

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

تخصص: علم اجتماع تنظيم

- إشراف الدكتورة:

د/ تونسي فاييزة

- إعداد الطالبة:

- بن جدو خضرة فطيمة الزهرة

الموسم الجامعي: 2019 - 2020



شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي الفاضلة الدكتورة التونسي فائزة التي قبلت الاشراف على هذه الأطروحة وكان لها الفضل الكبير في إخراجها في صورتها النهائية، ولم تدخر أي جهد في توجيهي وتحفيزي طيلة مختلف مراحل إنجازها

كما لا يفوتني ان اشكر كل من:

كل الأساتذة الذين أسهموا في تحكيم الاستبيان وتعديله

والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

وكل الإداريين العاملين بجامعة زيان عاشور بالجلفة

الباحثة: بن جدو خضرة فطيمة

الاهداء

إلى روح والدي رحمة الله تع إلى وأسكنه فسيح الجنان

إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أمي الثانية أختي السعدية رعاها الله

إلى إخوتي الأعزاء

إلى من دفع بي معارج العلم وكان دوما سندا لي زوجي الغالي

إلى قرّة عيني أولادي: رياض، هديل، منال، هاجر، رحاب

إلى من دفع بي

الباحثة: بن جدو خضرة فطيمة

ملخص الدراسة

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساهم في منح الموارد البشرية دور استراتيجي من خلال توفير وقت أطول للموظفين للقيام بأدوار مختلفة وأكثر فعالية في العملية الإدارية، مما يجعل من عملية تقييم أداء الموظفين عموماً والإداريين خصوصاً أمراً في غاية الأهمية.

لذا سنحاول من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على أهميتها والتي كانت موزعة على جانبين أولهما نظري وثانيهما ميداني تضمننا الفصول الستة والتي كانت على النحو التالي:

أولاً: الجانب النظري وتضمن أربع فصول كالتالي:

الفصل الأول وتضمن الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني تناولنا الإدارة الإلكترونية من خلال الرجوع إلى تاريخ الإدارة الإلكترونية وتطور الأعمال الإدارية من تقليدية إلى أعمال حديثة، والتعريف بالإدارة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها وأيضاً تطرقنا إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة

الفصل الثالث ركزنا على الأداء الوظيفي من مفهومه إلى تقييمه وخصائصه وأهدافه وتقييم الأداء في الإدارة

الفصل الرابع ربطنا بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء ومتطلباتها وطبيعة التفاعل بين الإداريين وكيف تغير نمط الاتصال في ظل الإدارة الإلكترونية ثانياً: الجانب الميداني وتضمن فصلين:

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل السادس واحتوى تحليل بيانات الاستمارة ولقد حللنا الجداول حسب فرضيات الدراسة وعرض الاستنتاج العام

إشكالية الدراسة: إن نظم الاتصال في الإدارة تغيرت فبعدما كان يعتمد على الاتصال التقليدي من خلال الاجتماعات أو الإعلانات المباشرة، التي كان لها أثر على وسائل الاتصال حيث أصبحت أكثر مرونة مما سبق، فتطورت الإدارة من أعمال تقليدية إلى أعمال حديثة مست مستويات الإدارة، من خلال كفاءة الإداريين ووسائل الاتصال، ومن خلال حقيقة وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية هنا تشير إلى مجتمع البحث ومن خلال ملاحظة واقعة وبناءاً على ما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة؟

- الأسئلة الفرعية للإشكالية:

- 1 - هل التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي؟
- 2 - ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين؟
- 3 - ما مدى تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- 4 - ما مدى تطور وكفاءة الإدارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية؟

-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة التالية: ساهمت الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة

وقد تم صياغة الفرضيات الجزئية بالشكل التالي:

- 1 - التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي.
- 2 - أثرت الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة.
- 3 - تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4 - تطور الإدارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية.

مفاهيم الدراسة

الإدارة الإلكترونية: هي عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالاً تنفذ

عبر الأجهزة الإلكترونية، من خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة

الأداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو

يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة

أما الأداء فيقاس على أساس النتائج

إدارة الموارد البشرية إلكترونية: هي وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمات

من خلال استخدام قنوات الأنترنت واتخاذ المزايا الكاملة منها

الاتصال الإلكتروني: عملية إرسال البيانات من مكان إلى آخر ضمن مجموعة أجهزة حاسوبية وملحقاتها

وخطوط الاتصال والتي تعمل مع بعضها البعض بشكل متزامن.

منهج الدراسة: ولقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وحيث أن مجتمع البحث 1200 فرداً أخذنا منها نسبة

قربت 10% بطريقة عشوائية مقدرة ب 120 إداري

تقنيات المستخدمة في تحليل النتائج: استخدمنا الأسلوب الاحصائي في تحليل بيانات الجداول التكرارات

البسيطة إضافة إلى النسب المئوية وكذلك معامل التوافق من أجل قياس قوة العلاقة بين متغيرين كميين

وتقع قيمة معامل التوافق بين 0 و 1 حيث كلما اقتربنا من الصفر كان الارتباط ضعيف وكلما اقتربنا من

1 كان الارتباط قوي، ولقد اخترنا معامل التوافق لأنه يتناسب مع طبيعة الجداول والمتغيرات

نتائج الدراسة: نستنتج مما سبق فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة مختلف من إدارة إلى أخرى

وهذا راجع إلى طبيعة العمل الموجود داخل الإدارة، وأيضاً نرى بأن الإدارة تطورت مقارنة بالسابق، وأن

هناك مزيج بين الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة ولهم الرغبة في تعلم التقنية من أجل مواكبة التطورات

الموجودة في الإدارة وأهم مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات مما سهل معاملات

الإدارية على رغم من وجود بعض النقائص، ونرى بأن أداء الموظف تغير وتطور بعد تطبيق التقنية

ونستخلص بأن الإدارة الجامعية تطورت بعد تطبيق التقنية الإدارية الإلكترونية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
4	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
5	تمهيد
6	I. أسباب اختيار الموضوع
7	II. الإشكالية
11	III. تحديد أهم مفاهيم الدراسة
17	IV. أهمية الموضوع
17	V. أهداف الدراسة
18	VI. صعوبات الدراسة
19	VII. الدراسات السابقة
32	VIII. المقاربة النظرية
34	الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
35	تمهيد
36	I - التكنولوجيا والإدارة
36	1 - تاريخ الإدارة الإلكترونية

37	2- ظهور مصطلح الحكومة الإلكترونية
38	3- من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية
39	4- المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
40	II - ماهية الإدارة الإلكترونية
40	1 - مفهوم الإدارة الإلكترونية
41	2- أهداف الإدارة الإلكترونية
43	3- أهمية الإدارة الإلكترونية
44	III - الإدارة الإلكترونية في الجامعة
44	1 - تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة
45	2- وظائف الإدارة الإلكترونية في الجامعة
48	3- خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة
49	4- مجالات الإدارة الإلكترونية في الجامعة
51	5- متطلبات إنجاح الإدارة الإلكترونيّة
52	6- إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية
52	أ- إيجابيات الإدارة الإلكترونية
55	ب- سلبيات الإدارة الإلكترونية
57	7- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة
60	Vi - تجارب الإدارة الإلكترونية في بعض الدول
60	1 - التجارب العربية
63	2- تجارب عالمية
64	vii - واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر
68	خلاصة الفصل

69	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
70	تمهيد
71	1- مدخل للأداء الوظيفي
71	1 - مفهوم الأداء الوظيفي
73	2- تقييم الأداء
75	3- خصائص تقييم الأداء
77	4- أهداف الأداء الوظيفي
79	II- محددات الأداء في الإدارة
79	1- عناصر الأداء الوظيفي
80	2- أنواع الأداء الوظيفي
83	3- محددات الأداء
85	4- العوامل المؤثرة في الأداء
87	III -تقييم الأداء في الإدارة
87	1- طرق إختبار تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات
88	2- معايير الأسلوب الفعال في تسيير الأداء
89	3- إجراءات تحسين مستوى الأداء
92	4- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي
94	5- الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي
97	خلاصة الفصل
98	الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي
99	تمهيد
100	1- أداء الموظف

100	1-تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظف
103	2- الاعتماد على الموظف لإنجاح الإدارة الإلكترونية
106	3- متطلبات أداء المنظمة للإدارة الإلكترونية
109	4- طبيعة التفاعل بين الإداريين
111	II- تغيير أداء الفرد بعد الإدارة الإلكترونية
111	1- إدارة الأفراد إلكترونياً
113	2- تأثير الإدارة الإلكترونية على الأعمال المادي
116	3- خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
119	III- تغيير نمط الاتصال بعد الإدارة الإلكترونية
119	1- مفهوم الاتصال
122	2- نماذج وعوائق الاتصال الإداري
127	3- التدريب والتطوير والاتصال في الإدارة
128	4- الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على الفرد في المنظمة
131	خلاصة الفصل
132	الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة
133	تمهيد
134	I. مجالات الدراسة
134	1- المجال المكاني
135	2- المجال البشري
135	3- المجال الزمني
136	II. المناهج المستعملة
136	III. العينة

137	١٧. أدوات جمع البيانات
137	١- الملاحظة البسيطة
137	٢- استمارة استبيان
139	٣- المقابلة
141	الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة ومناقشة النتائج
142	١. عرض وتحليل البيانات العامة
144	٢. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
167	٣. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
188	٤. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
206	٧. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة
244	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
142	جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
142	جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن
143	جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السكن
143	جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....
144	جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
145	جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التكويني في المعلوماتية
145	جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب تلقي دراسات ثانوية عن المعلوماتية
146	جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب معايشة عصر الحاسوب في مرحلة الطفولة.....
145	جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب هل السعي لتطوير الأداء وفقا للتطور التكنولوجي الذي شهدته الإدارات
147	جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب تلقي تكويننا خاص في مجال المعلوماتية بعد التوظيف
147	جدول رقم 11: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في نوع الاتصال المتبع في الإدارة.....
148	جدول رقم 12: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في تكنولوجيا الاتصال على الاتصال بين الموظفين
149	جدول رقم 13: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في استشارة المبحوث لزملائه باستخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات.....
150	جدول رقم 14: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في مدى تغلب طابع الاتصال التكنولوجي عن الاتصال التقليدي
152	جدول رقم 15: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في أداء الموظف
153	جدول رقم 16: يوضح أثر استخدام شبكة الانترنت في المكتب في أداء الموظف
155	جدول رقم 17: يوضح أثر استخدام شبكة الانترنت في المكتب في نسبة المرودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني
156	الاتصال الإلكتروني

جدول رقم 18: يوضح أثر وجود قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات في أداء الموظف	157
جدول رقم 19: يوضح أثر وجود قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني	159
جدول رقم 20: يوضح أثر نقائص الإدارة الالكترونية التقنية في أداء الموظف	160
جدول رقم 21: يوضح أثر نقائص الإدارة الالكترونية التقنية في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني	161
جدول رقم 22: يوضح أثر تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة في أداء الموظف	162
جدول رقم 23: يوضح أثر الدورات التدريبية للإداريين بالجامعة في أداء الموظف	164
جدول رقم 24: يوضح أثر الدورات التدريبية للإداريين بالجامعة في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني	166
جدول رقم 25: يوضح ماهي المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية	167
جدول رقم 26: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية	168
جدول رقم 27: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية	169
جدول رقم 28: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية	170
جدول رقم 29: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في إتاحة من طرف الإدارة الإلكترونية للمستخدم لإبراز قدراته في التسيير	172
جدول رقم 30: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد لأداء المهام	173
جدول رقم 31: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في التخوف من اجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية	174
جدول رقم 32: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية	176

- جدول رقم 33: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية 177
- جدول رقم 34: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في التوافق بين المصالح الإدارية الالكترونية من حيث التجهيز 179
- جدول رقم 35: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية في التخوف من اجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية 180
- جدول رقم 36: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية في الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية 181
- جدول رقم 37: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية في توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد لأداء المهام 182
- جدول رقم 38: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية 183
- جدول رقم 39: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية 184
- جدول رقم 40: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في التوافق بين المصالح الإدارية الالكترونية من حيث التجهيز 186
- جدول رقم 41: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية 187
- جدول رقم 42: يوضح أثر تكنولوجيا الاتصال في الاتصال بين الموظفين 188
- جدول رقم 43: يوضح أثر الإدارة الالكترونية في نمط الاتصال 188
- جدول رقم 44: يوضح أثر وجود إدارة الكترونية في عض المصالح في نوع الاتصال المتبع في الإدارة 189
- جدول رقم 45: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نوع الاتصال المتبع في الإدارة 190
- جدول رقم 46: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في الاتصال بين الموظفين 192

- جدول رقم 47: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في الاتصال بين الموظفين 193
- جدول رقم 48: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات 194
- جدول رقم 49: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات 195
- جدول رقم 50: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نوع الاتصال (التكنولوجي أو التقليدي) 196
- جدول رقم 51: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في الإدارة في نوع الاتصال (التكنولوجي أو التقليدي) 197
- جدول رقم 52: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نمط الاتصال 198
- جدول رقم 53: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في نمط الاتصال . 199
- جدول رقم 54: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في معايير الاتصال الإلكتروني في الإدارة 200
- جدول رقم 55: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في معايير الاتصال الإلكتروني في الإدارة 202
- جدول رقم 56: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في أداء الموظف 203
- جدول رقم 57: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث أداء الموظف 204
- جدول رقم 58: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني 205
- جدول رقم 59: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني 206
- جدول رقم 60: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في تطوير المهارات المهنية 207

جدول رقم 61: يوضح أثر تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية في الرغبة في تعلم الوسائل	208
التقنية الحديثة في الإدارة.....	
جدول رقم 62: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب في الرغبة في تعلم الوسائل	209
التقنية الحديثة في الإدارة.....	
جدول رقم 63: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي في الرغبة في تعلم الوسائل التقنية	211
الحديثة في الإدارة	
جدول رقم 64: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في الرغبة في تعلم الوسائل	212
التقنية الحديثة في الإدارة.....	
جدول رقم 65: يوضح أثر الإدارة الالكترونية في الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في	213
الإدارة	
جدول رقم 66: يوضح أثر تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية في تطوير مهارات جديدة	215
في التكنولوجيا.....	
جدول رقم 67: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب تطوير مهارات جديدة في	216
التكنولوجيا.....	
جدول رقم 68: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق هذه التقنية في تطوير	218
مهاراتك جديدة في التكنولوجيا.....	
جدول رقم 69: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في تطوير مهارات جديدة في	219
التكنولوجيا.....	
جدول رقم 70: يوضح أثر الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا في تطوير مهارات جديدة في	221
التكنولوجيا.....	
جدول رقم 71: يوضح أثر تمسك الإداريون بمبادئ الإدارة التقليدية في تطوير مهاراتك المهنية	222
.....	
جدول رقم 72: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب في تطوير المهارات	224
المهنية	
جدول رقم 73: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق هذه التقنية في تطوير	225
المهارات المهنية.....	

- جدول رقم 74: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في تطوير المهارات المهنية
227
- جدول رقم 75: يوضح أثر الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا في تطوير مهارتك المهنية
228
- جدول رقم 76: يوضح أثر تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية في تناسب مهارات المبحوث
المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.....
229
- جدول رقم 77: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب في تناسب مهارات
المبحوث المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.....
231
- جدول رقم 78: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق هذه التقنية في تناسب
مهارات المبحوث المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.....
232
- جدول رقم 79: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في تناسب مهارات المبحوث
المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.....
233
- جدول رقم 80: يوضح أثر الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا في تناسب مهارات المبحوث
المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.....
235

مقدمة

مقدمة

إن الانتشار الواسع لشبكة الويب المرتبطة بشبكة الأنترنت كوسيلة متقدمة نتج عنها الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية والاستخدام المكثف لنظم وتكنولوجيا المعلومات في شتى المنظمات والتعاملات في كل المجالات، فظهرت التجارة الالكترونية والتعلم عن بعد والمدرسة الالكترونية والمكتبات الرقمية والجامعة الافتراضية والإدارة الالكترونية.... إلخ، الأمر الذي ساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الجهد المبذول لتقديم الخدمات وبالتالي أسهم بانتقال عمل الإدارة من النمط التقليدي الي النمط الالكتروني القائم على استخدام الأنترنت وشبكات في انجاز مختلف وظائف الإدارة.

وبالتالي شكلت الإدارة الالكترونية اتجاها غير مألوف وذلك بكون الأسس التي تقوم عليها مختلفة تماما عن الأسس التي تقوم عليها الإدارة التقليدية التي أصبحت شبه عاجزة عن مسايرة التطورات وغير قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر الرقمي ومتطلباته، حيث أن الإدارة الالكترونية أصبح ينظر اليها كمنهج حديث يحل تدريجيا محل الإدارة التقليدية كونها تعتمد على استخدام تكنولوجيا متقدمة ووسائط مبتكرة ذات طاقة عالية تمكنها من تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات المحلية للأنترنت (الأنترانت) وشبكات عالمية (الأنترنت) وكذلك أجهزة لاسلكية لإدخال المعلومات، مما يحقق تكامل المعلومات والبيانات واستخدامها بين مختلف الإدارات .

وفي خضم هذه التطورات كان لزاما على الجامعة الجزائرية مسايرة الامر الواقع والعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية من أجل مسايرة الركب الحضاري وتقليص الفجوة الرقمية الأمر الذي يتطلب تأهيل الموارد البشرية للتأقلم مع هذه التغيرات الجديدة وجعلها تتماشى مع التحول إلى الخدمات الإلكترونية التي تسهل تدفق المعلومات وتساهم كذلك في كسب الوقت وتوفير خدمات فعالة ويسيرة على مستوى مختلف العمليات الإدارية التي من شأنها أن تساعد كل الأسرة الجامعية سواء أكانوا اداريين أو طلبة أو أساتذة.

