعلق الشبكات

رقم العبارة	العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توفر الجامعة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	التكرار	1	4	8	15	12	3.83	0.761	جيد	4
		%	2.5	10	20	37.5	30				
2	هناك ربط إلكتروني بين الجامعة والجامعات الأخرى	التكرار	0	7	9	12	12	3.73	1.059	جيد	6
		%	0	17.5	22.5	30	30				
3	هناك ربط إلكتروني بين إدارة الجامعة ومختلف الكليات	التكرار	0	6	3	18	13	3.95	1.086	جيد	1
		%	0	15	7.5	45	32.5				
4	يتم استخدام البريد الإلكتروني e-mail في العمل والاتصال الإداري	التكرار	1	5	7	15	12	3.80	1.011	جيد	5
		%	2.5	12.5	17.5	37.5	30				
5	الشبكات تقلل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل	التكرار	0	4	9	15	12	3.88	0.966	جيد	3
		%	0	10	22.5	37.5	30				
6	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	0	3	8	17	12	3.95	0.904	جيد	1
		%	0	7.5	20	42.5	30				
التقييم العام								**3.85**	**0.761**	**كبيرة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

العبارة الأولى: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 37.5% تليها الإجابة أوافق بشدة بنسبة 30%، مما توفر الجامعة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين ثم إجابة محايد بنسبة 20% بعدها نسبة لا أوفق 10% ونسبة ضئيلة جدا 2.5% للإجابة بغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.83 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.761 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثانية: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق وأوافق بشدة بنسبة متساوية وعالية 30% مما يؤكد هناك ربط إلكتروني بين الجامعة والجامعات الأخرى، تليها نسبة 22.5 %لمحايد، وفي الأخير نسبة ضعيفة جدا للإجابة غير موافق بـ17.5% ونسبة منعدمة لغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.73 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.059 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثالثة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 40 % تليها نسبة المستجوبين بأوافق بشدة يمثلون نسبة 32.5% مما يؤكد أن هناك ربط إلكتروني بين إدارة الجامعة ومختلف الكليات، بعدها الإجابة بغير موافق بنسبة 51% ثم نسبة محايد 7.5% ونسبة منعدمة للإجابة غير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.95 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة كبير، وأما الانحراف المعياري 1.086 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الرابع: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 37.5% تليها الإجابة بموافق بشدة بنسبة 30% مما يؤكد أن يتم استخدام البريد الإلكتروني e-mail في العمل والاتصال الإداري، أما بالنسبة بغير للإجابة محايد بنسبة 17.5% ثم نسبة 12.5 لغير موافق، 2.5% غير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.80 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.011 ما يدل على تشتت الإجابات.

العبارة الخامس: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 37.5% تليها الإجابة بموافق بشدة بنسبة 30% مما يؤكد أن الشبكات تقلل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل، أما بالنسبة بغير للإجابة محايد بنسبة 22.5% ثم نسبة 10% لغير موافق، ونسبة منعدمة للمجيبين بغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.88 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.966 ما يدل على تشتت البيانات.

العبارة السادس: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 42.5% تليها الإجابة بموافق بشدة بنسبة 30% مما يؤكد أن الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أما بالنسبة بغير للإجابة محايد بنسبة 20% ثم نسبة 7.5% لغير موافق، ونسبة منعدمة للإجابة بغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.95 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.904 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

وعليه فإن المتوسط الحسابي العام للبعد (جميع العبارات) 3.85 ما يعبر عن على اتجاه كبير للعينة مع انحراف معياري 0.761 دال على تواجد تباين كبير وتشتت في البيانات.

ثالثا: البرمجيات وقواعد البيانات

يتكون هذا البعد من العبارات الأتية (1-7) لمعرفة مدى معرفة الموظفين بالبرمجيات والبيانات وأهميتها الممثلة في الجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول 22: بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد المتعلق البرمجيات وقواعد البيانات

رقم العبارة	العبارة	المقياس	لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب	التكرار	0	8	3	23	6	3.68	0.971	جيد	4
		%	0	20	7.5	57.5	15				
2	يتم التدريب بناءاً على احتياجات الوظيفي	التكرار	0	9	3	17	11	3.75	1.104	جيد	3
		%	0	22.5	7.5	42.5	27.5				
3	تملك الجامعة كفاءات بشرية مؤهلة لتشغيل الإدارة الإلكترونية	التكرار	1	18	3	9	9	3.18	1.299	جيد	6
		%	2.5	45	7.5	22.5	22.5				
4	تسعى الجامعة الى استقطاب أفراد ذو مؤهلات فنية وعلمية عالية	التكرار	0	4	6	22	8	3.85	0.864	جيد	2
		%	0	10	15	55	20				
5	يتم تدريب الوظيفي باستمرار من خلال عقد دورات وتدريبهم على اكتساب مهارات وخبرات جديدة	التكرار	6	9	9	10	6	3.03	1.303	جيد	7
		%	15	22.5	22.5	25	15				
6	تساهم البرامج الإلكترونية في تسهيل إجراءات العمل	التكرار	3	3	3	16	15	3.93	1.207	جيد	1
		%	7.5	7.5	7.5	40	37.5				
7	عدم ثقة الإداريين بجدوى امن وحماية المعلومات الإدارة الإلكترونية	التكرار	0	9	11	12	8	3.48	1.062	جيد	5
		%	0	22.5	27.5	30	20				
التقييم العام								**3.55**	**0.801**	**كبيرة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

العبارة الأولى: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 57.5% مما يثبت أن الجامعة تملك برامج حاسوبية لازمة لتطبيق الأعمال الإدارية تليها الإجابة لا أوافق بنسبة 20%، ثم إجابة أوافق بشدة بنسبة 15% بعدها نسبة محايد 10% ونسبة منعدمة للإجابة بغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.68 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.971 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثانية: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة وأوافق بنسبة 42.5% و27.5% على التوالي مما يؤكد توفر الجامعة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها، تليها الإجابة بغير موافق بنسبة 22.5%، وفي الأخير نسبة 7.5% محايد.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.18 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.104 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثالثة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا أوافق بنسبة 45 %مما يؤكد أن أغلب المستجوبين غير موافقة على السؤال (ألغت الجامعة الأرشيف الورقي واستبدلته بالأرشيف الإلكتروني) تليها نسبة متساوية للمستجوبين بلا أوافق وأوافق بشدة بنسبة 22.5%، لتجتمع الإجابتان معا للتعادل مع نسبة التجاوب (لا أوافق) بعدها الإجابة بغير موافق بشدة وغير موافق بشدة بـ 15% بنسبة متساوية لكل منهما.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.03 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة متوسطة، وأما الانحراف المعياري 1.303 فيدل على تشتت كبير للبيانات في الاجابات.