ومادام الإداريون هم المعنيون الأوائل بضمان تقديم هذه الخدمة ولا بد عليهم من مواكبة هذه العملية وإتقان أساليب أدائها واكتساب المهارات الضرورية التي تمكنهم من تقديم مردود أفضل، فإن الأمر يتطلب الاهتمام أكثر بهذه الفئة، بصفتها تمثل المحرك الرئيسي لضمان السير الأمثل للوظيفة الإدارية.

إن تطبيق نظام الإدارة الالكترونية بالجامعة يساهم في منح الموارد البشرية دور استراتيجي من خلال توفير وقت أطول للموظفين للقيام بأدوار مختلفة وأكثر فعالية في العملية الإدارية، مما يجعل من عملية تقييم أداء الموظفين عموماً والإداريين خصوصاً أمراً في غاية الأهمية.

لذا سنحاول من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على أهميتها والتي كانت موزعة على جانبين أولهما نظري وثانيهما ميداني تضمننا الفصول الستة والتي كانت على النحو التالي:

أولاً: الجانب النظري وتضمن أربع فصول كالتالي:

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة وتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته إلى تحديد وصياغة الإشكالية إضافة إلى التطرق إلى فرضيات الدراسة والتحليل المفهومي لها، وتحديد أهم المفاهيم المستعملة وتناولنا دراسات سابقة من زوايا مختلفة واسقاطها على دراستنا الحالية.

الفصل الثاني تناولنا الإدارة الالكترونية من خلال الرجوع إلى تاريخ الإدارة الإلكترونية وتطور الأعمال الإدارية من تقليدية إلى أعمال حديثة، والتعريف بالإدارة الالكترونية وأهدافها وأهميتها وأيضاً تطرقنا إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة

الفصل الثالث ركزنا على الأداء الوظيفي من مفهومه إلى تقييمه وخصائصه وأهدافه وتقييم الأداء في الإدارة

الفصل الرابع ربطنا بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء ومتطلباتها وطبيعة التفاعل بين الإداريين وكيف تغير نمط الاتصال في ظل الإدارة الإلكترونية

ثانيا: الجانب الميداني وتضمن فصلين:

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل السادس واحتوى تحليل بيانات الاستمارة ولقد حللنا الجداول حسب فرضيات

الدراسة وعرض الاستنتاج العام

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- I. أسباب اختيار الموضوع
- II. الإشكالية
- III. تحديد أهم مفاهيم الدراسة
- IV. أهمية الموضوع
- V. أهداف الدراسة
- VI. صعوبات الدراسة
- VII. الدراسات السابقة
- VIII. المقاربة النظرية

تمهيد:

تتطلب الدراسات الاجتماعية كغيرها من الدراسات العلمية وجود إطار منهجي، ويعتبر من أهم خطوات إعداد البحث وهي الأساس في قيمة البحث، وهي تمثل الكيفية التي يجري بها الباحث بحثه، ويتضمن الأسباب الأساسية لاختيار موضوع الدراسة والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، واشكالية وأهداف الدراسة، وأهمية الموضوع في حقل المعرفة السوسولوجية وصولاً إلى الدراسات السابقة، وتحديد أهم مفاهيم الدراسة، دون نسيان أهم صعوبات منهجية.

I. أسباب اختيار الموضوع:

لدراسة أي موضوع هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في البحث حول موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الإدارة الجامعية.
- محاولة تسليط الضوء على مدى التغيير الحاصل من خلال انتشار تطبيق تقنية الإعلام الآلي في الجامعات الجزائرية.
- جدية الموضوع وحدثه دفعني للاستمرار في البحث حول تفاصيل هذه الإشكالية.
- تشجيع الأستاذ المشرف على المضيّ قدما في هذا الموضوع لأهميته في الجامعة الجزائرية.
- التناقض الشديد بين الإدارات من خلال التقنيات الإلكترونية المطبقة مما دفعني إلى الاهتمام بالإدارة الإلكترونية والوقوف على أهم النقائص الموجودة في الإدارة الجامعية.

2- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات الأكاديمية المتخصصة في موضوع الإدارة الإلكترونية الجامعية.
- تطوير البحث العلمي وإثراء موضوعاته بإجراء دراسة ميدانية تحاول الكشف على العديد من أسئلة الاستبيان المطروح.
- تشجيع الباحثين مستقبلا في تخصص علم اجتماع التنظيم للانطلاق من مرجعية النتائج المتوصل إليها وأهم التوجيهات الناتجة عن بحثي المتواضع.

II. الإشكالية:

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتعتبر من العمليات العامة على جميع مستويات المنظمة، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين في وحدات الإدارة، ولا بد من مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغييرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للموظفين¹، فالأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية²، والإدارة الحالية تسعى جاهدة إلى مواكبة العصر ومواءمة أنشطتها مع ما يتفق معه الذهن البشري من إبداعات علمية وتكنولوجية فالإدارة الإلكترونية تقوم على مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على الأنترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الإدارة لتقديم خدمات أفضل، والحصول على المعلومة في شتى المجالات بسهولة ويسر من أجل تحقيق التنمية الإدارية³.

وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة، وتتطلب الإدارة الإلكترونية إلى كفاءات ومهارات متخصصة من خلال التحكم في آليات الإدارة⁴ وتعتبر الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة المعاصرة والمستحدثة وقد شكلت رهانا وتحدياً من تحديات العولمة نظراً لما تتوفر عليه من سرعة في أداء الخدمات وتعتبر الجزائر إحدى هذه الدول النامية التي تسعى جاهدة نحو إرساء معالم الحكومة الإلكترونية، في ظل التحديات الراهنة للإدارة الإلكترونية⁵ إن مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر من أحدث المشاريع على المستوى الإقليمي ويعتبر نظام

¹ حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2006 ص 07.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr116089.html> تاريخ الاطلاع 2018/12/26

³ حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص11-15.

⁴ محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 25-26.

⁵ عبد المومن بن صغير، نقلا عن المركز الديمقراطي العربي.

إلكتروني شامل وسمي بالجزائر الإلكترونية من 2013 والعمل على استخدام الأنترنت وترقية البحث والتطوير التكنولوجي مما يسمح بدمج نظم المعلومات وتقنيات الاتصال وقطاع التعليم، وعلى الرغم من تأخر الجزائر في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنّ إعداد الإستراتيجية ووضع بوابة إلكترونية على شبكة الأنترنت وتقديم بعض الخدمات للمواطنين، ولكن ستعرف الإدارة تطورا بمرور الوقت وتطورا أيضا¹ على مستوى الأداء من خلال تكيف الإداريين بعد التحول الذي شهدته الإدارة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ومن أهم برامج تنفيذ مشروع الجزائر 2013 برنامج تطوير التشريعات وتطوير البنية التحتية والتطوير الإداري والتنفيذي والتطوير الفني دون أن ننسى برنامج تنمية الكوادر البشرية من خلال تطوير مفهوم الحكومة الإلكترونية ووضع خطط مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها لأنّ الإدارة الإلكترونية لها علاقة بالأداء الوظيفي، وعلى الرغم من خطوات ومشروع الجزائر الإلكترونية 2013 إلا أنّه لم يتجسد بعد على أرض الواقع وباعتراف القائمين على المشروع من خلال بعض المشاكل التي واجهتهم كانت سبب في فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية في شتى المجالات، وتعتبر الجزائر متأخرة في الإدارة الإلكترونية مقارنة بالدول العربية والإفريقية.

تتطلب الإدارة الإلكترونية بيئة مناسبة وكوادر بشرية تتكيف معها، وتجهيزات خاصة، فالإدارات والمؤسسات في الجزائر خصصت عدد الحواسيب المستوردة سنويا بـ 50.000 حاسوب حيث شهدت تطورا مستمرا، إنّ أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء فإنّ الإدارة تعمل على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية، التي أصبحت مطلبا ضروريا لتقدم المجتمعات فالجامعة الجزائرية تعمل على تطوير الإدارة على كافة المستويات من خلال البرامج وسير كافة العمليات الإدارية من خلال تطوير الأداء داخل المنظّمة وتسهيل الإجراءات الخاصة بالطلبة والأساتذة، إلا أنّ الإدارة في الجامعة يختلف مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من إدارة إلى إدارة أخرى

¹ - لعرج مجاهد طويطي، إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية "المحاولة الجزائرية"، مجلة مسيلاف، العدد الثالث، 2016، ص 206.

من خلال المعاملات، كما أنّ نظم الاتصال في الإدارة تغيرت فبعدما كان يعتمد على الاتصال التقليدي من خلال الاجتماعات أو الإعلانات المباشرة، التي كان لها أثر على وسائل الاتصال حيث أصبحت أكثر مرونة مما سبق، فتطورت الإدارة من أعمال تقليدية إلى أعمال حديثة مست مستويات الإدارة، من خلال كفاءة الإداريين ووسائل الاتصال، ومن خلال حقيقة وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية هنا تشير إلى مجتمع البحث ومن خلال ملاحظة واقعة وبناء على ما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة؟

- الأسئلة الفرعية للإشكالية:

- 1 - هل التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي؟
- 2 - ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين؟
- 3 - ما مدى تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- 4 - ما مدى تطور وكفاءة الإدارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية؟

-فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الجزئية نلاحظ أنّ التساؤلين الأولين الأول والثاني لخص التقنيات الحديثة وعلاقتها بالأداء الوظيفي أما التساؤل الثالث يخص تطور عملية الاتصال أما التساؤل الرابع يخص تطور وكفاءة الإدارة وعليه توصلنا إلى الفرضية العامة التالية:

ساهمت الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة

وقد تم صياغة الفرضيات الجزئية بالشكل التالي:

- 1 - التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي.
- 2 - أثرت الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة.
- 3 - تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4 - تطور الإدارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية.

- ضبط الأبعاد والمؤشرات من خلال التحليل المفهومي لفرضيات الدراسة الناجمة عن تفكيك المتغير المستقل:

الفرضية الأولى: التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي.

مؤشر البعد الأول: التقنيات الحديثة.

تطور علمي يخدم البشرية، دخول التكنولوجيا في العديد من المهن، تقديم الخدمات المختلفة عن طريق التكنولوجيا، تنظيم المهارة التقنية.

مؤشر البعد الثاني: الأداء الوظيفي.

- نشاط هادف، نتاج جهد معين، قيام الفرد بالأنشطة والمهام، القيام بأعباء الوظيفة وواجبات المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء، حكم حول قدراته ومدى استعداده للتطور.

الفرضية الثانية: أثرت الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة.

مؤشر البعد الأول: الإدارة الإلكترونية.

منظومة إلكترونية متكاملة، السرعة الفائقة، الاعتماد على الأرقام تنظيم الشبكي، الاعتماد على المعلومات الذكية، اللامركزية في الهياكل التنظيمية المرنة.

مؤشر البعد الثاني: رضا العاملين.

- الشعور الإيجابي ناتج عن تقييم الفرد لوظيفته، تفاعل الفرد مع وظيفته، الثقة والولاء والانتماء للعمل، معدل تحقيق أهدافه في المنظمة.

الفرضية الثالثة: تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

مؤشر البعد الأول: الاتصال التقليدي.

يعتمد على الاجتماعات، يعتمد على الإعلانات، اتصال مباشر، اتصال أفقي، عبر الهاتف، اتصال محدد وله وقت، يعتمد على الاجتماعات.

مؤشر البعد الثاني: الاتصال الإلكتروني.

يعتمد على الحواسيب، الأنترنيت، الاتصال في أي وقت ومن أي مكان، الاتصال اللامركزي، سريع.

الفرضية الرابعة: منظور الإدارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية.

مؤشر البعد الأول: الإدارة التقليدية.

التأخر في المعاملات الإدارية، الاعتماد على الأوراق، التنظيم الهرمي، المركزية الوظيفية، عدم المرونة.

مؤشر البعد الثاني: الإدارة الإلكترونية.

السرعة الفائقة، الاعتماد على الأرقام، التنظيم الشبكي، الاعتماد على المعلومات الذكية، اللامركزية في الهياكل التنظيمية، المرونة.

III - تحديد أهم مفاهيم الدراسة:

لا بد في أي بحث في العلوم الاجتماعية، أن يبرز الأهمية العلمية التي تكتسبها في ميدان علم الاجتماع، وأن يكون الباحث واضحا في استقراء بحثه، منطلقا من الأهمية التي يوليها جل المتخصصين لعلاقة التأثير المتبادلة بين النظرية والميدان، فالمفاهيم هي بمثابة حلقة وصل بين النظري والتطبيقي لذلك فإن عملية تحديد المفاهيم تعطي أهمية بالغة في أي بحث اجتماعي والاستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا يجب تفاديه.

نظرا لأن المفاهيم المستخدمة هي من صنع الإنسان وليست شيئا متصلا في الحقيقة فقد كان لزاما تعريفها بدقة ووضوح وفي هذا السياق يحدث كثيرا أن يقدم علماء الاجتماع تصورات مختلفة ومتعددة للمفهوم الواحد، ولذلك وجدنا في علم الاجتماع تعريفات تصويرية مختلفة لمفهوم، مثل الأسرة، الدور الاجتماعي، تمثل تعبيراً لفظياً عن المعنى النظري للمصطلح وفيه يقرر الباحث تصويره للمصطلح.¹

1 - الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالاً تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية، من خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة.²

¹ - نادية عيشور و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 64.

² - مزهر شعبان العاني - شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 33.

هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة، باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات.¹

تلك الإدارة التي توظف الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة عبر وسائل التقنية الحديثة المختلفة توظيفاً فعالاً، في معظم وظائفها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم لكافة الأعمال إلكترونياً.²

أما إجرائياً: الإدارة الإلكترونية هي التي تعتمد على التقنية الحديثة كالإعلام الآلي وشبكات الأنترنت في مختلف وظائفها وتعاملاتها

2- الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.³

فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها والمحافظة على ميزتها.⁴

¹ - عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 22.

² - محمد حمود علي النعمان، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة الناصر، العدد الثامن يوليو، ديسمبر، 2016، ص 156.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 209.

⁴ - عماد منصور أحمد حلوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة غزة، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص 47.

الأداء الوظيفي هو محصلة مجهود الموظف داخل بيئة عمله عند أدائه لواجباته الوظيفية، أداء الواجبات الوظيفية، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الموظف لدوره الوظيفي.¹

قيام عضو هيئة التدريس في الجامعة بالواجبات الأكاديمية والإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس الأداء الوظيفي.²

الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة.

وهو محصلة ونتاج جهد الفرد العامل الذي يكون بدوره نتاجا عن عوامل داخلية وأخرى خارجية.³

أما إجرائيا: الأداء الوظيفي يتمثل في المجهود المبذول من طرف الموظف في اطار أدائه للمهام الموكلة اليه

3 - الحكومة الإلكترونية:

هناك عدّة تعاريف للحكومة الإلكترونية منها ما وضعتها بعض المنظمات الدولية مثل البنك الدولي والأمم المتحدة ومنها بعض دول العالم المتقدم التي تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومراحل التقدم والتطور ويمكن تعريفها "التحوّل في الإجراءات الحكومية سواء الداخلية أو الخارجية والمتمركزة حول توفير أو إيصال الخدمات للمتعاملين معها بفاعلية وكفاءة وبصورة أفضل من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة".⁴

¹ - مها الحسن القحمابي، الأمن النفسي وإنعكاساته على محددات الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه، قسم السكن وإدارة المنزل، جامعة أمّ القرى، السعودية ، 2015 ، ص 9.

² خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريبيّة في الجامعات الأردنيّة الرسميّة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلّة جامعة دمشق، المجلّد 27، العدد الأول + الثاني، 2011، ص 605-606.

³ - محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلّة الدراسات المالية، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 42.

⁴ - إسماعيل خليل إسماعيل، المحاسبة الحكومية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 495.

أيضا يمكن تعريفها "الحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية الكلاسيكية مع فارق أنّ الأولى تعيش في الشبكات وأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا وتحاكي الوظائف الثابتة التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة.¹

أما إجرائيا:

- عملية الانتقال من الأعمال التعليمية إلى تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات.
- إتاحة دخول الأفراد إلى الشبكة وإجراء العمليات.
- إجراء المراسلات بسهولة.
- رفع مستوى الشفافية في الأعمال الحكومية .

4- الموارد البشرية:

هي المورد الوحيد الحقيقي ويؤكد ذلك بيتر دركر حيث يقول أنّ أيّ منظمة لها مورد حقيقي وهو الإنسان، كما يشير سيد الهواري هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح إذا تمّ إدارتها بشكل جيّد، وهي مصدر كلّ فشل إذا ساءت إدارتها.²

الموارد البشرية لها أهميّة استراتيجية لنجاح المؤسسة. إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.³

وفي عصر التكنولوجيا تعرف الموارد البشرية بأنها موارد التنمية في نظام تكنولوجيا المعلومات والتي تمثّل الثروة المعرفية والفكرية والتنظيمية التي تسهم في جمع البيانات وحفظها وتحليلها وإنتاج المعلومات منها، وإدارتها لتقديمها للمستفيدين منها سواء داخل المنظمة أو خارجها.⁴

¹ سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، مكتبة القانون والإقتصاد، التخطيط في الموارد البشرية، الرياض، ط1، 2014، ص 16.

² مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، دار النشر للروابط العالمية، القاهرة، ط1، 2004، ص 71.

³ حمزة الجبالي، تنمية الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2016، ص 4.

⁴ إيمان آيت مهدي، مرجع سابق، ص 11.

فالمورد البشري هو التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعاونة تحقق للمنظمة أهدافها وللموظف آماله وتطلعاته وتوازره في حل مشاكل العمل العالقة إضافة إلى النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية.¹ أما إجرائياً: الموارد البشرية تشمل التدريب لتوجيه الأفراد وتوفير الاستحقاقات، أيضاً اهتمام الإدارة بالأفراد وتنميتهم من خلال تعليمهم والاختبار والتدريب من أجل تحقيق أهداف واحدة.