العبارة الرابعة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 55% تليها الإجابة بموافق بشدة بنسبة 20% مما يؤكد أن توفر الجامعة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية، أما بالنسبة بغير للإجابة محايد بنسبة 15% تليها الإجابة بغير موافق 10% ثم إجابة منعدمة لغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.85 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.864 ما يدل على تشتت الإجابات.

العبارة الخامسة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا أوافق بنسبة 25 %مما يؤكد أن تساهم الجامعة في تدريب الوظيفي على استخدام البرامج الإلكترونية تليها نسبة متساوية للمستجوبين بلا أوافق ومحايد بنسبة 22.5%، بعدها الإجابة بغير موافق بشدة وغير موافق بشدة بـ 15% بنسبة متساوية لكل منهما.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.03 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة متوسطة، وأما الانحراف المعياري 1.303 فيدل على تشتت شديد للبيانات في الاجابات.

العبارة السادسة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 40% تليها الإجابة بموافق بشدة بنسبة 37.5% مما يؤكد أن تساهم البرامج الإلكترونية في تسهيل إجراءات العمل، أما بالنسبة بغير للإجابات الباقية فكانت متساوية بنسبة 20% ثم نسبة 7.5% لكل من غير موافق بشدة وغير موافق ومحايد.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.93 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.207 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة السابعة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 30% تليها الإجابة بمحايد بنسبة 27.5% مما يؤكد أن عدم ثقة الإداريين بجدوى أمن وحماية المعلومات الإدارة الإلكترونية، تليهما نسبة 22.5% لغير موافق، أما بالنسبة لموافق بشدة بنسبة 20% ونسبة منعدمة لغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.48 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.062 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي العام للبعد (جميع العبارات) 3.85 ما يعبر عن على اتجاه كبير للعينة مع انحراف معياري 0.761 دال على تواجد تباين كبير وتشتت في البيانات.

رابعا :الكوادر البشرية

يتكون هذا البعد من العبارات الأتية (1-6) لمعرفة مدى أهمية الكوادر البشرية في تحسين الأداء الوظيفي الممثلة في الجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول 23: مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد المتعلق بالكوادر البشرية

رقم العبارة	العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تملك الجامعة برامج حاسوبية لازمة لتطبيق الأعمال الإدارية	التكرار	0	8	3	23	6	3.68	0.971	جيد	4
		%	0	20	7.5	57.5	15				
2	توفر الجامعة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	التكرار	0	9	3	17	11	3.75	1.104	جيد	3
		%	0	22.5	7.5	42.5	27.5				
3	ألغت الجامعة الأرشيف الورقي واستبدلته بالأرشيف الإلكتروني	التكرار	1	18	3	9	9	3.18	1.299	جيد	6
		%	2.5	45	7.5	22.5	22.5				
		التكرار	6	9	9	10	6	3.03	1.303	جيد	7

4	تساهم الجامعة في تدريب الوظيفي على استخدام البرامج الإلكترونية	%	15	22.5	22.5	25	15				
5	تساهم البرامج الإلكترونية في تسهيل إجراءات العمل	التكرار	3	3	3	16	15	3.93	1.207	جيد	1
		%	7.5	7.5	7.5	40	37.5				
6	عدم ثقة الإداريين بجدوى امن وحماية المعلومات الإدارة الإلكترونية	التكرار	0	9	11	12	8	3.48	1.062	جيد	5
		%	0	22.5	27.5	30	20				
التقييم العام								**3.30**	**0.947**	**كبيرة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

العبارة الأولى: نلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 30% مما يثبت يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب، تليها الإجابة لا أوافق بنسبة 27.5%، ثم إجابة محايد بنسبة 10% بعدها نسبة أوافق بشدة 17.5% ونسبة ضعيفة 2% للإجابة بغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.28 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.198 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثانية: نلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 37.5% مما يؤكد العبارة على أنه يتم التدريب بناءاً على احتياجات الوظيفي، تليها الإجابة لا أوافق بنسبة 27.5%، ثم إجابة محايد بنسبة 12.5% بعدها نسبة أوافق بشدة 17.5% ونسبة ضعيفة 2% للإجابة بغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.35 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.210 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثالثة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 57.5% تليها الإجابة بموافق بشدة بنسبة 22.5% مما يؤكد أن الجامعة تملك كفاءات بشرية مؤهلة لتشغيل الإدارة الإلكترونية، أما بالنسبة بغير للإجابة محايد بنسبة 12.5% تليها الإجابة بغير موافق 7.5% ثم إجابة منعدمة لغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.95 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.815 ما يدل على تشتت الإجابات.

العبارة الرابعة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 37.5% تليها الإجابة بغير موافق بنسبة 32.5% مما يؤكد أن تسعى الجامعة الى استقطاب أفراد ذو مؤهلات فنية وعلمية عالية، أما بالنسبة بغير للإجابة محايد بنسبة 15% تليها الإجابة بموافق بشدة 12.5% ثم إجابة ضعيفة نسبيا بـ 2.5% لغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.25 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.127 ما يدل على تشتت الإجابات.