5- إدارة الموارد البشرية إلكترونية:

هي وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمات من خلال استخدام قنوات الأنترنت واتخاذ المزايا الكاملة منها.²

- واستخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

- طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمد على تقنيات الويب.³

وهو الإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، والتعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع التحولات.

- ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالأعمال التحليلية والوظائف التطورية ودقة التنبؤ والاستقراء لكثير من جوانب نشاطاتها .

تصدر التقنيات الرقمية الحديثة محور التخطيط والتنفيذ لبرامج تنمية وتدريب وتقييم القوى البشرية في المنظمات وتخطيط المسار الوظيفي.⁴

¹ مجيد الكوخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، ط1، 2014، ص 23.

² إيمان آيت مهدي، مرجع سابق، ص 14.

³ يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 69.

⁴ محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص 109.

أما إجرائيا:

- استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية .
- الاتصال عن طريق التكنولوجيا .
- التطبيق العملي للموارد البشرية عن طريق التنمية والدعم لاستغلال شبكة المعلومات.
- استراتيجية على مستوى المؤسسة تستخدم تكنولوجيا مرنة ومتكاملة قابلة لتطوير ودعم الموارد بشريا من خلال التدريب الإلكتروني.

6- الاتصال الإلكتروني:

تعريف (Cater. Sincbir) والذي أطلق عليها لفظ تكنولوجيا الاتصالات بأنها مجموعة التجهيزات التي تتكون من قنوات الاتصال ومجموعة من الأجهزة المساندة والبروتوكولات وخطوط الاتصال التي تساعد في عملية نقل البيانات من موقع إلى آخر الأمر الذي مكن من الوصول إلى أي موقع مهما بعدت المسافات.¹

تعريف (الشوابكة): عملية إرسال البيانات من مكان إلى آخر ضمن مجموعة أجهزة حاسوبية وملحقاتها وخطوط الاتصال والتي تعمل مع بعضها البعض بشكل متزامن.²

أما إجرائيا:

- هو الاتصال بوجود تكنولوجيا تتوسط العلاقة بين طرفين .
- عملية إرسال واستقبال البيانات والمعلومات من خلال الشبكات بأنواعها وبرامج اتصالات.
- هو اتصال سريع في أي وقت ومن أي مكان.
- هو الاتصال المعاصر في الإدارة الحديثة.

¹ حيدر شاكر- محمود حسن، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 220.

² الشوابكة عدنان عواد، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ط1 2011، ص 200

IV. أهمية الموضوع:

إنّ الإدارة لها دور هام في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، ولكن مع تطور الإدارة الإلكترونية وتطور التقنيات المستعملة أثرت على سير الأداء داخل الإدارة، مما تطلبت هذه الدراسة إلى أهم العوامل المؤثرة على سير الإدارة الإلكترونية، ومن خلال الأداء. ونلخص ذلك في:

- تطوير إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ويعتبر المورد البشري أهم عنصر في الإدارة الإلكترونية وذلك من ناحية التنظيمية وباستخدام المعلومات وتوظيفها.

- أيضا التطرق إلى تغير الإدارة من إدارة تقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعرفة تطور الإدارة وتقنياتها التطبيقية والمهارات المهنية، وكيفية المساهمة في تطوير الأداء والكفاءة وأهم الأساليب والطرائق المعتمدة من أجل تجسيد هذا التحول على أرض الواقع.

- تكمن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطور أساليب الاتصال ومدى تأثيره على سير الإدارة من خلال الاعتماد على أساليب متطورة مما يترتب عنه سرعة نقل المعلومات والدقة والإبداع.

- سوسيولوجيا إذ أنّ هذه الدراسة تتناول السلوك الوظيفي كسلوك اجتماعي بما أنّه ينتمي إلى بيئة اجتماعية والتركيز على الفرد ومدى استجابته لتطور الإدارة من خلال تقبل التقنيات الحديثة وكيفية تطوير أدائه ومواكبة الإدارة الحديثة.

V. - أهداف الدراسة:

1-الأهداف العلمية:

- محاولة الكشف عن الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على الأداء.
- محاولة الكشف عن تطور عملية الاتصال داخل الإدارة.
- محاولة الكشف عن مدى تقبل الأفراد للإدارة الإلكترونية ومواكبتها.
- مدى مساهمة التقنيات الحديثة في تغيير الأداء.

2-الأهداف العملية:

- الكشف عن تطوير الأداء داخل الإدارة بعد تطبيق التقنية الحديثة.
- البحث عن رضا العاملين داخل الجامعة من خلال تطور التقنيات الحديثة داخل الإدارة .
- الكشف عن التفاعل بين الإداريين من خلال الثقة والولاء والانتماء للعمل من خلال تغيير أساليب الإدارة.
- معرفة مدى تطور الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الإلكترونية.

VI. - صعوبات الدراسة:

- تتطلب أي دراسة علمية مجموعة من الشروط حتى تكتمل، وتبدأ من فكرة بسيطة حتى تتحول إلى بحث علمي ولكن اعترضتنا مجموعة من المصاعب نذكر منها:
- بما أنّ موضوع الإدارة الإلكترونية حديث في الساحة وذلك من خلال الجزائر ما زالت في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية وهناك العديد من المجهودات التي قامت بها الدولة من خلال تطوير الإدارة لتقديم خدمات أفضل، لذلك نرى بأنّ الإدارة غير متكافئة من خلال التجهيزات الحديثة.
- بما أنّ الدراسة كانت ترتكز على الجامعة بالجلفة فلقد لاحظنا أنّ الإدارات التي تنتمي إلى جامعة الجلفة غير متساوية، فكل إدارة ولها نسبة معينة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومزيج بين الإدارة الحديثة والتقليدية.
- قلة المراجع المحلية والأجنبية التي تناولت الإدارة الإلكترونية من الجانب السوسولوجي.
- نقص شديد بالنسبة للدراسات الأجنبية السابقة.

VII. الدراسات السابقة:

1- الدراسات المحلية (الجزائرية):

أ-الدراسة الأولى: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر¹ شملت هذه الدراسة قسمين: قسم يتعلق بتحليل سوسيولوجي للإدارة التقليدية وقسم تعلق بتحليل سوسيولوجي للإدارة الإلكترونية، كما ركّز الباحث على إيجاد وتشخيص لظاهرة البلدية الإلكترونية في المجتمع الجزائري من خلال طرح إشكالية تعبر عن المضمون التساؤلي للظاهرة حيث حتم على الباحث إيجاد مشكلة تتطلب إيجاد حلول لها وتتمحور في تحديات البلدية الإلكترونية في الجزائر، وكذلك طرح الباحث فرضيات من أجل حصر نطاق الظاهرة والتحكّم فيها بشكل أفضل، كما حاول الباحث التركيز على تحليل الإدارة التقليدية من خلال التعرّيج على النظريات والمداخل التي تناولت مفهوم الإدارة وكيف فسّرت هذه النظريات اجتماعيا وتنظيميا وإداريا ووظيفيا وتحديد مستويات الإدارة والمهارات الإدارية التي تتحدد في كل مدير إداري كما اهتم الباحث في القسم الثاني على الإدارة التقليدية في الجزائر ألا وهي البلدية باعتبارها نمط إداري خدمي لا يزال يتسم بالنظام الكلاسيكي في عمله الإداري، وحاول الباحث تحويل مفهوم تطور الإدارة الحديثة التي ولدت مع بروز الثورة المعلوماتية، ومع تطوّر متطلبات المجتمع وكيف انتقلت الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ولكن هذا التطوّر كان مصحوب بمتطلبات أساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية والوقوف على أهم المشكلات والمعوقات التي تعرقل سير الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال ما سبق طرحه تمحورت الإشكالية الرئيسية للباحث حول: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

اندرجت عن هذا التساؤل الرئيسي عدّة تساؤلات فرعية:

1 - هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

2 - ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص : إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016

- 3 - هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- حل الباحث الفرضيات على النحو التالي:
- هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
- نتائج الدراسة:
- ليس هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني واستخدام الحاسوب، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لا زالت في غمار الشكل التقليدي ولم ترقى إلى مستوى الإدارة الإلكترونية بعد.
- هناك تحديات تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة الإلكترونية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية مما جعلها رهينة الإجراءات التقليدية.
- ومن خلال هذه الدراسة نلاحظ أن الباحث ركز على الإدارة وأهم التحديات والصعوبات التي واجهت الإدارة الإلكترونية في الجزائر وخص بالذكر الإدارة في البلدية وتوصل إلى أن النقائص التي يشهدها تطبيق الإدارة الإلكترونية راجع إلى ضعف البنية التحتية.

ودراستنا الحالية تختلف مع هذه الدراسة من حيث الجانب الذي تم تناوله فالباحث تطرق إلى تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في حين دراستنا تناولت تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي من خلال التغير في النمط الإداري.

ب- الدراسة الثانية: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين.¹

انطلقت الباحثة من محاولتها إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كعاملا قويا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بفضل دورها الكبير في دعم الابتكار وخلق فرص جديدة للتنمية، لاسيما في ظل التحولات والتغيرات التي أفرزتها العولمة إذ ركزت الحكومة الجزائرية بإعداد برنامج متعدد المحاور << مشروع الجزائر إلكترونيا 2013 >> تهدف من خلالها تبسيط الإجراءات الإدارية والابتعاد عن اللامركزية في إصدار الوثائق وتقييم استخدام الإدارة الإلكترونية في جل القطاعات، بقصد عصرنتها وضمان جودة الخدمات.

ولقد تطرقت الباحثة عن واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر وترى بأنها مازالت تتطوي على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية وهذا ما يشكل عائقا أمام المستفيدين وأكّدت الباحثة عن التغيير على مستوى الإدارة من خلال الابتعاد عن التسيير التقليدي، الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري، ومع ظهور منظمات وجمعيات تدافع عن حقوق ومصالح المواطنين، وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء.

كما تطرقت الباحثة عن تطوّر الإدارة العمومية الجزائرية مرحلة بعد الاستقلال التي تميّزت في التوجّه الاشتراكي والمركزي والتوازن الجهوي، ولقد قامت الجزائر بصدد بإصلاح المنظومة الإدارية والتي كانت تعاني من أوضاع متدهورة، كما أنّها قامت بإنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري ولقد أكّدت الباحثة عن الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية

¹- فرطاس فتيحة. عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة

المواطنين. مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02، العدد 15، 2016

ولكن على الرغم من هذه التغييرات على مستوى الإدارة إلا أنه يعاني من جمود ومن مظاهر سلبية منها:

- زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي في للجهاز الحكومي.
- المركزية الشديدة
- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة
- التهرب من المسؤولية
- استغلال النفوذ، هجرة الكفاءات ضعف القيم الأخلاقية، الروتين الإداري، الاضطرابات السياسية.

نتائج الدراسة:

أكدت الباحثة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق مستوى أداء مناسب للمنظمات، وتجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية وعصرنتها، والانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الحديثة مازال بحاجة إلى تهيئة البيئة المناسبة وتوصلت الباحثة إلى:

أن مشروع الإدارة الإلكترونية يأخذ عدة متطلبات:

البنية التحتية، تزويد الأنترنت، توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة.

- تأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة

- انتقال إدارة إلى إدارة حديثة، وجود تشريعات ونصوص قانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.

- توفير السرية الإلكترونية.

- تحسين جودة الخدمات.

يبدو أن الباحثة في طرحها هذا حاولت التركيز عن واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر عموماً، أما بحثي هذا ركزت عن الإدارة في الجامعة وركزت عن متغير الأداء الوظيفي وعلاقته بالطور الملموس.

ج- الدراسة الثالثة: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي.¹

انطلق الباحثان من إبراز أهمية التكنولوجيا وعلاقتها بالتطور الإداري، وأن العمل الإداري واجه تحديات وتغيرات سريعة وخاصة الأنترنت وتزايد استخدام الحاسب الآلي ثورة المعلومات، وتطور في فكر الإدارة - وتوظيف الكفاءة العالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، ونتيجة هذا التغير انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من أساليب تقليدية إلى أساليب حديثة.

وحاول الباحثان في هذه الدراسة تحليل العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال اهتمام مستويات الإدارة في المؤسسة، وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية والعمل الإداري.

حدد الطالبان الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

ولقد انبثقت عن هاته الإشكالية تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- هل هناك تصور واضح عن الإدارة الإلكترونية لدى إدارة الكلية محل الدراسة ؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة وفي عملية الرقابة ؟

و لقد صاغ الباحثان الفرضيات على النحو التالي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بكلية العلوم التكنولوجيا بجامعة بسكرة "

كما انبثقت عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية وهي على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الأجهزة والمعدات وتطوير العمل الإداري بكلية محل الدراسة.

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة- بسكرة- الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر 2011

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري بالكلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنّاع المعرفة وتطوير العمل الإداري بالكلية.

لقد حدد الباحثان أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية .

مجمع وعينة البحث: مجمع البحث الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم 142 عامل، كما اعتمد الباحثان عن العينة العشوائية في اختيار عينة حجمها 50 عامل ويمكن استخلاص النتائج على النحو التالي:

1- إن استخدام الكلية محل الدراسة للأجهزة والمعدّات الحاسوبية من شأنه أن يساهم في تطوير العمل الإداري ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدّات وتطوير العمل الإداري.

2- علاقة البرمجيات بأبعاد العمل الإداري: يشير إلى استخدام الكلية محل الدراسة للبرمجيات من شأنه أن يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فعاليته وتحقيق الرقابة الفورية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الكلية بشبكة الاتصالات وتطوير العمل الإداري.

3-علاقة صنّاع المعرفة بأبعاد العمل الإداري: إنّ اعتماد الكلية على صنّاع المعرفة من

شأنه أن يساهم في تطوير العمل الإداري من خلال التخطيط والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية.

- لقد حاول الباحثان في هذه الدراسة التركيز على الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بصفة عامة دون التطرق إلى أثرها على العنصر البشري وأدائه الذي يعد الركيزة الأساسية في العمل الإداري وهو الجانب الذي أغفل عنه الباحثان، في حين دراستنا أولت كل الاهتمام على

ما يبذله المورد البشري من مجهود من خلال البحث عن الأثر الذي تتشئه الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء، أي علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي.

2-الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة.¹

انطلقت الباحثة في هذا البحث بتقديم تأطير فكري نظري لأبعاد ومفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء لمؤسسات الأعمال ضمن هذا الحقل الجديد في التعاملات الإدارية المختلفة، وضرورة تبني الإدارة الإلكترونية باعتماد الجودة الشاملة.

ولقد ركزت الباحثة على تطور علم الإدارة الحديث بتبني منهج الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير وإدارة المعرفة بالاعتماد على التكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعتبر ظهور وانتشار الحاسوب والشبكات المحلية في النصف الثاني من الثمانينات يعتبر تحولا نوعيا في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمستخدم تبع ذلك ظهور وانتشار الأنترنت في النصف الثاني من التسعينات باعتبارها وسيلة للمعلومات والاتصالات وهذا هو الفرق الأساسي من الناحية التكنولوجية بين التطبيقات الإدارية التقليدية والتطبيقات الإدارية الإلكترونية.

ومن هذا المنطلق حاولت الباحثة الوصول إلى أنّ استخدام الأنترنت للتطبيقات الإدارية يحولها من الناحية النظرية إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

من أجل الوصول إلى ذلك قامت الباحثة:

- بطرح الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في:

- كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة مما تنتجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ وما هو الأثر الذي

أحدثته هذه الأخيرة على تحقيق الجودة؟

- ويمكن تخلص أهم النقاط التي ركزت عليها الباحثة والمتمثلة في:

¹ سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2010

- التطرق إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في دعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال إبراز دور هذه التطبيقات في بلورة تحقيق الجودة الشاملة وتدعيمها ونشرها على نطاق واسع وتسهيل إعداد الإجراءات والوثائق المتعلقة بالجودة وتشجيع وتعبئة كل الفاعلين في العمل الإلكتروني.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- 1- تمثل الإدارة الإلكترونية التحول وإصلاح كيفية عمل المؤسسة وإدارة المعلومات وإدارة الوظائف الداخلية بالمؤسسة وخدمة الزبائن ورجال الأعمال وفي الإدارة وتستخدم التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق الجودة الشاملة والنجاح في خطط التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري.
- 2- إنّ تكيّف الأعمال وتحسين الخدمات المقدمة وتفاذي ضياع الوقت والتبذير عند الإنجاز تعتبر من الشروط الضرورية التي لا بد أن تستجيب لها المؤسسات اليوم.
- 3- لا بد أن تكون الجودة في قلب الإصلاحات المقامة داخل المؤسسة لهذا أصبحت المؤسسات ومنذ سنوات تعمل على إدماج تطبيقات الإدارة الإلكترونية أكثر فأكثر في عملياتها المختلفة بطريقة تمكّن من تقاسم المعلومات وتحسين التنسيق بين نشاطاتها وهذا من شأنه أن يقود إلى تنمية طرق تنظيمية أكثر عقلانية وأكثر تفاعلية وفاعلية.
- 4- إنّ البحث عن التعاضد ما بين تحقيق الجودة واستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لا بد أن يمر عبر اكتساب هذه التطبيقات وإدماج الأفراد وتدريبهم وتكوينهم جيّداً.
- 5- إنّ الإدارة الإلكترونية تمكن من تسهيل بعض من مساعي الجودة وطرقها من خلال التسوية والإدماج في الوقت الحقيقي لاحتياجات الزبائن والحوار الدائم حول مستوى الجودة المراد بلوغها والشفافية (بإمكان المواطن الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها دون وسطاء). يبدو أنّ الباحثة ركزت في بحثها على الإدارة بصفة عامة سواء كانت إدارة تجارية ربحية أو تعليمية والتطور الذي شهدته الإدارة من حيث الاعتماد على التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ومدى تأثر هذه الإدارات من خلال تطوّر وسائل الاتصال فأصبحت الإدارة أكثر

انفتاحا مما يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية.

- إن هذه الدراسة تقترب كثيرا من موضوع بحثنا من خلال التركيز على الإدارة الحديثة وعلاقتها في تحقيق الجودة من خلال التطور التكنولوجي.

ب- الدراسة الثانية: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين¹.

- دراسة ميدانية لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة، وعددهم (2410) منهم (683) عضو هيئة تدريس (1727) إداري للعام الدراسي (2010/2011) وبلغت عينة الدراسة 647 عضو هيئة تدريس وإداري في جامعة اليرموك منهم (320) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

لقد انطلق الباحثان في دراستهما من خلال طرح الإشكاليات التالية:

1- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك؟

2- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة الإداريين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \infty$) في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك تبعا لاختلاف متغيرات الرتبة الأكاديمية والجنس والكلية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \infty$) في وجهة نظر الإداريين حول درجة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك تبعا لاختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي؟

¹ أبو عاشور، خليفة مصطفى النمري، ديانا جميل، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، جامعة اليرموك، عمان، 2013

ركّز الباحثان في هذه الدراسة في توفير معلومات قد تساعد القائمين على جامعة اليرموك على التنبه لجوانب القوة والضعف في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة بهدف معالجة جوانب القصور ممّا يزيد من مستوى التطبيق.

- أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال الدراسة الميدانية:

1- إنّ التحديثات تعطي انطباعاً إيجابياً نحو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي أسهم في اختصار الوقت والجهد والحصول على الخدمات المقدمة، وأظهرت النتائج أنّ مجال الرقابة والتقويم الإلكتروني، تحميل الهيئة التدريسية المسؤولية في إجراء التخطيط والتنفيذ والتنظيم.

2- أنّ التنظيم الإلكتروني أسهم في الحصول على المعلومات في أيّ وقت وتوفير الوقت والجهد والمال وكسر حاجز الروتين في تنفيذ بعض الإجراءات والمعاملات واستفادة المجتمع المحلي من خدمات الجامعة.

3- عملية الرقابة والمتابعة والتقويم للعمليات الإدارية الإلكترونية التي لم ترتقي إلى المستوى المطلوب خاصة الأنظمة ومتابعة الخطوط اليومية، وتزويد الإدارة العليا بالتقارير عن سير العملية الإدارية الإلكترونية.

4- إنّ عمليات التطوير الإداري مسّت جميع المرافق والكليات دون تمييز.

5- توصل الباحثان إلى أنّ المؤهلات العلمية لها أثر نحو العملية الإدارية الإلكترونية والتي أكسبتهم اتجاهات وأنّ الإداريين تتوافق توجهاتهم مع مستحدثات التكنولوجيا.

- إنّ هذه الدراسة ركّزت على التقدم التكنولوجي الحديث ومدى تأثيره على الإدارة. ولقد كانت الدراسة متشابهة لدراساتي من خلال التركيز على تطوّر الإدارة وأثرها على الأداء ولكن اختلفت هذه الدراسة مع بحثي المتواضع حيث في هذه الدراسة ركزت على الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية بينما الدراسة التي تناولتها ركزت على المستوى الإداري فقط.

ج- الدراسة الثالثة: الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري.¹

تقوم هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وما مدى إسهامها في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية؟
وينبثق هذا التساؤل عنه عدّة تساؤلات وهي:

1 - ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية بالكلية؟

2- ما مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية بالكلية؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الإدارة الإلكترونية ومدى إسهام تطبيقها في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية بالكلية؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية عن واقع الإدارة الإلكترونية وفقاً للمتغيرات التالية (الخبرة، الدرجة العلمية، المنصب الإداري)

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية عن إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الإداري وفق المتغيرات (الخبرة، الدرجة العلمية، المنصب الإداري).

أهداف الدراسة:

- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة السعودية.

- ما مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية.

¹ التّمّام عبد الله. الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى. 2007

- الفروق بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى اسهام تطبيقها في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية.

- الفروق بين وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية نحو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا للمتغيرات التالية (الخبرة، الدرجة العلمية، المنصب).
أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة في كونها من الدراسات الحديثة وظهرت أهميتها في التحولات والتغيرات التي شهدتها العالم في الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية كما ستسهم في توضيح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية الذين يسعون إلى التحديث والتطوير الإداري من تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية سعيا لتطوير والتحسين المستمر في مستوى الخدمات المقدمة بالشكل الذي يحقق رضا المستخدمين.

حدود الدراسة:

- البعد الموضوعي: لقد اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع الإدارة الإلكترونية بالكليات التقنية في المملكة العربية السعودية ومدى إسهامها في تطوير المستوى الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية بالكليات التقنية .

- البعد الزمني: طبقت هذه الدراسة 1427هـ/1428هـ

- البعد المكاني: الكلية جامعة أم القرى .

نتائج الدراسة:

1- يرى أفراد العينة أنّ الكليات التقنية تطبق الإدارة الإلكترونية وبدرجة متوسطة حسابي قدره (2,83).

2- يرى أفراد العينة أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية بدرجة عالية ولمتوسط حسابي (4,34) .

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع التطبيق ودرجة الإسهام في تحسين المستوى لصالح درجة الإسهام.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عن إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الإدارة.

لقد ركز الباحث عن ضرورة اقتناع المسؤولين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ونشر الوعي والاستعانة بالهيئات الاستشارية لتطوير مستوى الخدمات الإلكترونية.

إنّ هذه الدراسة ركزت على كل ما يتعلق بتطور الإدارة الإلكترونية ولكن من وجهة نظر الهيئة التعليمية والتدريبية عكس دراستنا الحالية والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في حد ذاته.

3-الدراسات الأجنبية:

دراسة (روسيل، RUSSEL، 2004) - إسهامات الإدارة في العمل¹، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، وهي كالتالي:

- تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة الإنتاج وتسهم في تحقيق رضا المستفيدين من التغيير والمشاركة وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها واستخلص من الأعمال الورقية وتقديم خدمات بشكل يوفر عملية الجهد كما أنّ الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجاباً على مهام مرشدي الطلاب ذوي الإحتياجات الخاصة وذلك عن طريق توفير يمكن استغلاله في مقابلة الإحتياجات الخاصة لكل طالب وجها لوجه بدلا من معالجة الاستثمارات داخل المكاتب وما يؤدي إلى إنتفاع المدرسة بمنافع التكاليف الفائضة التي تصرف على الأعمال الورقية وأماكن التخزين وإتاحة الفرصة لمرشدي الطلاب للتركيز على نموهم الأكاديمي كما تساعد في النقل الآلي للمستندات الخاصة بالطلاب من مدرسة إلى أخرى وبسرعة ودقة .

- قلة التمويل وقلة الدورات التدريبية أثرت على تطوّر الإدارة الإلكترونية.

إنّ دراسة " روسيل " ركزت على تطور الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على فريق العمل من خلال تقديم خدمات أفضل للطلاب ذوي الإحتياجات الخاصة، لقد اختلفت هذه الدراسة مع

¹ Russell, A. How School Counselors Could Benefit from EManagement, Solutions: The Case of Paperwork. U.S.A, Department of Education Research and Improvement Educational Information Center, ERIC Number ED 478218. (2004).

دراستنا الحالية من خلال التركيز على الطلاب ذو الفئة الخاصة ومدى تقديم الإدارة ذات طابع تقني حديث خدمات أفضل مقارنة مع الإدارة التقليدية، بينما دراستنا ركزت على الأداء الوظيفي من خلال الإدارة الإلكترونية.

VIII. المقاربة النظرية:

- قدم العالم رومر (Romer) نظرية النمو الجديدة في أوائل التسعينات من القرن الماضي، وتتميز هذه النظرية أنها تقوم بالربط بين النمو والتكنولوجيا بشكا مباشر وليس طريق عاملي رأس المال والعمالة حيث تعتبر المستوى التكنولوجي ورأس المال عوامل إنتاج مباشرة.

$$Y = A - K$$

$$K = \text{رأس المال.}$$

$$A = \text{المستوى التكنولوجي.}$$

$$Y = \text{النمو.}$$

رأس المال (K) ويشمل رأس المال البشري أو المادي ووسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة في إدارة المواد والإدارة التحتية وغيرها.

رأس المال البشري: درجة التعليم والمعرفة والمهارة والخبرة الإدارية والتكنولوجية لدى القوى العاملة.

ورأس المال الاجتماعي: ويعبر عن قدرة العمل الجماعي على تشبيك منظومة العلم والتكنولوجيا وخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية وتأكيد اتجاهات الأمانة والإخلاص والرضا الوظيفي والانتماء والعمل بروح الفريق.

المستوى التكنولوجي (A) ويشمل:

المنظومة التكنولوجية للدولة: وتشمل النظام المحلي لإدارة الابتكار أو الابداع كما تشمل هذه المنظومة عدة عناصر متشابكة أهمها توفر:

- الرؤية المحلية والمجتمعية تجاه العلم والتكنولوجيا.

- القرار السياسي.
- الخطة والسياسة المحلية واستراتيجيات التنفيذ.
- الأعمدة الثلاثة التي تقوم على التكنولوجيا وهي الجامعات ومراكز البحوث العامة والخاصة والشركات المؤسسات والأدوات الوسيطة والمكملة بين الأعمدة الثلاثة مثل: (رأس المال ، التكنولوجيا، مراكز التمييز وغيرها)¹
- إن موضوع الإدارة الالكترونية جدير بالاهتمام وذلك لما توفره من رقي الإدارة وزيادة الكفاءة وذلك من خلال ما توفره الدولة من تجهيزات الكترونية وهي مرتبطة بالنمو النسبي للعمل والكفاءة الوظيفية، فالتكنولوجيا قوة جاذبة للعمالة المتطورة التي تشكل عاملا هاما في زيادة النمو للدول المتقدمة طبقا لنظرية النمو.
- إن ارتفاع ونمو المستوى التكنولوجي يؤدي إلى زيادة في فرض العمل المحلية واستقطاب خبراء التكنولوجيا من الخارج، والاهتمام بالموارد البشرية في الإدارة الالكترونية يعتبر أساسيا في نجاح الإدارة، ففي نجاح برامج ونقل وتوطين التكنولوجيا، وما زالت العديد من المجتمعات النامية لا تعطي الأهمية الكافية أو اللازمة للعاملين في مجال إدارة التكنولوجيا.
- ولنجاح التنمية التكنولوجية في إدارات الجامعة الوقوف على عدة نقاط أهمها:
- مراكز تطوير المنتج،
- مراكز التجديد والابتكار،
- مراكز تطوير الأداء التكنولوجي،
- تنمية ودعم التعاون بين شركات الإنتاج والخدمات من جهة والجامعات ومراكز البحوث من جهة أخرى.
- إن ما قدمه "رومر" من خلال نظرية "النمو الجديدة" فإن ربط بين ثلاثة عوامل من أجل نجاح أي منظمة من خلال رأس المال والمستوى التكنولوجي والنمو.
- فإن دراستنا تتماشى مع هذه الشروط الثلاث والتي تقف على صدى التجهيزات التي توفرها الجامعة ومستوى النمو وهو من خلال الكفاءة والأداء الوظيفي ونجاح الإدارة.

¹ محمد عبد الغني حسن، إدارة التكنولوجيا، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة ، 2006 ، ص ص 124-125

الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

تمهيد

I. التكنولوجيا والإدارة

II. ماهية الإدارة الإلكترونية

III. الإدارة الإلكترونية في الجامعة

IV. تجارب الإدارة الإلكترونية في بعض الدول

خلاصة الفصل

تمهيد

أحدث ظهور الأنترنت وربطها بنظم المعلومات والحواسيب في الإدارة وإمكانية استخدامها في مختلف المجالات طفرة كبيرة، وجعلت بالإمكان ادخال المعلومات وتخزينها واستخراجها أمرا في غاية السهولة وكان لها الأثر الكبير في تيسير مختلف وظائف الإدارة، خصوصا وأنها مكنت من الاتصال السريع والتبادل الفوري لحجم هائل من المعلومات، وجعلت الإدارات ترتبط مباشرة ببعضها البعض وبطالبي خدماتها، حيث أسهمت هذه التقنيات في ظهور الإدارة الرقمية أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، وعليه سنستعرض من خلال هذا الفصل، تاريخ ظهور هذا المصطلح، ومفهومه، إضافة إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة، وواقعها في الجزائر

I - التكنولوجيا والإدارة

1 - تاريخ الإدارة الإلكترونية:

عند الرجوع إلى الزمن الماضي البعيد، وبالتحديد إلى العصر الحجري فإنّ الإنسان في حياته اليومية كان يستند إلى بعضه البعض وبدأ ينظم بعض الأعمال.¹

وبالرغم من قلة المعلومات التي وصلتنا عن الفكر الإداري القديم فإنّ الحضارات القديمة كانت دليلاً كافياً من أصالة وجود هذه الإدارات مثلاً حضارة مصر القديمة لم تكن صدفه بل كان هناك تنظيمًا هرمياً من حيث السلطة وأيضاً الطبيعة الزراعية في مصر الفرعونية واعتمادها على مياه النيل إستلزم استعمال التركيز الإداري من قبل الملوك وذلك لتنظيم المياه وقياس مياه النيل واستخدام التخطيط من أجل الحفاظ على مياه النيل والدليل على ذلك موجود في جزيرة أسوان آثار نتجت الهيروغليفية مقياس يوضّح منسوب المياه، وتعتبر بنا الأهرام دليلاً على قدرة فائقة لتوحيد جهود الأفراد وتنظيمها واستخدام أساليب إدارية وتنظيمية فعّالة في التنفيذ وتحقيق الأهداف.²

- ثمّ جاءت حديثاً الثورة الصناعية التي غيرت مجرى الحياة حيث خُطت قوانين الإنتاج والعمل وتشكّل صورة الحركات الصناعية.

- إنّ التكنولوجيا والإدارة لم تكن بالزمن القريب، بل ترجع إلى مرحلة الخمسينات وبدأت الأفكار توظف لدعم مراكز البحث والتطوير ومرحلة الستينات والسبعينات اهتمت بالإبداع والإبداع ومن هنا يمكن تلخيص مراحل تطور إدارة التكنولوجيا وهي كما يلي:

- مرحلة الخمسينات: مرحلة البحث والتطوير.

- مرحلة الستينات: مرحلة إدارة الابتكار.

- مرحلة السبعينات: مرحلة إدارة مسألة القيمة المضافة .

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 18

² ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، جامعة حلوان، ط 4، الإسكندرية 2010

- مرحلة الألفين: مرحلة الميزة التنافسية.

- مرحلة العشرة الأولى من الألفية الثالثة: مرحلة الاقتصاد المعرفي والمعلوماتي.¹

2- ظهور مصطلح الحكومة الإلكترونية:

عند الرجوع إلى الماضي فإنّ الحكومة الإلكترونية كانت موضوعاً لإحدى روايات الخيال العلمي التي كتبها الروائي جون برنر في سنة 1975م حيث تكلم في الرواية عن حكومة شمولية تتحكم في شعبها من خلال شبكة حاسوب عملاقة تحتوي على أفراد الشعب وما يتعلق بهم.²

وبعد مرور سنوات أخذت فكرة الحكومة الإلكترونية تفرض نفسها في المجال الإداري وكانت بدايتها عام 1992م أثناء حملة انتخابية للرئيس الأمريكي بيل كلينتون. وفي جانفي عام 1993م أصدر نائب الرئيس الأمريكي (آل جور) تقريراً عنوانه " من البيروقراطية للإنتاج، نحو حكومة تعمل أكثر وتكلف أقل ".

سنة 1995م بدأت هيئة البريد المركزي في ولاية فلوريدا الأمريكية تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على إدارتها، عام 2000م قام وزير الدولة في إنجلترا استراتيجية للحكومة الإلكترونية مزوداً بالتقنية لإدارة ونقل المعلومات وتحولت بريطانيا إلى حكومة إلكترونية عام 2005م. وبدأت في التوسع في الدول الأوروبية.

وعلى المستوى العربي دبي دولة الإمارات أنشأت منطقة حرة للتكنولوجيا سميت (مدينة دبي للإنترنت) عام 2001م . وتحولت إلى حكومة إلكترونية بنسبة 70% في غضون خمس سنوات. بدأت بالتوسع في الدول العربية الأخرى كمصر، الكويت، السعودية، لبنان، اليمن المغرب، الجزائر. إلا أنّ الإمارات كانت تحتل مرتبة متميزة في دول العالم.³

¹ - مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص 19.

² - حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 22.

³ - حمدي قبيلات، المرجع نفسه، ص 22، 23.

3- من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية:

إنّ كانت الشركة هي تجسيد لرأس المال في العصر الصناعي فإنّ الأعمال الإلكترونية في الإدارات تعمل الشيء نفسه في الاقتصاد الرقمي وأخذت في التوسع والتفوق على القطاعات التقليدية الأخرى. وفي منتصف التسعينيات زاد الاهتمام بالأعمال الإلكترونية وانتقلت من الاقتصاد التقليدي القائم على أعمال الحركة البطيئة إلى الأعمال الفورية.

ومن إدارات قائمة على عمل في موقع واحد، إلى إدارات إلكترونية تعتمد على العمل من مواقع منتشرة جغرافيا من خلال العمل على الحاسوب وأعمال التبادل المادي التي تتطلب الحضور المادي إلى أعمال تقوم على تبادل المعلومات على الأنترنت كل هذه المميزات تفسر النمو المتسارع في جميع القطاعات والإدارات وحجم الأعمال الإلكترونية ففي فترة (1993 م -1997م) زاد عدد الحواسيب الموصولة بالأنترنت من مليون إلى عشرين مليون وارتفع هذا العدد في (2000م) إلى ما يقارب 377 مليون حول العالم.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بجمود بالهيكل التنظيمي والروتين للوظائف والأنشطة والنظام البيروقراطي الذي يميّز الإدارات التقليدية ولقد مرّت الإدارة الإلكترونية بمراحل وهي:

أ- **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** الاهتمام بالإدارة التقليدية ومحاولة تطويرها وفي نفس الوقت الشروع في تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومنها يستفيد المواطن من الإدارة الإلكترونية من خلال المعاملات والإجراءات الإدارية.