العبارة الخامسة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا أوافق بنسبة 32.5% مما يؤكد أن العبارة يتم تدريب الوظيفي باستمرار من خلال عقد دورات وتدريبهم على اكتساب مهارات وخبرات جديدة (غير موافق عليها) ، بعدها الإجابة بغير موافق بشدة وغير موافق بشدة بـ 20% تليها نسبة متساوية للمستجوبين بـ (أوافق ومحايد) بنسبة 17.5% ، بعدها الإجابة بشدة بـ 12.5%.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 2.70 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة متوسطة، وأما الانحراف المعياري 1.324 فيدل على تشتت شديد للبيانات في الاجابات.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي العام للبعد (جميع العبارات) 3.30 ما يعبر عن على اتجاه كبير للعينة مع انحراف معياري 0.947 دال على تواجد تباين كبير وتشتت في البيانات.

الفرع الثاني: الأداء الوظيفي.

دُرس هذا المحور من خلال العبارات رقم (1-10) وذلك لمعرفة الأداء الوظيفي المقدمة من قبل عمال مركز الأنظمة وشبكات وتعليم المتلفز وتعليم عن بعد بجامعة بالمدية والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول 24: مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالأداء الوظيفي.

رقم العبارة	العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما هو محدد له من إجراءات	التكرار	0	1	1	19	19	4.40	0.672	كبير جدا	2
		%	0	2.5	2.5	47.5	47.5				
2	أحافظ دائما على أوقات العمل وانجز مهامي في الموقت المحدد	التكرار	0	3	1	19	17	4.25	0.840	كبير جدا	4
		%	0	7.5	2.5	47.5	42.5				
3	أستطيع التعامل بحكمة واتزان مع المواقف الطارئة	التكرار	0	2	0	22	16	4.30	0.723	كبير	3
		%	0	5	0	55	40				
4	احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	التكرار	0	2	2	23	13	4.18	0.747	كبير	6
		%	0	5	5	57.5	32.5				
5	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لي اثناء ادائي وظيفتي	التكرار	0	2	1	15	22	4.43	0.781	كبير جدا	1
		%	0	5	2.5	37.5	55				
6	تسهم الإدارة الالكترونية في تسهيل إجراءات العمل	التكرار	0	5	1	14	20	4.23	1.000	كبير جدا	5
		%	0	12.5	2.5	35	50				
7	يحرص العاملون على الالمام الكافي بالإدارة الالكترونية	التكرار	4	4	7	19	6	3.48	1.176	متوسط	9
		%	10	10	17.5	47.5	15				
8	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من اجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	التكرار	2	1	5	22	10	3.93	0.971	كبيرة	7
		%	5	2.5	12.5	55	25				
9	يتوفر لدى الوظيفي المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل لأداء مهامهم الوظيفية	التكرار	0	1	9	19	11	3.75	1.171	متوسط	8
		%	0	2.5	22.5	47.5	27.5				
10	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	التكرار	4	7	7	16	6	3.33	1.228	متوسط	10
		%	10	17.5	17.5	40	15				
التقييم العام								**4.02**	**0.610**	**كبيرة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

العبارة الأولى: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق وأوافق بشدة نسبة متساوية 47.5% لعبارة أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما هو محدد له من إجراءات، ثم نسبة ضعيفة لكل من محايد ولا أوافق 2.5% وبعدها نسبة منعدمة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.40 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على كبير جدا للاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.672 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثانية: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 47.5% مما يؤكد عبارة أحافظ دائما على أوقات العمل وانجر مهامي في الموقت المحدد) تليها نسبة 42.5 % لموافق بشدة وبعدها نسبة 7.5% غير موافق ثم نسبة ضعيفة (لا أوافق) بـ7.5 % و نسبة منعدمة (لا أوافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.25 وهو يعبر عن الفئة كبيرة جدا من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.840 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الثالثة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 55 % مما يؤكد أن أستطيع التعامل بحكمة واتزان مع المواقف الطارئة، تليها نسبة للمستجوبين بـ أوافق بشدة يمثلون نسبة 40% بعدها الإجابة غير موافق بنسبة 5% وفي الأخير الإجابة نسبة منعدمة لكل من غير موافق بشدة ومحايد.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.30 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.723 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

العبارة الرابعة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 57.5% على عبارة " احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل"، تليها الإجابة موافق بشدة بنسبة 32.5% ونسبة 5% للإجابتين غير موافق ومحايد بنسبة 10% ووفي الأخير نسبة منعدمة 0% غير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.18 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.747 ما يدل على تشتت الإجابات.

العبارة الخامسة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 55% أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لي اثناء ادائي وظيفتي، تليها الإجابة موافق حيث بلغت 37.5 %ونسبة 5% لغير موافق ونسبتي 2.5% و0% على التوالي لمحايد وغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.43 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير جدا لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.781 ما يدل على تشتت البيانات.

العبارة السادسة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ أوافق بشدة بنسبة 50% تسهم الإدارة الالكترونية في تسهيل إجراءات العمل، تليها نسبة الإجابة موافق 35% ثم الإجابة بـ غير موافق بنسبة 12.5% وبعدها نسبة محايد مقدرة بـ 2.5% ونسبة منعدمة للإجابة (غير موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.23 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة جدا لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.000 ما يدل على تشتت البيانات.

العبارة السابعة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 47.5% لعبارة يحرص العاملون على الالمام الكافي بالإدارة الالكترونية، أما بالنسبة للإجابة محايد 17.5% ثم نسبة موافق بشدة بلغت 15 %ونسبة متساوية لكل من الإجابتين غير موافق بشدة وغير موافق مقدرة بـ 10%.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.48 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبير لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.176 ما يدل على تشتت البيانات.

العبارة الثامنة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ أوافق بنسبة 55% لعبارة (يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من اجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء). تليها نسبة الإجابة موافق بشدة بنسبة 25% وبعدها نسبة 12.5% محايد ونسبة . 5% و2.5% لكل من الإجابتين (غير موافق بشدة وغير موافق) على التوالي.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.93 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.971 ما يدل على تشتت البيانات.

العبارة التاسعة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ أوافق بنسبة 47.5% لعبارة (يتوفر لدى الوظيفي المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل لأداء مهامهم الوظيفية). تليها نسبة الإجابة موافق بشدة بنسبة 27.5% وبعدها نسبة 22.5% محايد ونسبة 2.5% غير موافق ونسبة منعدمة (غير موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.75 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.171 ما يدل على تشتت البيانات.