ب- **مرحلة وسائل الاتصال (الفاكس، الهاتف):** في هذه المرحلة يعتمد الأفراد على وسائل الاتصال التي هي متوفرة في كلّ مكان، حيث تمكّن المتعامل من الإعتماد على هذه الخدمات دون تكلفة والإستفسار عن الإجراءات وغيرها، ومن هنا يكون أغلب الأفراد قد استفادوا عن طريق الإدارة الإلكترونية ومستخدمي الإدارة الإلكترونية في مرحلة متوسطة.¹

¹ - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، شهادة دكتوراه، علم إجتماع تخصص إدارة وعمل، 2015-

ج-مرحلة الإدارة الإلكترونية: الإدارة الإلكترونية هي من المفاهيم الإدارية الأكثر حداثة في العلوم الإدارية، تقوم على استخدام الآلية وقواعد البيانات لإنجاز العمل الإداري القائمة على التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية لجهاز بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الإدارة.¹

4- المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

أسس المقارنة		الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة المراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
2	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
3	الإعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	الإعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	الإعتماد على التكنولوجيا أكثر
4	التفاعل	التفاعل أكثر من أجل تحقيق هدف المنظمة	إرسال الرسائل إلى عدد أكبر في وقت أقل
5	التكلفة	مكلفة على البعد البعيد	اقتصادية أكثر
6	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول إلى البيانات بسبب التسلسل البيروقراطي	سهولة الوصول بسبب توافر بيانات ضخمة جدا
7	الوثائق	أقل حماية بسبب توافر نظم حماية البيانات	توافر نظم حماية البيانات
8	الجودة	جودة أقل	جودة عالية جدا

المصدر - قطيط غسان، تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية، دار الثقافة، الأردن-عمان. نقلا عن موقع

WWW.Ghassan.Ktaite.com تاريخ الاطلاع 2018/08/12

¹ - حسن الشيخ، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 22.

II - ماهية الإدارة الإلكترونية:

1 - مفهوم الإدارة الإلكترونية:

نظرا للاعتماد على الإدارة الإلكترونية حاليا والتقنية المتطورة التي تساعد على إنجاز المهام بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة، نجد أنّ مصطلح الإدارة الإلكترونية أصبح شائعا في دول العالم والدول العربية¹.

الإدارة الإلكترونية هي عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تتفّذ عبر الأجهزة الإلكترونية والاستغناء عن الأسلوب الورقي وتعرف أيضا على أنها استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية في إطار تكنولوجي حديث².

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة وفاعلية الأداء³.

فالإدارة الإلكترونية تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد والمنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية واستخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز المهام والمعاملات مثل استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية لوثائق، والتبادل الإلكتروني للمستندات، والتواصل مع الأفراد بكل ديمقراطية ويطلق عليها حكومة عصر المعلومات أو الإدارة بغير أوراق أو الإدارة الإلكترونية⁴.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2006. ص 31.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 33.

³ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 42.

⁴ - حمدي قبيلات، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 25.

وتعرف الإدارة الإلكترونية " استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة"¹

2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق أهداف استراتيجية وتكتيكية لكن هذه الأهداف تختلف في أهميتها ومداهها باختلاف التجارب التاريخية للدول ومستوى تطورها الاقتصادي والاجتماعي الذي ينعكس على غايات وتوجهات مشروعات الحكومة الإلكترونية² ومن أهم هذه الفوائد هي:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الأفراد كما أنها تكون أكثر جودة.

- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية.

- الدقة في العمليات الإنجازية داخل الإدارات.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة مع مؤسسات أخرى.

- استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقل استخدام الأوراق مما يؤثر إيجابا على عمل الإدارة .

- كما أنها تعالج مشكلة عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن.³

ومن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الإلكترونية الأهداف الداخلية الغير

الظاهرة للمتعاملين نذكر:

- التسهيل والسرعة.

- الشفافية ومكانية المحاسبة حيث يتم معرفة كل شخص قام بتنفيذ أي معاملة.

- الكفاءة والدقة .

¹ عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، القاهرة، 2003م، ص 23.

² محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 82.

³ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص ص 37، 38.

- توفير تكلفة الأعمال، وتقديم الخدمات بطريقة جوهريّة وحضارية.
- تقليل فرص الفساد حيث لن يكون هناك مجال للرشوة، والسبب الرئيسي عدم الاحتكاك المباشر مع الموظفين.
- الأهداف الخارجية الظاهرة.
- تبسيط التفاعل والتعامل يكون عن طريق البوابات الإلكترونية والمواقع الرسمية.
- سهولة الاتصال من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- السرعة والكفاءة العالية.
- تقديم الخدمة في مكان وجودهم بالسرعة والكفاءة المرصية المطلوبة.¹
- الأهداف الأساسية من تطبيق الإدارة الإلكترونية في التعليم هي:
 - إدارة ومتابعة الإدارات وكأئها وحدة مركزية.
 - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية.
 - التقليل من المعوّقات التي تزامن اتخاذ القرار.
 - خفض التكاليف الباهظة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين والطلاب.
- الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات التعليمية الخاصة بالموظفين.
- التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تفاعل المنظمات التربوية فيما بينها².

¹، صدام الخماسية، الحكومة الإلكترونية (الطريق نحو الإصلاح الإداري) عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع إربد، ط1، 2013، ص 37-38.

² رأفت رضوان، عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية، ط1، القاهرة، 1999م-ص 3

3- أهمية الإدارة الإلكترونية:

إنّ الإدارة الإلكترونية أهمّية سواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى القومي ويكمن في:

- زيادة ربحية المنظمة.
- تحسن مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- تقادي مخاطر التعامل الورقي.
- زيادات الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.¹
- أ- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات التعليمية:

بما أنّ التكنولوجيا مسّت كلّ الإدارات إلّا أنّ تكنولوجيا الإدارة أثّر تأثيرا بالغا بالنسبة لمؤسسات التربية لكن تطور هذه الإدارات متفاوت حسب المناخ الخارجي ومدى الإمكانيات المتوفرة وتعمل الإدارة الإلكترونية على عملية تسيير وتسهيل عمل المؤسسات التربوية من خلال أنظمة جديدة ومتطورة، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل كما أنّ الإدارة الإلكترونية تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء المؤسسات التعليمية وذلك من خلال الوظائف والأنشطة وأنشطة التطوير، وخدمات الصيانة وعمليات الحسابات ومساعدة الأجهزة الحكومية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.²

كما أنّ الإدارة الإلكترونية في التعليم تمكّن المؤسسات التربوية المتباعدة جغرافيا من الاتصال فيما بينهم وذلك من خلال مشاركة الأفكار والأنظمة التربوية وتكون هذه المؤسسات أكثر مرونة وأكثر تكيفا³.

¹- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، رسالة ماجستير، السعودية، 2010، ص 28

²- أحمد محمد نيم، (الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلّعات المستقبل)، المكتبة المصرية، المنصورة- 2004-ص 44

³ turban ,Efraim and others , introduction to information technology,2nd edition, john wiley et sons,Singapore ,2003. P 178.

ب- المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية:

- تخفيض تكاليف المخرجات: ذلك من خلال الوسائل الحديثة بدل التقليدية واستخدام الآلات الحديثة تساعد على خفض الأفراد العاملين بالمؤسسة، كما أنها تقلل من المخزون الورقي.
- اتساع نطاق تعامل المؤسسات التربوية: ازدياد نسبة التواصل بين المؤسسات التربوية ونقل الخبرات
- تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي: إنّ الإدارة الإلكترونية تقوم بتخزين المعلومات والبيانات عبر الحاسوب واسترجاع المعلومات بدون أيّ جهد وفي وقت قصير
- إنّ الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية فهي تسهم إسهاماً بالغاً في تقديم خدمات للموظفين والطلاب بطريقة سهلة، كما تسهل الإجراءات داخل المؤسسة، كما أنّ أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الجامعي لا تقل عن المستوى القومي وخصوصاً أنّ الإدارات التربوية بحاجة ماسة إلى التعامل الإلكتروني سواء داخل الوطن أو خارجه.

III - الإدارة الإلكترونية في الجامعة**1 - تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:**

إنّ التغيّر الذي شهدته الإدارات مسّ كلّ القطاعات وخاصة قطاع التعليم العالي، فلم تعد مجرد تسيير شؤون الجامعة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف العميد ورؤساء أقسام الجامعة المحافظة على سير النظام، بل تغيّرت وظائف الجامعة وانفتحت أكثر فأكثر، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دورها كقيادة تربوية تشرف على مؤسسة لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير ومنفتح، ومن الاتجاهات الحديثة للإدارة الإلكترونيّة في الإدارة الجامعية هي الإدارة الإلكترونيّة.¹

¹ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 45.

2- وظائف الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

إنّ وظيفة الإدارة الجامعية ما تزال موجهة نحو المحافظة على التوازن بين الاستقرار والتغيّر استجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية التي تعرضها الظروف البيئية التي تمارس عليها الإدارة الجامعية نشاطها.¹

بما أنّ الجامعة لها دور كبير في رقي المجتمعات يستوجب النظر إلى الإدارة بما أنّها هي المحرك الأساسي لها والنهوض بها والوقوف على نقاط الضعف وضرورة توفير العديد من المتطلبات، حيث أنّ الجامعة منظومة مركّبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقلّة.²

إنّ الإدارة الإلكترونيّة يمكن أن تكون تحدّيًا خطيرا أمام الإدارة التقليدية، إذا لم تتميز بفعالية عالية، لذا نجد أنّ الوظائف الإدارية في الجامعة تغيّرت من أنظمة تقليدية إلى أنظمة ذكية والتحول من هياكل مركزية تقليدية إلى هياكل مرنة ومن وظائف الإدارة الإلكترونية³

أ- التخطيط الإلكتروني:

التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي.

إنّ المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر.

فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلّهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت⁴.

¹ - معتر ابراهيم قنبر، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، ، مقال منشور على موقع <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/87015> تاريخ الاطلاع 2018/08/23

² Porter ,M ,strategy and internet, HBA,VOL, 79 NO3 ;2001.p58

³ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 58 .59.

⁴ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 249.

تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية، فكلما كانت ثقافة المنظمة إيجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا الأفراد عن أدوارهم في المنظمة قبل قدوم هذه التكنولوجيا وأثنائها وبعد تطويرها وتطبيقها لتحسين الإنتاجية¹.

ب- التنظيم الإلكتروني:

هو ترتيب الأنشطة من أجل تحقيق أهداف الجامعة بما أن الإدارة الجامعية هي المحرك الأساسي للجامعة، وهو الذي يعطيها شخصيتها ومميزاتها الإدارية ويعزز من وزنها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية².

ج- الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المشروعي.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة .
- الانتقال من العمودي إلى الأفقي.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل غير المحدد.
- سلطة الأوامر من القضاة إلى وحدات استشارية.
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين .
- القرارات الرسمية تتغير من تعليمات صارمة إلى سياسات مرنة.

1. -إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل. منظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة-

2- Desseler ,G.Aframe work for management new jersey printice Hall, 2001. P 148.

د- المركزية واللامركزية:

من خلال الرجوع إلى تاريخ الإدارة فإن الإدارة تغيرت بشكل واضح بعدما كان القرار يأتي من الأعلى إلى الأسفل، فإن شبكة الأنترنت تجاوزت الهرمية في الاتصالات والمعلومات، حيث لا توجد هرمية¹

هـ- الرقابة الإلكترونية:

الرقابة تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، أما الرقابة الإلكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للجامعة ومن ثمة تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه كما أنها عملية مستمرة ومتجددة وهذا يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع الجامعات ويؤدي ذلك إلى تداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، ويتحملون المسؤولية نفسها وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة وبين المستفيدين².

و- القيادة الإلكترونية:

إنّ ما ينطبق على الموظفين ينطبق على القيادات في المنظمة العامة الإلكترونية، لأنهم هم سيقودون مشروع التحوّل الجديد إلى الحكومة الإلكترونية الجديدة، يجب العمل على اختيار الشخص القادر على قيادة المشروع الإلكتروني الجديد حيث تحتاج إلى قيادات كفؤة واعية

¹ -AMAR, b; the E . Business Revolution ; NEW Jersey print ice Hall ; p 48.

²-فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج-جيجل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر، 2016-2017، ص 38

متحمسة وأنّ عملية اتخاذ القرار ديمقراطية لأنّ نظام الحاسب الآلي وبرامجه تؤدي إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرار ويستند إلى معلومات مخزّنة مسبقاً.¹

3- خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

إنّ تغير الإدارة من التقليدية إلى الإلكترونية يتطلب عدّة مراحل لكي تتحقق أهداف المنظمة لذا فإدارة الجامعة تحولت من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية وتحولت هذه الإدارة إلى منظمة رقمية، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

هناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات:

- أ- إعداد الدراسة الأولية: تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بنية من كل النواحي المالية والنفسية والبشرية.
- ب- وضع خطة التنفيذ: إعداد خطة مفصلة ومتكاملة لكلّ مرحلة من مراحل التنفيذ.
- ج- تحديد المصادر: الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدّات والبرمجيات المطلوبة، يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونيّة.
- د- تحديد المسؤولية: تحديد الجهات التي تقوم بتنفيذها وتمويلها ضمن الوقت والخطة.
- هـ- متابعة التقدّم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية لغرض مواكبة آخر الابتكارات فإنّ عند تنفيذ الخطة هو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونيّة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.²

¹ - صدام الخماسية، مرجع سابق، ص 151.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 64، 65

4- مجالات الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها¹.

ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ- مجال الأعمال الإدارية:

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونيا.
- حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت.
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

ب- مجال الأعمال المالية:

- وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة.
- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

ج- مجال الأعمال الميزانية:

- التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا.
- عمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونيا.

هـ- مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية:

- إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها.
- الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونيا مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، الفصل إلى غير ذلك.

- الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.

¹ -خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010م، ص 56.

و- مجال التموين:

- تحديد احتياج المنظمة .
- الإعلان عن المشاريع.
- مراقبة المخزون.

ز- مجال المؤتمرات الإلكترونية:

حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون إنتقال المجتمعين من مقارهم.

ح- مجال المتابعة الإلكترونية:

تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفّر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.¹

ومن هنا التعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات وبأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات.

وفي الواقع تعدّ تقنية المعلومات طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية فالיום تعتبر تقنية المعلومات جزءا لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما يدفع جميع الدول إلى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية.²

ومن خلال ملاحظتي في دراستي المتواضعة واحتكاكي بالميدان على الرغم من اهتمام الحكومة بالإدارة الإلكترونية وخاصة إدارة الجامعة، وتوفيرها على وسائل حديثة إلا أنّ هناك نقائص متواجدة على مستوى الإدارة ولكن هناك تغيير جذري مقارنة بالإدارة التقليدية.

¹- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، جامعة الرياض، شهادة ماجستير، منشورة قسم علوم إدارية، جامعة نايف، 2006، ص 24-25.

²- سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 42.

5- متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية بالدرجة الأولى على توفير بنية تحتية جيّدة وكفؤة لكل من الأنترنت والتي هي عماد العمل الإلكتروني.¹ وعلى المسؤولين في المنشأة الإدارية الذين يرغبون في التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدّة عوامل لتحقيق النجاح ومن أهمّها:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في الإدارة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير، كما في بعض المنظمات وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة².

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهميّة الإدارة الإلكترونية.

- خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.

- إعداد نظام معلومات مكوّن من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.

- إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدّات

وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.³

- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشآت والبعد عن الاتكالية والارتجالية في

معالجة الأمور.

-التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعيّة.

- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

- تأمين سرّيّة المعلومات للمستفيدين.

- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.⁴

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 186.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 70.

³ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 71.

⁴ - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 71، ص 73.

6- إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية:

أ- إيجابيات الإدارة الإلكترونية:

مع التطور الذي شهده العالم في شتى المجالات، وخصوصاً مع تطور مجتمع المعلومات برزت الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية لتسهيل الحصول على المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات المناسبة وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع الأداء وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية والرشوة أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري في الجامعة وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.¹

فالإدارة الإلكترونية تعني مكنة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفوء من خلال الاستعانة بالشبكة الإلكترونية وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة، باستخدام المحتوى الإلكتروني ضمن وفي إطار بنية تحتية إلكترونية فاعلة وكفؤة ومن مزايا توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعة هي:²

- تحسين مستوى أداء الخدمات: تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بالطرق التقليدية ذلك أنّ الحاسب الآلي وقاعدة البيانات التي زوّد بها يعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها وهو ما يحقق سهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو المؤسسات سيّما وأنّ نظام الإدارة الإلكترونيّة يختصر إجراءات كثيرة ومراحل طويلة.³

- زيادة الإتقان: إنّ الإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقاناً من الإنجاز اليدوي كما أنّه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء

¹ -ساري عوض الحسنات، مرجع سابق، ص 54.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 181، ص 182.

³ - خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سابق، ص 68.

عمله في نظام الإدارة التقليدية وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلال أمثل لإمكانات الإدارة العامة، من خلال إتباع أساليب مشابهة لأساليب التجارة الإلكترونية.¹

- تقليص النفقات: حيث أنّ استخدام أساليب التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل عدد القائمين على حفظ ونسخ ونقل وتوزيع الأعمال الورقية الخاصة بالتعاملات ويقلل الجهد والموارد المخصصة لكل خطوة من خطوات الإجراءات الحكوميّة مما يؤدي إلى تقليص جزء كبير من تكلفة التعاملات التقليدية.²

- التقليل من التعقيدات الإدارية: فعن طريق نظام الإدارة الإلكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية بنتائجها السيئة وتقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمرّ بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد وذلك من خلال اختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور، حيث أنّ تقنية المعلومات والاتصالات كفيلة بتوفّر المعلومة بسرعة فائقة وسهولة واختصار إنجاز المعاملات في ظرف زمني قصير لا يتجاوز الدقائق بحيث يقوم الجمهور بتصفّح موقع الاتصالات وإنجاز المعاملة في خطوة واحدة دون مراجعة عدّة مكاتب.³

- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين: بما يسمح لهم الحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني والذي يتمثل في سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسات إلكترونياً وبالتالي لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير المساحة التي كانت موقّرة لها وتوفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.⁴

¹ - حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 40.

² - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 24.

³ - خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سابق، ص 69.

⁴ - صدام الخماسية، مرجع سابق، ص 81.

- يستخدم التوقيع الرقمي للتأكد من أنّ الرسالة قد جاءت من مصدرها دون التعرّض لأيّ تغيير أثناء عملية النقل ومن خلال هذه الميزة يمكن للمرسل استخدام المفتاح الخاص لتوقيع الوثيقة إلكترونياً¹.
- تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية بطرق أداء العمل الجامعي في جميع مراحلها وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلاً من الأعمال الكتابية الورقية.
- القضاء على التزاحم بالجامعات حيث يستطيع الأفراد عن طريق الشبكة الإلكترونية أن يحصلوا على خدماتهم دون تردد على تلك المؤسسات أمامها أو داخلها².
- تلاقي مخاطر التعامل الورقي: يمكن استخدام الحاسب الآلي في تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج أو الخدمة المقدّمة ويوفّر السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وما له من أثر سلبية والتي قد تمثل أهمها في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والفقْد والضياع.
- الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد: إنّ إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات بطريقة إلكترونية يتمّ دون اتصال مباشر بين صاحب الشأن والموظّف المختص، يضمن إتمام المعاملات بطريقة إلكترونية ومن ثمّ نقل فرص إنتشار جرائم الفساد من الرشوة وهكذا يحول هذا النظام دون إستغلال الموظّف لوظيفته وسلطته³.
- تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال خفض تكاليف الأعمال الحكومية بالتحوّل من الأسلوب الورقي إلى الأساليب الإلكترونية في أداء الأعمال كما يتحقق مفهوم الفاعلية من خلال تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبذلك يتحقق رضا الموظفين⁴.

¹ - سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة، ط1، عمان، 2011م، ص 38.

² - علاء السالمي ورياض الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص 25-26

³ - حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 44.

⁴ - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 25.

ب-سلبيات الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من المزايا العديدة للإدارة الإلكترونية إلا أنّ تطبيقها قد يؤدي إلى ظهور بعض السلبيات أو تقاوم بعضها إن كانت موجودة أصلاً، سواءاً بالنسبة للإدارة من جهة أو بالنسبة للأفراد المتعاملين مع الإدارة من جهة أخرى.¹

كما أنّها تتباين آثار الإدارة الإلكترونية التي تقع على الأفراد في منظمات الأعمال بشكل واضح، فالإدارة الإلكترونية وما أدخلته من تكنولوجيا جديدة لتنفيذ الأعمال جلبت للبعض الاحتراف وحققت لهم المكاسب على الصعيد الشخصي والمهني وهي في الوقت نفسه جلبت للبعض الآخر من الأفراد الإحباط والخيبة لأنها أشعرتهم بتقادم أساليب عملهم وأنه عليهم تركها.²

- ضغوط العمل: إنّ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر المصدر الرئيسي للحكومة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلة المشغل الناتج من خوفه من عدم قدرته على ملاحقة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والخوف من فقدان المكانة والتغيير بسبب عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.³

زيادة نسب البطالة: إنّ ارتفاع نسبة البطالة سببها الاعتماد الكلي على الإدارة الإلكترونية ممّا توقّره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنّها لن تكون متاحة لو تمّ الاستغناء عنها في مجالات عملهم وهي تكون حكر على فئة خاصة الذين يتمتعون بمؤهلات عالية تمكنهم من الاندماج في الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإنّ ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.⁴

1 - حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 49.

2- مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 236.

3 - صدام الخماسية، مرجع سابق، ص 92.

4- Dava, Ian ,crime and the net: an overview of criminal activity on the internet and the legal community's 1998; p 46

- جمود الإدارة في حالة أي خلل: إن التطبيق غير الدقيق لمفهوم استراتيجية الإدارة الإلكترونية والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة دفعة واحدة بدون تسلسل يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة فنستغني عن الإدارة التقليدية، ولا نتمكن من الإدارة الإلكترونية وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الكامل ومن شأنه يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء.¹

- عدم كفاءة الموظفين: إذ أن الكثير من الموظفين هم ممن لا يستطيعون الكتابة بشكل جيد وهم من غير المتخصصين ولا يخضعون حتى بعد توظيفهم لدورات تخصصية مما يؤدي إلى شلل الإدارة لأن الدارة أصبحت مزيج بين موظفين تقليديون وموظفين يتمتعون بمؤهلات عالية.²

- إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر المصدر الرئيسي للحكومة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج من خوفه من عدم قدرته على ملاحقة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والخوف من فقدان المكانة والتغيير بسبب عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.³

- الكلفة العالية: تعتمد الإدارة الإلكترونية في تقديمها للخدمات على أجهزة إلكترونية حديثة والتي يتطلب التعامل معها أن يكون لدى الأفراد أجهزة مماثلة قادرة على التواصل مع المواقع الإلكترونية لتلقي الخدمة حيث أن هذه الأجهزة الإلكترونية تتطور بشكل دائم مستمر.⁴

¹ - علي حسين باكير المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج العدد (23) مركز الخليج للأبحاث. الإمارات 2006-ص40.

² - كلثم محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دولة قطر. ص 43.

³ - صدام الخماسي، مرجع سابق، ص 92.

⁴ - حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 46.

- خطر موظفي الإدارة: وتشكل هذه المجموعة خطراً كبيراً على الإدارة، ونظراً لما يملكه بعض الموظفين من حقوق دخول الشبكة والاطلاع على الأنظمة ضمن الممكن أن يقوموا بأعمال تخريبية تؤدي إلى إيقاف الخدمة الإلكترونية وقد يكون هؤلاء الأشخاص مدفوعين بدوافع مادية أو نفسية لمجرد عدم الرضا عن وضعهم الوظيفي.¹
- الجرائم الإلكترونية: من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتهدد مستقبلها هو الخشية من اختراق المواقع الإلكترونية للإدارة وقرصنة بياناتها وتعطيل عملها، علاوة على إفشاء أسرار وبيانات الإدارة العامة.²
- وتكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها أو حتى إتلافها لذلك لا تزال هناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارات الحكومية.³

7- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

- يعترض تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية وتحقيقها على أرض الواقع جملة من الصعوبات التي تعيق التطبيق السليم والشامل لمفهوم الإدارة العامة الإلكترونية وتحول بينه وبين تحقيق الأهداف المتوخاة من العمل بهاذ النظام.⁴
- ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التعليمية ومنها الجامعة وهي:

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.

¹- أيمن خالد الحربي، مخاطر الحكومة الإلكترونية، نقلا عن الموقع الإلكتروني WWW.aimenharby.blogspot.com

تاريخ الاطلاع 2018/09/27

² - حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 46.

³- نقلا عن الموقع الإلكتروني www.alkhaleej.com تاريخ الاطلاع: 2018/09/27

⁴- حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 47.

- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- نقص في القدرات المحلية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو دعم غير كافي من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.¹

هناك معوقات حسب تصنيف بعض الباحثين:

أ- معوقات تنظيمية:

- ضعف اقتناع إدارة الجامعة بدواعي التحول ومتطلباته.
- انعدام التخطيط والتنسيق بين الأجهزة والإدارات ذات العلاقة بنشاط الجامعة.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة.²
- الإفتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.
- ضعف المرونة في إختيار الحل الأفضل بسبب طرق في نظام المشتريات الجامعية والصيانة والتشغيل.³

¹ - حسين سندي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح ورقة عمل مقدّمة إلى: مؤتمر الحكومة الإلكترونية في (2002-2003م)، مسقط، ص 14

² - رأفت رضوان، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني لجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2001، ص 1.

³ - يوسف جاسم الهميلي، واقع الإستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي، مملكة عربية سعودية، ندوة الحاسب الآلي (20) معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003م، ص 66-67.

ب- معوقات بشرية:

- معارضة الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية: يجب تهيئتهم قد يرفض الأفراد تلقي الخدمة إلكترونيا اعتقاداً منهم أنّ تقديمها بشكل تقليدي قد يكسبهم مزايا إضافية.¹
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين عند إستعماله.²
 - ضعف الثقة في حماية سرّيّة وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.
 - ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي داخل الجامعة.
- ومن المعوقات والصعوبات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية على الصعيد العربي:
- الأمية في شكلها التقليدي (الجهل بالقراءة والكتابة).
 - الأمية المعلوماتية (الجهل بأساليب التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات الحديثة)
 - حاجز اللغة حيث أنّ التعامل مع شبكة الأنترنت بشكل عام يتطلب الإلمام باللغة الإنجليزية.
 - الفقر النسبي في المجتمعات العربية.
 - عدم انتشار وسائل الاتصال عن بعد.³

¹ - د . حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 48.

² - ساري عوض حسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية، شهادة ماجستير، ير منشورة، قسم التربية المقارنة، جامعة عين شمس، 2011، ص 65.

³ - حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 49.

Vi - تجارب الإدارة الإلكترونية في بعض الدول:

وفي هذا السياق سنعرض على التجارب العربية أولا والتي من بينها تجربة الجزائر ثم نستعرض بعض التجارب العالمية

1 - التجارب العربية:

أ - تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

مازالت الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية هناك العديد من المواقع التي تخصّ بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها وأنّ هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات للمواطنين.¹

ومن خلال ملاحظتي البسيطة للإدارات في الجزائر فإنّها متفاوتة من خلال التطور الإلكتروني فهناك إدارات عالية الكفاءة والتطور للوسائل التكنولوجية وهناك إدارات مزيج بين الإدارات التقليدية والإدارات الإلكترونية وتقف على بعض النقائص من خلال وسائل الاتصال المرئية وأيضا عدم تجهيز الإدارات بوسائل تواكب التطور الذي شهده العالم.

ب - تجربة الإدارة الإلكترونية في مصر:

تعتبر وزارة الدولة للتنمية الإدارية المسؤولة عن تنفيذ المبادرة المصرية للحكومة الإلكترونية من خلال إستراتيجية متكاملة تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري للدولة من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج ومشروعات التنمية الإدارية وتجمع مصر بين النظام المركزي واللامركزي في تطبيق الحكومة الإلكترونية حيث يتم التخطيط ووضع الاستراتيجية مركزيا على مستوى الدولة ككل، حيث يكون لكل جهة حكومية الحرية في إنشاء مواقع إلكترونية لتقديم خدماتها على شبكة الأنترنت واختيار نظم العمل الإلكترونية الملائمة لها.²

¹ - علاء عبد الرزاق سالمى. خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق، ص 356.

² - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 163.

ج- تجربة الإدارة الإلكترونية في الأردن:

مبادرة الملك عبد الله بن الحسين في منتدى دافوس الاقتصادي، حيث أكد الملك عبد الله في كلمة ألقاها في منتدى دافوس الاقتصادي في سويسرا نهاية عام 1999م. أنه لا بد من وضع حد للتطور التكنولوجي العالمي غير المتكافئ وكانت له الرؤيا والتصور بإيجاد ما يكفل لجميع الأردنيين تعامل عالمي مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودعم تنمية الموارد البشرية، وتم تأسيس إدارة لبرنامج الحكومة الإلكترونية ويركز برنامج الحكومة الإلكترونية الأردنية على إدارة التغيير الذي يصاحب تطبيق الحكومة الإلكترونية ويشمل نقل المعرفة والخبرات والتدريب، وتطبيق أحدث أساليب التكنولوجيا.¹

ومن ايجابيات التجربة إدخال نظام التصوير الضوئي في أرشفة الوثائق الإدارية في بداية 1999م.

- تطوير وسائل الحفظ غير الورقي.
- اختصار خطوات الحفظ غير الورقي.
- التحسين النوعي في عملية التصوير .
- سهولة ترتيب وحفظ واسترجاع صور الوثائق الإلكترونية.
- إمكانية الاحتفاظ بأكثر من نسخة من صور هذه الوثائق مقارنة بالوثائق الورقية.
- إمكانية استخدام وتبادل الوثيقة الإلكترونية عبر الشبكات الإلكترونية.

د- تجربة الإدارة الإلكترونية في الإمارات:

حققت إمارة دبي العديد من الخطوات نحو تطبيقات الحكومة الإلكترونية مع بداية الاستفادة الفعلية من حكومة دبي الإلكترونية مطلع عام 2002م عبر موقعها الإلكتروني الموحد على الشبكة المعلوماتية.²

¹ - صدام الخماسية، مرجع سابق، ص 132.

² - محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2010- ص202، ص 149 .

حيث احتلت الإمارات المرتبة 21 عالمياً، وتقدمت على دول اليابان وأستراليا وماليزيا وعام 2007 حصلت على شهادة تأكيد الجودة وتركز على تلبية خدمات العملاء وتطبيق الشروط التنظيمية، مما يعزز من رضا العملاء ويحسن أداء الأعمال.

- خدمة التعليم الإلكترونية التي تقدمها حكومة دبي الإلكترونية والتي تهدف إلى مساعدة المواطنين والمقيمين بالإمارات على تطوير مهاراتهم لتلائم متطلبات سوق العمل المعاصر ويشمل برنامج التعليم الإلكتروني على ما يزيد على ثلاثة آلاف منهاج متوفر على الأنترنت تتنوع مواضيعها لتشمل مجالات تكنولوجيا المعلومات والتطوير الذاتي.¹

مراحل تطور الإدارة في الإمارات:

- إدارة المشروع والمشاريع الأخرى ذات العلاقة.

- إدارة عوامل التغيير.

- دراسة الإجراءات وتبسيطها.

- قياس الأداء.

- تنفيذ حملات ترويجية وتدريبية.²

ويعتبر موقع دبي الإلكتروني www.dubai.ae موقع موحد يساهم في التخفيف من الإجراءات البيروقراطية والروتينية وتوفير إمكانية الوصول إلى كافة الخدمات الحكومية بأسهل الطرق الممكنة، بالإضافة إلى ذلك تسعى مبادرة الحكومة الإلكترونية إلى تحسين وتعزيز الإجراءات الحكومية من خلال الاستفادة المثلى من التكنولوجيا.³

¹- إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 162.

²- محمد صادق إسماعيل، مرجع سابق، ص 145.

³- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 306.

2- تجارب عالمية:**أ - تجربة الإدارة الإلكترونية في الاتحاد الأوروبي:**

تعتبر الحكومة الإلكترونية الأوروبية تركيبة واسعة من المنظمات الأوروبية، وهذه التجربة يمكن الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الدول العربية وكذلك في المجمعات العالمية ذات المصالح والاتجاهات والمهام الموحدة.¹

ب- تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية:

إنّ تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام القديمة جدا منذ اختراع الحاسوب إلى ما وصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية بحيث جعلت الخدمة متوفرة للمواطن الأمريكي وإلى الإدارات الحكومية فيما بينها وإلى القطاع الخاص على مدار الساعة حيث تسعى الإدارات إلى:

- تقديم الخدمات مباشرة للمواطن.
- الابتعاد عن الإجراءات المعقّدة .
- اعتماد اللامركزية في إنجاز المعاملات.
- تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية.²

ج- تجربة الإدارة الإلكترونية الكندية:

نجحت كندا في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية نجاحا متميزا في حوسبة أغلب المهام والنشاطات التي تهم الإدارات الحكومية والقطاع الخاص والمواطن وحيث أصبح المواطن لا يحتاج الوقت الكبير في إنجاز العديد من المعاملات التي تخصّ شؤونه وبإمكانه الحصول عليها وهو في مقرّ عمله أو بيته وساعد ذلك الإدارة القوية من القيادات العليا في حوسبة

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق . ص 369 ص 370.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 302.

النشاطات في مختلف قطاعات الدولة وتعتبر تجربة كندا الرائدة في الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.¹

د- تجربة الإدارة الإلكترونية الفرنسية:

أطلقت الحكومة الفرنسية على موقعها اسم الخدمات العامة للمواطنين حيث يتسم هذا الموقع بسهولة إختيار خدمات الإدارة الإلكترونية المختلفة التي تقوم بإنجاز معاملات المواطنين وتميزت هذه الحكومة بتقديم العشرات من الخدمات والتي لها علاقة مباشرة بالمواطن وسهّلت عملية الاتصال والإستخدام من خلال التوضيحات والإرشادات المختلفة.²

ومن خلال عرضي إلى نماذج من تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الدول من العالم العربي وبعض دول العالم نلاحظ أنّ هناك تفاوت جد كبير بين الدول وذلك من خلال الإمكانيات والوسائل المتطورة والدعم المالي من طرف هذه الدول. وبما أنّنا في العصر التقني تعدّ المعلومات والمعلوماتية مقياسا من مقياس التقدم والرقي حيث أنّ معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجيات وخطط دولية لتحول مجتمعا إلى مجتمع معلومات، فتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية متفاوتة مثلا الجزائر على الرغم من تطبيقها إلا أنّها تقف على نقائص كبيرة من حيث التجهيز والتمويل والتطبيق بينما نجد الإمارات العربية جد متطورة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية حيث أنّها تتنافس بل وسبقت الدول المتقدمة في برنامج الحكومة الإلكترونية بينما مفهوم الحكومة الإلكترونية في البيئة العربية مفهوم تحيطه الضبابية .

vii - واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

إنّ الإدارة الإلكترونية هي مدخل إداري معاصر إذ أنّه يعتمد على وسائل وتكنولوجيا متطورة عكس الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق والمستندات كما أنّها تغيّرت الإدارة من حيث العمليات الإدارية من رقابة وتخطيط وتنظيم وتحسين الخدمات الإدارية للمواطن.