العبارة العاشرة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ أوافق بشدة بنسبة 40% تثبت العبارة يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل، تليها نسبة الإجابة متساوية لكل من محايد وغير موافق 17.5% ثم الإجابة بـ موافق بشدة بنسبة 15% وفي الأخير بـ10% (غير موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.33 وهو يعبر عن الفئة المتوسطة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة متوسط لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.228 ما يدل على تشتت البيانات.

بهذا نكون قد درسنا المحور الثاني، والذي اختص كل عبارات الأداء الوظيفي الذي كان متوسطة الحسابي 3.56 ضمن المجال الكبير من مقياس ليكارت للمجالات الخمس وكذا انحرافه المعياري للمحور 0.591 ما يثبت تشتت البيانات والتباين.

المطلب الثالث: نتائج الفرضيات

لدارسة النتائج علينا حساب المتوسطات الحسابية لجميع البنود والمحاور والفروقات واختبار T-test وارتباط بيرسون لقياس شدة الارتباط بين عناصر الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

الفرع الأول: عناصر أساسية الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

أولا: اختبار (T-test) لاتجاه الأفراد حول الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

للتوصل إلى نتائج نستطيع من خلالها اختبار فرضية هذه الدراسة والتي نذكرها فيما يلي:

الجدول 25: اختبار (T-test) لاتجاه الأفراد حول الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

المحور / البند	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجة الاتجاه العام
أجهزة الحاسوب ولواحقها	4.31	0.619	44.038	0.000	كبيرة
الشبكات	3.85	0.761	32.006	0.000	كبيرة
البرمجيات وقواعد البيانات	3.55	0.801	28.055	0.000	كبيرة
الكوادر البشرية	3.30	0.947	22.053	0.000	متوسطة
الإدارة الالكترونية	3.75	0.655	36.252	0.000	كبيرة
الأداء الوظيفي	4.02	0.610	41.727	0.000	كبيرة

قيمة T الجدولية = 2.021 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول السابق إلى تقييم المتوسطات الحسابية كما تطرقنا لها سابقا في مقاييس النزعة المركزية في عينة الدراسة كما نلاحظ أن قيمة T الجدولية أكبر من قيمة T لجميع البنود والمحاور وكذا مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 ما يدل على عدم وجود فروقات، فقد تراوحت الفروقات ما بين 3.30-4.31 وبالتالي تقارب في الإجابات.

ثانيا :دراسة العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

الغرض من دراستنا الميدانية هو التوصل إلى نتائج نستطيع من خلالها اختبار فرضيات هذه الدراسة والتي نذكرها فيما يلي:

- توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الوظيفي.

لابد من دراسة الأداء الوظيفي البنود التي تشكل منها وقياس شدة الارتباط ومعرفة اتجاهه بقياس ارتباط سبيرمان والبنود من (أجهزة الحاسوب والشبكات والبرمجيات والكوادر البشرية على تحسين الأداء الوظيفي).

ولإجراء الاختبارات للفرضيات المذكورة سابقا انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية، وذلك انطلاقا من المتغيرات كما يلي:

أولا: فرضية العدم (ف0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.

ثانيا: الفرضية البديلة (ف1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المذكورين؛

أمّا إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول 26: معامل ارتباط بين الإدارة الالكترونية (أبعادها) والأداء الوظيفي.

المتغيرين	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
أجهزة الحاسوب ولواحقها	0.553	** 0.000
الأداء الوظيفي		
الشبكات	0.449	** 0.000
الأداء الوظيفي		
البرمجيات وقواعد البيانات	0.448	** 0.000
الأداء الوظيفي		
الكوادر البشرية	0.621	** 0.000
الأداء الوظيفي		
الإدارة الإلكترونية	**0.545**	** **0.000**
الأداء الوظيفي		
* دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) أجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، مع شدة ارتباط قوي مقدر بـ 62.4% أكبر من 50%، وهذا ما يبيّن أن الموظفين لديهم مهارات وقدرات في استخدام اجهزت الحاسوب ولواحقها والتي كان لها تأثير اجابي على الأداء الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الشبكات والأداء الوظيفي، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، مع شدة ارتباط قوي مقدر بـ 0.867 أكبر من 50%، وهذا ما يبيّن أن الموظفين لديهم خبرة في ميدان الادارة الالكترونية من خلال توفير الامكانيات المتميزة لأنترنت وشبكات الداخلية والخارجية التي تربط الادارة الإدارة بالموظفين والجامعات الأخرى.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين البرمجيات وقواعد البيانات والأداء الوظيفي، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، مع شدة ارتباط قوي مقدر بـ 0.777 أكبر من 50%، وهذا ما يبيّن أن الموظفين لديهم خبرة في ميدان الادارة الالكترونية وامتلاك كفاءات بشرية لاستخدام الإدارة الالكترونية وتسهيل إجراءات العمل
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الكوادر البشرية والأداء الوظيفي، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر ب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، مع شدة ارتباط قوي مقدر بـ 0.638 أكبر من 50%، وهذا ما يبيّن أن تدريب الوظيفي على استخدام البرامج الإلكترونية يساهم في تسهيل إجراءات العمل.
- ✓ هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرات الأساسية للإدارة الإلكترونية المكونة في أجهزة الحاسوب والشبكات والبرمجيات والكوادر البشرية والأداء الوظيفي، وذلك أنه كلما زادت العناصر الأساسية المقترحة زادت فعالية الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية مع الأداء الوظيفي.

للتوصل إلى نتائج نستطيع من خلالها اختبار فرضية هذه الدراسة والتي نذكرها فيما يلي:

❖ تؤثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.

لابد من دراسة الارتباط وقياس شدته ومعرفة اتجاهه بقياس ارتباط سبيرمان بين المحورين (الإدارة الإلكترونية وأداء الوظيفي).

ولإجراء اختبار للفرضية المذكورة نتطرق:

أولا: فرضية العدم (فo): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية مع الأداء الوظيفي.

ثانيا: الفرضية البديلة (ف1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية مع الأداء الوظيفي.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المذكورين. أمّا إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول 27: معامل ارتباط الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.