¹ - د. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق، ص 373.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 302-303.

الجزائر تعمل على تطوير إدارتها وتسعى ممن خلال تطوير عمل إلى تصنيفها حسب الدول المتقدمة من خلال تحسين نوعية الخدمة وتقريب الإدارة إلى المواطن ورفع من الكفاءة الإدارية وتحقيق الرضا.

ومن بين السياسات التي انتهجتها الجزائر في مجال التقدم الإداري (سياسة الجزائر الإلكترونية) وبعد انطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013م لم تصل الحكومة إلى النضج الكامل ولم تطبق على أرض الواقع.

والجزائر تعتبر أحد الدول النامية التي تحاول تنفيذ هذا المشروع حتى تتمكن من الاستفادة من إيجابيات الإدارة الإلكترونية حيث أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية (2008-2013) التي تمّ التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات لاسيما الخواص والجامعات.¹

1- تقييم الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

من أجل تنفيذ برنامج تحديث وعصرنة الإدارة الجزائرية قامت الحكومة بتصيب لجنة تضم جميع الممثلين في الوزارات، سميت باللجنة الإلكترونية. وكنموذج لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها عملية تقنين الخدمات الإلكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي الذي يركز على المحاور التالية:

- إطلاق بطاقة التعريف الوطني البيومترية والإلكترونية.
- إطلاق جواز السفر البيومترية.
- إنشاء البريد الإلكتروني.
- إعطاء نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.
- إعداد شبكة الصحة الجزائرية .

¹ - عبد المومن بن صغير، عضو الهيئة الإستشارية، المركز الديمقراطي العربي. نقلا عن الموقع

- إعطاء نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية (السحب والدفع الإلكتروني).
 - إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.
 - شبكة الاطلاع على نتائج امتحانات البكالوريا والتعليم المتوسط.
 - التسجيل الجامعي الأولي لحاملي شهادة البكالوريا.
 - إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.¹
 - زيادة نسبة الادخار واستثمار المدّخرات محليا في اتجاهات تكنولوجية.
- وتشير النتائج العالمية أنّ زيادة نمو المستوى التكنولوجي يؤدي إلى تنامي النمو الاقتصادي مما يترتب عليه توليد فرص العمل وتقليص البطالة.
- وتشير الدراسات إلى أنّه كلّما زادت الكثافة النسبية للبحث والتطوير زادت فرص العمل.
- ولقد تبنت الجزائر استراتيجيات وهي كالتالي:²
- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات: إنّ إدخال تكنولوجيا الاتصال في شتى الإدارات مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، ثم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة وهي:
 - استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.
 - وضع نظم إعلام مندمجة.
 - نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
 - تنمية الكفاءات البشرية.
 - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والإدارات الأخرى.

¹ عبد المومن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المركز الديمقراطي العربي، كلية الحقوق، جامعة سعيدة، الجزائر، 2015 ص 24

² محمد عبد الغني حسني، مهندسة، سارة محمد هلال، إدارة التكنولوجيا، مركز تطوير الأداء و التنمية، ط 1، مصر الجديدة، 2011 ص 124-125-126

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال: استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى أمر ضروري من أجل تحسين الأداء ورفع التنافسية من خلال دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير تطبيقات لتحسين الأداء.
- تطوير عرض الخدمات الإلكترونية.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية لتمكين المواطن من الاستفادة من التكنولوجيا والإعلام والاتصال: وذلك بتوفير حواسيب شخصية، وخطوط التوصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية " الجزائر الإلكترونية".
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع: من خلال تأهيل البنية التحتية وتأمين الشبكات.
- تطوير الكفاءات البشرية: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني - تلقين التكنولوجيا لجميع الفئات الاجتماعية.
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع ممارسات دولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- الإعلام والاتصال.
- تثمين التعاون الدولي.
- آليات التقييم والتعاون.
- إجراءات تنظيمية، تدعيم قدرات التدخل على المستوى القطاعات والهيئات الخاصة.
- الموارد المالية.¹

¹ - عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 91-92-93

خلاصة الفصل:

إن الإدارة الإلكترونية تعد كأنموذج إداري جديد يعتمد بالأساس على استعمال التقنيات الحديثة في تقديم مختلف الخدمات والوظائف الإدارية، كما رأينا ان تطبيقها يختلف من دولة لأخرى وذلك مرتبط بالأساس بمدى توفر البنيات التحتية والمتمثلة في تكنولوجيا الاعلام الآلي وشبكات الأنترنت وسرعة تدفق هاته الأخيرة، ولكن ما يبقى الهدف قائم في الوصول إلى إدارات إلكترونية حديثة بما تحمله الكلمة من معنى، وبالنسبة للجزائر فيختلف تطبيق الإدارة الإلكترونية من مؤسسة لأخرى فهناك من تتبنى كليا الإدارة الإلكترونية وهناك من تمزج بين الإدارتين أي الإلكترونية والتقليدية وهذا مرتبط بطبيعة وظائف الإدارة وكذا التجهيزات .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

I- مدخل للأداء الوظيفي

II- محددات الأداء في الإدارة

III- تقييم الأداء في الإدارة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات التي شهدتها الإدارة إلى تحقيق وتطوير من خلال تقديم خدمات أفضل في وقت قصير وأقل كلفة ولكن في نفس الوقت، مراعاة تقسيم الأداء الوظيفي من خلال القياس الكمي للأداء، فقياس الأداء هو أداة تساعد في فهم وإدارة تحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات.

I- مدخل للأداء الوظيفي

1 - مفهوم الأداء الوظيفي:

إن الفرد حينما يوفر له التوظيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب وقيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.¹

وقد تنوعت التعاريف لمصطلح الأداء ومن خلال هذه التعاريف نذكر: تعريف البدوي، الأداء الوظيفي يعني (القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب).²

تعريف الهلال: الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.⁴

1 -أ. محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة صورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008، ص26

2 -بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984، ص15.

3 -عبد الكريم بن رزوق، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.oujdacity.net تاريخ الاطلاع: 2018/09/13

4 -عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص86

كما يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.¹ ومن هذا المنطلق، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على أنه هو المورد البشري دون النظر إلى الموارد الأخرى حيث عرّفه بعض الباحثين بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله).²

يعتبر الأداء الوظيفي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.³

من خلال التعاريف السابقة للأداء الوظيفي فإن عملية الأداء ومتابعته تعتبر أهم من ممارسة الوظيفة دون أهداف فإن عملية تقييم أداء العاملين له أهمية مرموقة في العمليات الإدارية فتدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط في ظل التغيرات التي واجهت الإدارة، ومن جهة النظر إلى تحسين أداء الموظف وتطويره وأداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل وطموحه.

ومنه يعبر مفهوم الأداء على جهود الفرد التي تبدأ بجهوده وإدراك المهام وتحقيق أهداف الوظيفة من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمل المسؤولية والالتزام بالأخلاق، فالأداء الوظيفي هو محصلة لجهد الفرد أو مجموعة من الأفراد.

¹ - عقلة محمد، أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص49.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979-ص50.

³ - جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ط1،

2- تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر على سلوك العاميين وتصرفاتهم ومدى إنجازهم لعملهم بل أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث أصبح للتقييم عدة منافع منها الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الموظفين وتطوير أدائهم في ظل التغييرات التكنولوجية التي شهدتها الإدارات.

وفيما يخص مفهوم تقييم الأداء، هناك عدة تعريفات نذكر منها:

تقييم الأداء هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.¹

التقييم هو عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسته ومقارنة ما يتم التخطيط له وما تم القيام به من أعمال وما تم إنجازه والوصول له ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المنظمة وأدائها وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها. التقييم هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية.

ويرتكز التقييم على ثلاث محاور وهي:

- مقارنة النتائج بالأهداف المرسومة للخدمات.

- وضع المقاييس اللازمة.

- دمج التقييم في التخطيط والبرمجة.

¹ -زويلف مهدي، إدارة الأفراد من منظور كمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1994 ص188.

وبشكل عام التقويم يتضمن السعي للتغيير والتحسين والصلق كما يقول فريدمان: لا تحدث ثقافة التغيير في المنظمات الكبيرة والمركبة من خلال دورة أو دورتين تدريبيتين ولكن يتم التغيير من خلال الأحداث القليلة أو الصغيرة والتي تحدث آلاف المرات في حياة المنظمة.¹ تعريف التقييم حسب مصطفى نجيب: أنه قياس موضوعية حجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن هناك فرق بين الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل: أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وفي هذه الأعمال يتضح لنا الكثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي القائم بتقييم.²

كما عرفه عبد الباري بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب عنه إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتميئتهم. أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.³

كما يشير مفهوم تقييم الأداء في عمومه هو العمل الذي يجب أن ينجز حسب الخطة والقوانين والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ومن ثم يعدّ المحدد نجاح المؤسسة وبقاءها مع

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمحافظة الطائف، جامعة سانت كليمنس، سوريا، شهادة دكتوراه، منشور، قسم إدارة صحية، 2009/2010، ص35.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، ط1، 2007، ص87.

³ - عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008 ص 259

فنتها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما يرتبط مفهوم تقييم الأداء بالكفاءة والفاعلية.

ويعدّ وسيلة لجمع منظم للمعلومات حول النشاطات والخصائص والمخرجات لأي برنامج أو خدمة أو سياسة أو عملية من أجل صنع أحكام حولها وتحسين فاعليتها أو وضع قرارات حول التطور المستقبلي لها.¹

من خلال التعاريف السابقة لتقييم الأداء فإننا توصلنا بأن لكل إدارة لها قراراتها وسياساتها من أجل الرفع في إنتاجية أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أم كانت بيداغوجية ولكن من أجل تحسين مستوى الإدارة يجب الوقوف على عدّة نقاط منها التوظيف الأمثل والاختيار والتدريب والتنمية وسياسة الأجور والحوافز وتهيئة طرق ووسائل الاتصال الملائمة بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وصولاً إلى زيادة الإنتاجية على مستوى الإدارة.

3- خصائص تقييم الأداء:

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها

¹ - ميساء فتحي عيد أبو حصيرة، تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب معايير منظمة الصحة العالمية، جامعة إسلامية، غزة-شهادة ماجستير، منشورة، قسم كلية التجارة. 2016-2017، ص 28.

وتكون مهمة الرئيس مباشرة بمثابة المعلم الذي يقوم بالإشتراك مع إدارة الموارد البشرية بإقتراح نوع من التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.¹

- للتقديم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.
- إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف.
- إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.²

ومن أحدث خصائص التقييم الجيد للأداء كما يرى جاري روبرت أن تعطى الفرصة للعاملين كي يشاركوا في عمليات تقييم الأداء وفقا للدراسة نشرها عام 2003م معتمدا على النتائج التي توصلت لها دراسات سابقة نذكر من بينها:

- أنها تقوي الدوافع الذاتية لدى الأفراد لتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم.
- أنها تسهم في التغذية العكسية التي تعرف العاملين بنقاط القوة والضعف لديهم.
- أنها تشجعهم على المطالبة بالمستلزمات والظروف المطلوبة والملائمة لرفع مستوى أدائهم.
- تنمي لديهم روح الثقة والإعتمادية ورفع المعنوية طالما أنهم موضع إهتمام وصوتهم يمكن أن يصل من يشارك معهم في التقييم.
- أنها تمكنهم من تقديم إنتقاداتهم وشكاواهم من الثغرات والممارسات السلبية التي قد تصدر من رؤسائهم بين الحين والآخر.
- تنمي هذه المشاركة الميل نحو الموضوعية.

¹ سوسن شاكرا مجيد، خصائص واساليب قياس وتقييم الأداء، الحوار المتمدن-العدد: 3755- 2012 / 6 / 11 نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=311293&r=0> تاريخ الاطلاع

2018/09/12

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 29.

- المشاركة تقلل من النزاعات والخلافات وروح العداة والكراهية حيث يتم التقييم من جانب واحد، كما تقلل من الشكاوى والتنظيمات التي كثيرا ما يرفعها المرؤوسون ضد رؤسائهم.¹

من خلال عرضنا لأهم الخصائص لتقويم الأداء فلقد توصلنا إلى أن هناك أهمية كبيرة لعملية التقويم على مستوى الإدارة لإنجاحها على المستوى الإنتاجي والوظيفي وذلك من خلال الوقوف على خطة مسبقة ومن خلال كشف العيوب والمزايا، والاهتمام بالموارد البشري من خلال السلوكيات كما أن عملية تقويم الأداء تكون عملية مشتركة من أجل تحقيق أهداف على مستوى الإدارة ويكون بشكل موضوعي أكثر.

4-أهداف الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الأهداف التي تعتبر أهداف أساسية للإدارة ولضمان فعاليتها وتحقيق أهدافها ونذكر أهم الأهداف:

- تحقيق أهداف محددة: من خلال نتائج الدراسات السابقة تبين أن أداء الفرد يكون أعلى وحينما يطلب منه إنجاز أهداف عالية محددة مقارنة بالعكس إذا طلب منه مجرد بذل قصار جهده.

- تحقيق أهداف أداء صعبة ولكن مقبولة: من خلال وضع أهداف يجب أن تكون عالية تقوي دافع الفرد على مواجهة التحدي على ألا تكون مستحيلة التحقيق بل أن تكون منطقية ومعقولة في حدود استطاعة الفرد وإلا فقدت أهميتها في تقوية الدافع على الأداء.

- توفير معلومات عن مدى التقدم في تحقيق الهدف: ينبغي أن يحصل الفرد على معلومات تبين مدى تقدمه في تحقيق الهدف.²

- أهداف تقييم الأداء: إن عملية تقويم الأداء تستهدف ثلاث غايات وتقع على ثلاث مستويات وهي كالتالي:

¹ - موسوعة البحوث المواضيع المدرسية نقلا عن الموقع الإلكتروني www.blogspot.com تاريخ الاطلاع

2018/09/19

² -جرينبرج روبرت بارون، مرجع سابق، ص34.

على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

- على مستوى الفرد:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

-شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.¹

من خلال عرضنا لأهم أهداف تقييم الأداء يمكن أن نحدده في هدفين وهما:

- على المستوى الإداري:** عن طريق الترقية والحوافز والقرارات وعلى المستوى التطويري وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف وتقوية نقاط الضعف للتغلب عليها واستخدام أساليب موضوعية في طرق التقييم.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 32-33.

II-محددات الأداء في الإدارة:

1-عناصر الأداء الوظيفي:

إنّ الأداء الحقيقي هو نتاج للعديد من العوامل المتداخلة، فالأداء ليس هدفاً بحدّ ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنّه الترجمة العمليّة لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية من حيث الأهميّة بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم.

فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنّها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أيّة نتيجة ما لم تطبّق الخطط والسياسات التي رسمتها.¹ ويتكون الأداء من مجموعة عناصر أهمّها:

1- الدراية الكافية بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنيّة والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كميّة العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة: تشمل الجديّة والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.²

5- بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث أنّ العوامل الداخلية تؤثر في الأداء الفعّال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده

¹ -محمود سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة و النشر و التوزيع - بيروت / لبنان 2016، ص 280

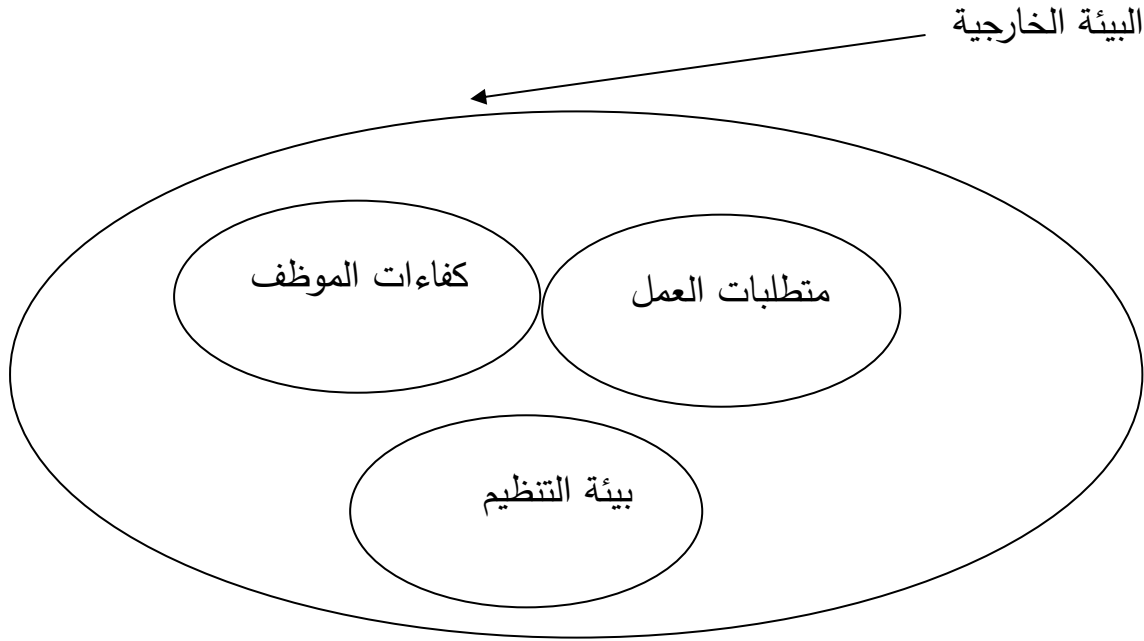
² - أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن-2000، ص 72.