المتغيرين	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	0.545	** 0.000
الأداء الوظيفي		
* دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر ب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، وهذا ما يبيّن أن الإدارة الالكترونية تساهم في تحسن الأداء الوظيفي.

- ✓ هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين، نظرا لقيمة الارتباط سبيرمان 54.5% الذي يعبر عن شدة الارتباط وذلك أنه كلما زادت الإدارة الإلكترونية زاد الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية المجراة في فرع من فروع الإدارة جامعة المدية لولاية المدية، والتي استعملنا فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تساعدنا على معالجة إشكالية الموضوع.

وُزعت الاستبانة على عينة عشوائية من موظفين مركز الانظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد تميزت هذه العينة بأنها متعلمة ومثقفة وهذا ما يدل على قدرتها على فهم أسئلة الاستبانة، كما أظهرت نتائج SPSS وعي وثقافة العينة المتوسط بمركز الانظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

حيث يوجد تأثير للإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الاداء الوظيفي ليتضح في المحور الأخير أن الأداء الوظيفي مرتبط بالإدارة الإلكترونية وله علاقة طردية إيجابية وبالتالي كلما زادت الإدارة الإلكترونية زاد الأداء الوظيفي.

الخاتمة

إن فكرة الادارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الملكية الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة الى تكامل البيانات و المعلومات بين الإدارات المختلفة و المتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة و بدقة عالية في توجيه سياسة وإجراءات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية و الخارجية و لإيجاد العلاقة بين الادارة الالكترونية و الأداء الوظيفي تناولنا موضوع أثر الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي وكانت الدراسة هذه في مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة المدية حيث تناولنا في هذه الدراسة مشكلة وأهمية وأهداف و منهجية البحث وصياغة الفرضيات و نموذج البحث و عرض الدراسات السابقة التي كانت ركيزة ودليل إرشاد و توجيه في دراستنا ثم قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول.

حيث شمل الفصل الأول عرض المفاهيم الأساسية للإدارة الالكترونية من الشاة وخصائص وأهداف والعادات الادارة الالكترونية تم المزايا والمعوقات.

في الفصل الثاني عرضنا المفاهيم المرتبطة بكل من الاداء والأداء الوظيفي وخصائص وانواع الاداء وعناصر ومحدثات الأداء الوظيفي وأثر ابعاد الادارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

اما الفصل الثالث فقد كان للدراسة الميدانية قدمنا فيه لمحة مختصرة عن مركز محل البحث ثم عرض اجراءات البحث من عينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة كما تناولنا خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل محاور الاستمارة لنصل أخيرا الى اختبار فرضيات الدراسة ومن خلال كل الفصول السابقة تصل الى خاتمة هذه الدراسة التي توصلنا فيها الى مجموعة من النتائج.

نتائج الدراسة النظرية:

1. تعتمد الادارة الالكترونية على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
2. من فوائد الادارة الالكترونية تبسيط الإجراءات واختصار الوقت والدقة والوضوح في انجاز المعاملات الادارية المختلفة.

3. والادارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصـــر أجهزة الحاســـوب ولواحقها الشـــبكات البرمجيات وقواعد البيانات والكوادر البشرية التي تساعد المؤسسة في اداء اعمالها ووظائفها الإدارية.
4. والادارة الالكترونية لها أهداف متنوعة اجتماعية علمية واقتصـادية تصـب في هدف واحد واسـاسـي هو الاسـتفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصـالات وذلك التنمية تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد او الإدارة.
5. الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف عمله ومســـؤولياته التي تكلفه بها المنظمة للأداء الوظيفي مجموعة من العناصر اهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة ونوعية العمل وكميته المنجر والمثابرة والوثوق.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال إطلاع الباحث على بيئة البحث وإجراء أسـلوب الاسـتمارة ومن خلال تحليل إجابات العينة توصـلنا الى مجموعة من النتائج:

1. يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة.
2. يتضـح ان الكوادر البشـرية وأجهزة الحاسـوب ولواحقها من بين متغيرات الدراسـة. يمثل متغيرا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي.
3. هناك علاقة ارتباطية قوية بين متغيرين وذلك أنه كلما زادت الإدارة الالكترونية زاد الأداء الوظيفي.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة في المؤسسات وذلك لمواكبة التكنولوجيا الحاصلة والتخطي صرف تكاليف باهظة، والرفع من مستوى الأداء الوظيفي تعال وذلك من خلال:

- عقد دورات تدريبية متخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة لجميع العمال بطريقة متجددة
- الاهتمام بالبنية التحتية للتنمية والشبكات الفروع التابعة للمديرية

- تدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الالكتروني وزحهم مزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئتهم نحو العمل الإداري الالكتروني.

- إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتعبرها مع ما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة، فمن المؤسف أن تستخرج أي وثيقة في لحظات ثم تبقى العملية حبيسة إمضاء المسؤول المخول.
- الاستفادة من خدمات أجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة وتدريب الموظفين على التطبيقات المختلفة للبرامج، مما يساعد في عملية الأرشفة.
- تطوير آلية العمل بالبريد الإلكتروني وتوسيع دائرة نشره على كامل المؤسسات، وبين جميع المكاتب الداخلية وجعل نظام الرقمية للدخول والخروج للبرامج.
- توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الالكتروني من المخاطر والتهديدات.
- تفعيل دور الإطارات المؤهلة تأهيلا ماليا في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الادارة الالكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاســـنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشـــر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
2. أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الادارة الالكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى 2015.
3. أحمد محمد سمير، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009.
4. أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1 2009.
5. بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. ثابت عبد الرحمن ادريس، **الإدارة الإلكترونية**، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
7. جاسم، عقيل عبد الله، **مدخل تقييم المشروعات**، دار حامد للنشر ،1999، عمان.
8. حسن، راوية إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000
9. حسين محمد الحسن، **الادارة الالكترونية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الأولى.

   نجم عبود نجم، **الادارة الالكترونية**، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات دار المريخ الرياض المملكة العربية السعودية 2004.
10. حسين مصطفى هلالي وآخرون، **الإدارة الالكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ،2010.
11. خالد ممدوح ابراهيم، **الإدارة الإلكترونية**، الناشر: الدار الجامعية، مصر، ط 1، 2010.

12. راشد فاروق محمد السعيد، **التنظيم الصناعي والإداري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.

13. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

14. السالمي علاء عبد الرزاق، **نظم دعم القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، 2005

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

16. السلمي علي، **تطوير الأداء وتجديد المؤسسات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.

17. طارق عبد الرؤوف عامر، **الادارة الالكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

18. طاهر محسن منصور الغالبي، **وائل محمد صبحي ادريس**، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار زائل للنشر، الأردن، 2007.

19. عبد الحكم احمد الخزامي، **تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (تقييم الاداء)**، مكتبة ابن سيناء القاهرة، مصر،1999.

20. عبد السلام ابو قحف، **اقتصاديات الاعمال المكتب العربي الحديث**، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2003.

21. عبد العزيز جميل مخيمر واخرون، **قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، الطبعة الاولى مصر 2000.

22. عبد العزيز مصطفى **مبادئ التسويق الحديث**، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن 2002.

23. عبد الله حمد الجساسي **"أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين"**، عمان 2010

24. علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009

25. محمد راوية، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

26. محمد محمود المكاوي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع، مصر، 2011.

27. محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ،2010

28. محمود حسن الوادي، بلال محمود الوادي، **المعرفة والإدارة الإلكترونية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.

29. مزهر شعبان العالي، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الالكترونية**، الأردن، دار الثقافة 2014.

30. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.

31. مصطفى يوسف الكافي، **الادارة الالكترونية** دار النشر والتوزيع سنة 2012.

32. موسي عبد الناصر ومحمد قريشي: **مساهمة الغدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**.2011

33. موفق جديد محمد، **الإدارة (المبادئ، النظريات، والوظائف)**، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2001

المجلات:

1. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

2. علي حسين باكير، **المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية**، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد 23، 2006.

3. العواملة نائل عبد الحفيظ، **الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة**، دراسة منشورة، مجلة الدراسات ط1، 2003.

4. مجلة جامعة المنصور، العراق، العدد 22، 2014.

5. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة – بسكرة –الجزائر)** (مجلة الباحث العدد 9)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

قائمة المذكرات:

1. السبيعي مناحي بعنوان، **إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها " جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، الرياض، 2005.

2. بشرى عبد العزيز العبيدي، **مدى توافر متطلبات الإدارة الالكترونية وأثرها في درجة تطبيقها**، دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة،

3. بوقطوف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)** ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

4. جهرة حمزة، **دور الإدارة الإلكترونية في تحين الأداء الوظيفي – دراسة حالة – الولاية المنتدبة ولاد جلال**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019

5. سميرة طهراوي، **تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين**، مذكرة تخرج لنيل، شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي المدية 2008/2007، ص 123

6. شامي صليحة المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعملين دراسة حالة جامعة محمد بوقرة الجزائر 2010

7. عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،2010

8. عفيفي، صديق محمد عبد الهادي، أحمد إبراهيم السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية ط 10، الإسكندرية المكتب العربي الحديث، 2003.

9. علي عبد الله، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 ص 69

10. محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2009

11. محمد علي المانع تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء رسالة ماجستير في الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية 2006.

12. محمد علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية 2006

13. مريم ارفيس" الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة "دراسة نظرية جامعة بسكرة الجزائر.

الملتقيات:

1. محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية** الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2009

المواقع الالكترونية:

1. واجب غريب، " **الحكومة الإلكترونية – مفهومها، متطلباتها وفوائدها**" مجلة العلوم الإنسانية (على الخط)، السنة الرابعة 2006 الثلاثي الرابع، العدد 31، (متاح على) https://www.ulum.nl

المراجع الأجنبية:

1. Bernard Martony et Danial **Croset**, **Gestion des ressources humaines**, **pilotage social et performance**, imprimerie chirat, paris, 2002
2. Bernard Martory, **contrôle de gestion social** : **salaires**, **masse salarial**, **effectifs**, **compétences performances librairie Vuibert**, Paris 1999
3. Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, 2009
4. Hosie, Petr J. Serastos, Peter P. **Happy – performing managers**: **the impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the workplace**. Cheltenham : Esward Eglar Publishing, .2006
5. Lallamme, Roch. **La Vie dans les arcanisations** : **des indicateurs de sucets** Québec : Presses de l'université du Québec, 1994,

6. Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations** Paris, 1998

7. Stride, Chris (and all.). **Measures of job satisfaction**, **organizational commitment mental health and job – related well–being**: **a benchmarking manual**. Chichester: John Wiley & sons Lid, 2007.. Usunier, Jean – Clause, Roger, Patrick. **Op**. **Cit**..

8. Usunier، Jean –Clause, Roger, **Patrick Confiance et performance économique** : **Comparaison France – Allemagne au sein de l'Europe Duns** : **Confiance et performance** : un essai de management compare France Allemagne. Paris : Librairie Vuibert.

الملاحـــق

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université Yahia Fares de Médéa

Faculté des Sciences économiques et
Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في : 02/03/31

الرقم : 28

إلى السيد : مدير مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

الموضوع :الموافقة على دراسة حالة

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية.و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالب. فإنا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال :

اسم و لقب الطالب	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل
صنار نسفرطيبي	1996-02-26 بالمدية	16163204437
تيطراوي أميرة	1997-11-21 بالعاصمة	16163205127

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير .

رئيس القسم

نائب رئيس قسم علوم التسيير

زروالي محمد

مدير المؤسسة المستقبلة

Président de Centre
Mr BENAISSA Kheireddine

UNIVERSITE Dr. YAHIA FARES - MEDEA
Centre des systèmes Et réseaux d'information et de communication de télé- enseignement et d'enseignement à distance

" إستمارة تحكيم الإستبيان "

" الأساتذة المحكمين "

الرقم	الإسم و اللقب	التخصص	الرتبة المهنية	الجامعة	الإمضاء
01	زواطي محمد	محاسبة علوم التسيير	أستاذ مساعد - أ -	جامعة المدية	أ.د زواطي محمد أستاذ مساعد قسم "أ" كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة يحيى فارس المدية
02	بن عيشوش حمد	مالية	استاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	الأستاذ بن عيشوش محمد
03	محمد بولصنام	محاسبة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	الأستاذ محمد بولصنام
04	تحياوي فاطمة	ادارة أعمال وتسويق	أستاذ محاضر - ب -	جامعة المدية	تحياوي فاطمة أستاذ محاضر ب

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

ماستر 2 إدارة أعمال

حضرة الموظف (ة) المحترم (ة)؛

تحية طيبة، وبعد:

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تقوم الطالبتان بدراسة ميدانية حول موضوع:

" أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"

دراسة حالة جامعة المدية (مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد)

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر 2 في إدارة الأعمال (علوم التسيير) بجامعة يحي فارس بالمدية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الطالبتان بإعداد استمارة معتمدة على ما جاء في أدبيات الإدارة والدراسات السابقة، وقد قسمت الاستمارة إلى جزئين، جزء يشتمل على البيانات الأولية وجزء يشتمل على المحاور الرئيسية للدراسة

لذا يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستمارة كاملة بوضع علامة (×) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك بكل أمانة ودقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في المؤسسة، فذلك سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، علما أن نتائجها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة

1 / الإدارة الإلكترونية:

تعرفها الطالبتان بأنها: التحول للعمل الإلكتروني لتطوير الأداء وجودة الخدمات من خلال توظيف المؤسسة التقنية الحديثة للاتصالات والمعلومات للقيام بأنشطتها وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.

2 / الأداء الوظيفي:

تعرفه الطالبتان إجرائيا بأنه: هو الأثر الصافي لجهود الفرد، تبدأ بالقدرات والكفاءات المكونة للفرد وتنتهي بتحقيق الهدف المخطط، والذي يساهم في تحديد مدى استغلال المؤسسة لإمكانياتها ومواردها بشكل جيد.

أولا / البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مركز أنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة المدية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة او علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

1/ الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2/ العمر: ☐ **أقل من 30 سنة** ☐ **من30 الى 40**

☐ **من 41 الى 50 سنة** ☐ **أكثر من 50 سنة**

3/ المستوى التعليمي: ☐ **ثانوي فما دون** ☐ **ليسانس**

☐ **دراسات عليا (ماستر – دكتوراه)** ☐ **دراسات أخرى**

4/ الأقدمية: ☐ **أقل من 05 سنوات** ☐ **من 05 الى 10 سنوات**

☐ **من 11 الى 15 سنة** ☐ **أكثر من 15 سنة**

5/ عدد الدورات التي شاركت فيها للتدرب على الإدارة الإلكترونية أثناء خدمتك:

☐ **لم أشارك** ☐ **شاركت بدورة واحدة**

☐ **شاركت بدورتين** ☐ **شاركت بثلاث دورات فأكثر**

6/ درجة التحكم في الإعلام الألي:

☐ **منخفض** ☐ **متوسط** ☐ **مرتفع**

7/ درجة معرفتك بالأداء الوظيفي:

☐ **منخفض** ☐ **متوسط** ☐ **مرتفع**

ثانيا/ البيانات الموضوعية: محاور الاستبانة:

المحور الأول/ الإدارة الإلكترونية

أولا/ أجهزة الحاسوب ولواحقها						
ت	**العبارات**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
1	توفر الجامعة حواسيب أجهزة الإعلام الألى لمختلف المكاتب والإدارات					
2	توفر الجامعة أجهزة صيانة من معدات وعتاد					
3	قدم أجهزة الحاسوب ولواحقها وبرامجها يؤثر على العمل الإداري					
4	تساهم أجهزة الحاسوب ولواحقها في تسهيل العمل الإداري					
5	أجهزة الحاسوب ولواحقها تزيد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية					
6	المعدات المتوفرة من أجهزة الحاسوب ولواحقها كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
ثانيا/ الشبكات						
ت	**العبارات**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**

1	توفر الجامعة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
2	هناك ربط إلكتروني بين الجامعة والجامعات الأخرى					
3	هناك ربط إلكتروني بين إدارة الجامعة ومختلف الكليات					
4	يتم استخدام البريد الإلكتروني e-mail في العمل والاتصال الإداري					
5	الشبكات تقلل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل					
6	الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
ثالثا/ البرمجيات وقواعد البيانات						
ت	**العبارات**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
1	تملك الجامعة برامج حاسوبية لازمة لتطبيق الأعمال الإدارية					
2	توفر الجامعة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					
3	ألغت الجامعة الأرشيف الورقي واستبدلته بالأرشيف الإلكتروني					
4	توفر الجامعة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية					
5	تساهم الجامعة في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية					
6	تساهم البرامج الإلكترونية في تسهيل إجراءات العمل					
7	عدم ثقة الإداريين بجدوى امن وحماية المعلومات الإدارة الإلكترونية					

رابعا/ الكوادر البشرية						
ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب					
2	يتم التدريب بناءاً على احتياجات العاملين					
3	تملك الجامعة كفاءات بشرية مؤهلة لتشغيل الإدارة الإلكترونية					
4	تسعى الجامعة الى استقطاب أفراد ذو مؤهلات فنية وعلمية عالية					
5	يتم تدريب العاملين باستمرار من خلال عقد دورات وتدريبهم على اكتساب مهارات وخبرات جديدة					

المحور الثاني/ الأداء الوظيفي:

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما هو محدد له من إجراءات				
2	أحافظ دائما على أوقات العمل وانجز مهامي في الموقت المحدد				
3	أستطيع التعامل بحكمة واتزان مع المواقف الطارئة				
4	احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل				
5	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لي اثناء ادائي وظيفتي				
6	تسهم الإدارة الالكترونية في تسهيل إجراءات العمل				

7	يحرص العاملون على الالمام الكافي بالإدارة الالكترونية				
8	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من اجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء				
9	يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل لأداء مهامهم الوظيفية				
10	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل				

شكرا لكم حسن تعاونكم

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	10

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الوظيفي الأداء	40	4,0250	,61007	,09646
الإلكترونية الإدارة	40	3,7574	,65552	,10365

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الوظيفي الأداء	41,727	39	,000	4,02500	3,8299	4,2201
الإلكترونية الإدارة	36,252	39	,000	3,75735	3,5477	3,9670

Descriptives

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
والإدارات المكاتب لمختلف الألى الإعلام أجهزة حواسيب الجامعة توفر	4,55	,639
وعتاد معدات من صيانة أجهزة الجامعة توفر	4,15	,975
الإداري العمل على يؤثر وبرامجها ولواحقها الحاسوب أجهزة قدم	4,25	,981
الإداري العمل تسهيل في ولواحقها الحاسوب أجهزة تساهم	4,45	,639
الإدارية العمليات وفعالية كفاءة من تزيد ولواحقها الحاسوب أجهزة	4,53	,847
الإلكترونية الإدارة لتطبيق كافية ولواحقها الحاسوب أجهزة من المتوفرة المعدات	3,97	,974
بالموظفين الإدارة تربط داخلية شبكة الجامعة توفر	3,82	1,059
الأخرى والجامعات الجامعة بين إلكتروني ربط هناك	3,72	1,086
الكليات ومختلف الجامعة إدارة بين إلكتروني ربط هناك	3,95	1,011
الإداري والاتصال العمل في e-mail الإلكتروني البريد استخدام يتم	3,80	1,091
العمل إنجاز على الشخصية العلاقات تأثير من تقلل الشبكات	3,88	,966
الإلكترونية الإدارة لتطبيق كافي يعتبر حاليا المتوفر بالشبكات الربط	3,95	,904
الإدارية الأعمال لتطبيق لازمة حاسوبية برامج الجامعة تملك	3,68	,971
بياناتها لحماية متطورة آلية حماية أنظمة الجامعة توفر	3,75	1,104
الإلكتروني بالأرشيف واستبدلته الورقي الأرشيف الجامعة ألغت	3,18	1,299
الإلكترونية الإدارية بالاتصالات الخاصة البرامج أنظمة الجامعة توفر	3,85	,864
الإلكترونية البرامج استخدام على العاملين تدريب في الجامعة تساهم	3,02	1,310
العمل إجراءات تسهيل في الإلكترونية البرامج تساهم	3,93	1,207
الإلكترونية الإدارة المعلومات وحماية امن بجدوى الإداريين ثقة عدم	3,47	1,062
المناسب الموظف لاختيار ودقيقة محددة إجراءات إتباع خلال من الموظفين تعيين يتم	3,27	1,198
العاملين احتياجات على بناءاً التدريب يتم	3,35	1,210
الإلكترونية الإدارة لتشغيل مؤهلة بشرية كفاءات الجامعة تملك	3,95	,815
عالية وعلمية فنية مؤهلات ذو أفراد استقطاب الى الجامعة تسعى	3,25	1,127
جديدة وخبرات مهارات اكتساب على وتدريبهم دورات عقد خلال من باستمرار العاملين تدريب يتم	2,70	1,324
إجراءات من له محدد هو ما وفق سليم بشكل العمل تنفيذ أستطيع	4,40	,672
المحدد الموقت في مهامي وانجز العمل أوقات على دائما أحافظ	4,25	,840
الطارئة المواقف مع واتزان بحكمة التعامل أستطيع	4,30	,723
العمل لخدمة وتوظيفها بها الإلمام ومحاولة عملي مجال في متغيرات من يحدث ما متابعة على دائما احرص	4,18	,747
وظيفتي ادائي اثناء لي المتاحة الوسائل كافة باستغلال أقوم	4,43	,781
العمل إجراءات تسهيل في الالكترونية الإدارة تسهم	4,23	1,000
الالكترونية بالإدارة الكافي الالمام على العاملون يحرص	3,47	1,176
الأخطاء من وخلوه المحددة التعليمات وفق اجازه من أتأكد لكي نهائي بشكل به أقوم الذي العمل بمراجعة دائما القيام يمكنني	3,93	,971
الوظيفية مهامهم لأداء العمل مشكلات حل على والقدرة المهارات العاملين لدى يتوفر	3,75	1,171
العمل وقوانين نظم مع يتلاءم بما أعمالهم لإنجاز لمرؤوسيهم الرؤساء قبل من ومتابعة اهتمام يوجد	3,32	1,228
ولواحقها الحاسوب أجهزة	4,3167	,61994
الشبكات	3,8542	,76160
البيانات وقواعد البرمجيات	3,5536	,80109
البشرية الكوادر	3,3050	,94786
الإلكترونية الإدارة	3,7574	,65552
الوظيفي الأداء	4,0250	,61007

Corrélations

			الإدارة الإلكترونية	أجهزة الحاسوب ولواحقها	الشبكات	البرمجيات وقواعد البيانات	الكوادر البشرية
Rho de Spearman	الإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation	1,000	,624**	,868**	,867**	,777**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40	40
	أجهزة الحاسوب ولواحقها	Coefficient de corrélation	,624**	1,000	,627**	,485**	,277
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,002	,083
		N	40	40	40	40	40
	الشبكات	Coefficient de corrélation	,868**	,627**	1,000	,675**	,506**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,001
		N	40	40	40	40	40
	البرمجيات وقواعد البيانات	Coefficient de corrélation	,867**	,485**	,675**	1,000	,638**
		Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40
	الكوادر البشرية	Coefficient de corrélation	,777**	,277	,506**	,638**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,083	,001	,000	.
		N	40	40	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			الوظيفي الأداء
Rho de Spearman	الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	40
	الإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation	,545
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
	أجهزة الحاسوب ولواحقها	Coefficient de corrélation	,553
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
	الشبكات	Coefficient de corrélation	,449
		Sig. (bilatérale)	,004
		N	40
	البرمجيات وقواعد البيانات	Coefficient de corrélation	,448
		Sig. (bilatérale)	,004
		N	40
	الكوادر البشرية	Coefficient de corrélation	,621
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	40