ومركزه الاستراتيجي ومن العوامل الخارجية بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

ويمكن حصر عناصر الأداء الفعال في:

كفاءات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم.¹

الشكل يوضح التداخل بين العوامل السابقة الذي ينتج أداء فعالا



المصدر: درة عبد البارئ والصباغ، مرجع سابق، ص 120.

2- أنواع الأداء الوظيفي:

يتفق أغلب الباحثين أن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يتطلب معيار دقيق وعملي يمكن الاعتماد

عليه، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء هي:

أ- معيار الشمولية:

وينقسم معيار الشمولية إلى أهداف كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى:

¹ - درة عبد البارئ، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، منحنى نظمي، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص

- الأداء الكلي: وهو ينحصر على جميع الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ولا يمكن أن نحصر الإنجاز إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو....

- الأداء الجزئي: يكون هذا الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية وأداء وظيفة الأفراد، وبالتالي فإن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف لأداء الأنظمة الفرعية.

ب- معيار الطبيعة:

ويتم تصنيفه إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني إذ لا يمكن لمنظمة تحقيق أهدافها بإعتماد أداء دون الآخر لإعتبار التكامل بينهم فمثلا لا يتحقق الأداء الإقتصادي وجود أداء تكنولوجي.¹

ج- معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا لا بصفة تقريبية.²

كما سوف ندقق في عرض أنواع الأداء في المؤسسة كلّ معيار يقدم مجموعة من أنواع الوظائف في المؤسسة.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم وتقييم) مجلة العلوم الإنسانية العدد السادس-جامعة محمد خيضر-بسكرة-جوان 2004، ص 90

² سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر-2008-ص 55.

د- نوعية الأداء حسب المصدر:

يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء داخلي وأداء خارجي:

* **الأداء الداخلي:** وهو كل ما توفره المؤسسة حسب الإمكانيات التي تملكها وهي كالاتي:

- الأداء البشري: ويعتبر رأس مال بشري للمؤسسة من خلال ما يملكه الموظفون من مهارات وقدرات وروح تنافسية إيجابية.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويتمثل في قدرة المؤسسة في تمويل رأس المال البشري ورأس المال المادي.

فالأداء الداخلي هو أداء يشمل موارد بشرية وموارد مالية وموارد مادية لسير نشاطها بشكل أفضل.

* **الأداء الخارجي:** هو نتاج للتغيرات التي تقع خارج المؤسسة باعتبار أنّ المؤسسة تتأثر وتتوثر

في البيئة الخارجية من خلال مثلا: ارتفاع سعر البيع، أو خروج أحد المنافسين.¹

ج- حسب الوظيفة:

تتعدد الوظائف في المؤسسة حسب وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة

التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة البحث والتطوير ونجدها في التعليم العالي.

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية وبأقل التكاليف

فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على التحقيق المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدّل مردودية وتكاليف منخفضة.

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي لمؤسسة عندما تحقق إنتاجية كبيرة مقارنة

بالسنوات الماضية أو تحقق نسبة عالية مقارنة بالقطاع الذي تنتمي إليه أيضا إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة الشريفة .

- **أداء وظيفة الأفراد:** يمكن تصنيف أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات

والمعايير:

¹ - سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 56

-عائد الأفراد.

-عائد الحوادث والإجراءات التأديبية.

-عائد المواظبة.

-أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في توفير الإمكانيات والحصول على المواد بجودة

عالية، وتحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين.

- أداء وظيفة البحث والتطور: وذلك عند توفير أجواء ملائمة:

- التجديد مقارنة بالمنافسين.

- الإختراع والإبتكار.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

و- أداء وظيفة التسويق: تسويق المنتج وبلوغ أهدافها بأقل تكاليف ممكنة.¹

3- محددات الأداء :

لمعرفة محددات الأداء الوظيفي، يجب الرجوع إلى العوامل التي تحدد هذا المستوى

ومدى التفاعل بينها، فإنّ أغلب الباحثين يتفقون في نقاط رئيسية.

ويرى (مرسي والصباغ) أنّ الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف ما يمتلكه من معرفة

ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعدّ محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة وما

تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحدّيات وما تقدّمه من فرص للنمو الوظيفي تعدّ

أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف وما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره

من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعدّ محددًا رئيسيًا

في تحديد مستوى الأداء.²

ويمكن أن نذكر محددات الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

¹، Jaquez dander ،Denis Lindon, Merctor.Edition DALLOZE ,6ed, paris, 2000 p6.

²- مرسي محمود الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988م، ص 28.

الدافعية الفردية: إنّ لكل فرد رغبة أو دافعية تخفف عن غيره والتي يمكن أن تظهر هذه الرغبة في بيئة العمل من خلال حماسه وإقباله على العمل، الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

مناخ العمل: هو كل ما توفره بيئة عمله ويعكس إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي عبارة عن محصلة قد إكتسبها الفرد من عن طريق التدريب والتعليم وإكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة والمتطورة.

واستنادا إلى ما سبق يمكن النظر إلى الأداء على أنّه نتاج لعلاقات متداخلة بين عدّة عناصر.¹
الجهد المبذول: هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

إدراك الفرد لوظيفته يعني وعي الفرد بما يقوم به من خلال انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.²

من خلال ما تمّ ذكره عن محددات الأداء الوظيفي إلا أنّ أغلب علماء الإدارة والباحثين والمنظرين لا يتفقون على محددات معينة لذا فإنّهم يحذرون من تعميم النتائج التي توصل إليها أغلب الباحثين فتحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- إنّ محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات فئة أخرى.
- إنّ محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

إنّ العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديدات محددات الأداء.³

¹ - حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-1999م، ص 216.

² - حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، جامعة غزة فلسطين، رسالة ماجستير-منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين-2010- ص 20.

³ - توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. جامعة غزة، فلسطين، رسالة ماجستير-منشورة، جامعة إسلامية-

ويرى (هلال) أنّ السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لتفاعل القوة الداخلية والخارجية.¹

ولقد أكدّ (السلمي) أنّ المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أنّ تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإنّ تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الفرد على القيام بالعمل من خلال:

مستوى الأداء: المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.²

من خلال ما توصل إليه الباحثين وعلماء الإدارة عن محددات الأداء الوظيفي فإنّه محصلة للجهود والأداء والقدرات والخصائص الفردية التي تميّزه عن غيره من خلال إدراك وظيفته وذلك من خلال تطوير مهاراته حتى يكون متوافق مع تطور الإدارة الحديثة.

4-العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك عدّة عوامل قد تؤثر على الأداء في بيئة العمل، إذ أنّ كلّ نقص أو تغيير يمسّ هذه البيئة قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي بما أنّ هذه الإدارة هي منفتحة لبيئتها فهي تؤثر وتتأثر وبذلك قد تغير في الأداء وأهمّ العوامل التي يمكن أن نذكرها:

أ-عوامل إدارية تنظيمية:

-عدم توفرّ مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.

- صراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظفين .

-عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.

- الإشراف السيء.

-النقص في التدريب.

¹ - هلال محمّد، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، مصر - 1996، ص 25.

² - السلمي علي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، ط1، القاهرة، مصر، 1985، ص 28.

- عدم تحديد واجبات الموظف.

- نقص في الموارد المادية.

ب- عوامل بيئية خارجية:

- نقص في الرغبة والدافعية

- ضعف الشخصية.

-التغيب.

-مشكلات شخصية.

ويرى أن هناك عوامل مؤثرة على الأداء:

- **الأداء وصاحب العمل:** تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد

يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال إستخدامه للعناصر الأخرى.

ظهر مفهوم صاحب العمل "....." يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة

ومستتبط من التشكيلة الإجتماعية الاقتصادية يمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة

وللإقتصاد ككل حيث إهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل عموما

لا نجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية

تتمثل في التمييز في مجال أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها

المنظمة، النضج والكفاءة.¹

- **الأداء وتدخل الدولة:** يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى

سياسة دعم ومساندة المنظمات وتهمل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الإستمرارية

داخل المحيط التنافسي الحالي، قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محظا لدعم

الخدمات الضرورية وتوفير للمستهلك لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى إقتراح

خصوصة المنظمات العمومية بإعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن التسليم بأن

¹ - بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 79-80.

الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

يمكن استخلاص أن درجة الدولة هي معيار للأداء وكلما منحت المنظمات درجة أكبر من الاستقلالية والحرية في إختيار أساليب التسيير كلما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء.

III- تقييم الأداء في الإدارة:

1- طرق إختبار تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات:

من خلال تقديمنا لأهم النقاط التي إهتمت بالأداء الوظيفي وذلك بالتدقيق لتعريف الأداء وعناصره وأنواعه ومحدداته داخل المؤسسة، لذلك يجب التعرف على طرق قياسه وتقييمه لمعرفة درجة مستواه، حتى نستطيع الحكم على مدى نجاح المؤسسة فتقييم الأداء الوظيفي تغير وتطور ففي الماضي كان تقييم الأداء يعتمد على ملاحظة الرئيس وذلك من خلال الصفات التي يتمتع بها العامل مثل المواظبة والقدرة على الأداء والانتظام والتعاون ولكن تطورت أساليب التقييم فأصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف ورسم الأهداف المستقبلية نذكر أهم طرق قياس الأداء الوظيفي والتي تتلخص فيما يلي:

أ- طريقة تقييم الخصائص التي يتمتع بها الفرد:

هذه الطريقة تقوم بتحديد مجموعة من الصفات التي يتمتع بها الفرد داخل المؤسسة فهي التي تميزه عن غيره من خلال التعاون مع الرؤساء والزملاء، احترام مواعيد العمل، الدقة والسرعة في أداء العمل والإلتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن كل صفة من هذه الصفات في الفرد ثم تجمع تلك التقارير ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل. لكن هذه الطريقة يغلب عنها التقييم الشخصي.

ب- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناءا على الصفات والخصائص الشخصية فالأساس هنا ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحد لأداء المرؤوس.¹

ج- طريقة التدرج:

يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي والأداء المميز حيث توضّح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم ومن ثمّ مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كلّ فرد لدرجة أداء لذلك كل من الأفراد العاملين. إمّا أن يستلم درجة متميزة، أو مرضية أو غير مرضية.

2- معايير الأسلوب الفعّال في تسيير الأداء:

عندما نتكلم عن التسيير الإداري فلا بد أن نتأكد من هذا التسيير قد حقّق أهداف المؤسسة المرجوة وهناك ترتبط فعالية تسيير الأداء بمدى تحقيقه للنتائج المرغوبة، من حيث يفترض في تسيير الأداء أن يقف على النقاط التالية:

- وسيلة تنسيق العمل بحيث تسيّر أهداف وغايات كلّ مؤسسة والوحدات والعاملين في نفس الاتجاه.
- طريقة التعرّف على المشكلات ضمن العمليات التي تحوّل وتركز على المؤسسة أكثر فعالية.
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء لمساعدة المؤسسة على التقيد بالقوانين والأنظمة.

¹ - فليه فاروق عبدو، عبد المجيد السيّد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2،

- المعلومات اللازمة للخروج بقرارات حول كلّ الترقيات وإستراتيجيات تطوير العاملين والتدريب.
- معلومات تساعد المدراء والمشرفين على الحيلولة دون حدوث مشكلات وعلى مساعدة الأفراد على تأدية عملهم وتنسيق العمل ونقل المعلومات لرؤسائهم في العمل بطريقة كاملة.
- طريقة تمركز الرؤساء من العمل مع المرؤوسين للتعرف على المواطن التي تظهر فيها المشكلات وتحديد أسبابها وعمل اللازم لعلاجها.
- وسيلة لتنسيق أعمال جميع العاملين الذين يقعون تحت إشراف نفس الرئيس المباشر.
- طريقة لمنع المشكلات من خلال توضيح التوقعات وتأسيس فهم مشترك لما يمكن للعاملين القيام به من تلقاء أنفسهم وما لا يمكن وتوضيح كيف ينسجم عمل المرؤوس مع ما تقوم به المؤسسة ككل.
- وسيلة لتخطيط فعاليات لتطوير وتدريب العامل.¹

3- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

هناك عدّة نقاط للوقوف على أهم المشاكل أو العقبات وذلك بإتباع إجراءات سواء كانت بشرية أو إدارية وذلك لتحسين مستوى الأداء من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أنّ تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذ كانت العملية قد تمّت بموضوعية وهل إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أنّ ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وأنّ الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ومن هذه الأسباب والدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي

¹ - روبرت باكل ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء و تطور الأداء، بيت الأفكار الدولية العربية، السعودية-1999م، ص

يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب. إن غياب واحد من هذه الظروف يؤدي إلى ضعف الأداء.

ب- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المفتوحة والآراء المفتوحة والمشاركة وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ج- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.¹

د- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل.²

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م، ص 157-158.

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 158.

هـ- دور التدريب في تحسين الأداء:

إنّ التدريب هو النشاط التي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ومن خلاله يزوّد الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة .

إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنّها الوظيفة المكتملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المنظمات بإختبار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتدريب تأثيرات متعددة على الأداء منها:

-رفع مستوى الأداء من ناحية الكميّة والنوعية.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير إتجاهاتهم.

-تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل.

- توعية الموارد البشرية بأهميّة التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد

والمستحدث في شتى مجالات العمل.¹

¹ - علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، سوريا، المجلد-31، العدد 1-2009، ص 6-ص7.

و- أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء:

- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الإجتماعية وفوائدها أفضل خدمات للمستفيدين وأداء أفضل للموظفين والعاملين.

- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والرقابة والقيادة.

- من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد، الكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صنّاع المعرفة) إتاحة فرص كثيرة للإبداع والابتكار، المرونة في المعاملات، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.¹

4- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

- تعاني الكثير من المؤسسات والإدارات صعوبات أو مشاكل بالنسبة للمسؤولين من ناحية تنفيذ عملية تقييم الأداء حيث تتفاوت المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ ينشأ الصراع بين الأفراد والمسؤولين على حساب مصلحة العمل وهناك مشاكل تتعلق بالتقييم وتنقسم إلى ثلاث مستويات منها:

- مشاكل خاصة بأنظمة التقييم.
- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقييم.
- مشاكل خاصة بالمقيّم من خلال عملية التقييم .

¹ - أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد

أ- مشاكل خاصة بأنظمة التقييم:

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم وذلك من خلال فهم المدير أو المسؤول المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها، ويكون هذا البرنامج فعالاً.¹

ب- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقييم:

-الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم وذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة، الأمر الذي يقلل من قيمة التقييم، ويكون سبب في نشوء النزاعات الشخصية .

-الإلتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيّموا كفاءة مرؤوسهم عند نهاية مقياس المدرج، فإذا كان المشرف ملزماً أن يقدم تقريراً مفصلاً عن العمال بصفة منتظمة فإنه يميل إلى ناحية الوسط في التقرير وهذا راجع إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- العلاقات الشخصية (التحيز): إن شعور المشرف نحو العمال سواء كان شعور بالولاء أو الكره له تأثير على تقديراته لأدائهم، ويظهر بوضوح في مواقف تكون أكثر موضوعية.²

-الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقومون بتقييمهم بل يكون أكثر اهتماماً أن يقال عنه غير متحيز ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.³

¹ - يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر

المقيمين-مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2011، المجلد 13-العدد1، ص 773

² - كمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006م-ص 454-455

³ - شاويش مصطفى، مرجع سابق، ص 108.

ج-مشاكل خاصة بالمقيم خلال عملية التقييم:

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.
- عدم القدرة على الوفاء بمسؤوليته.
- الشعور بالظلم وعدم العدالة.
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم.¹

من خلال طرحنا لأهم الصعوبات لعملية التقييم، فإنّ أغلب الباحثين يتفقون على أنّ عملية التقييم على المستوى النظري تقوم على عملية الرقابة، أمّا على المستوى التطبيقي مازالت ولا زالت تواجه صعوبات بما أنّ المؤسسة هي عبارة عن تفاعلات بين الأفراد، ممّا يصعب على المقيم معرفة الأمور المستعصية.

5- الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي:

إنّ تتبعنا الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي فإنّ الدراسات الكلاسيكية إهتمت بتحسين وزيادة الإنتاج ولكن طريقة علاج الباحثين الكلاسيكيين اختلفت في الإتجاهات ولكنها اتفقت حول نقطة واحدة وهي رفع الإنتاجية والأداء فمنهم من إهتم بالجوانب المادية كالأجر والآلات والمعدّات والتقنيات ومنهم من إهتم بالجوانب المعنويّة كالتحفيز والتشجيع والعلاقات ومنهم من اهتم بالجوانب الإدارية ومستويات القيادة.

حيث نجد آدم سميث إهتم بتقييم العمل بتقييم العمل داخل الوحدة الإنتاجية من أجل رفع مستوى الأداء وتوصل إلى أهميّة التخصص داخل المؤسسة.

أيضا فريديريك تايلور أدخل الإدارة العلمية التي إعتمدت على رصد الظواهر الإدارية بطريقة علميّة ومعرفة القوانين التي تتحكم في أداء العاملين وتوصل إلى ضرورة التنظيم

¹- يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سابق، ص 776.

الإداري والإشراف المركزي وتحديد المهام وتدريب العاملين ودراسة الوقت وذلك من أجل زيادة في الإنتاج .

كما اهتم إلتون مايو (1880-1949) بنظرية العلاقات الإنسانية وانتقد إتجاهات الإدارة العلميّة التي إهتمت بالجوانب المادية واهتمت بالجوانب الإنسانية، كما أكد إلتون مايو أنّ الحوافز الماديّة ليست بالضرورة وحدها العامل والأساس والمؤثر في إنخفاض وارتفاع مستوى الأداء لدى العمال.

ولقد إستخلص إلتون مايو في دراسته (مصنع الهاوثون) في مدينة شيكاغو كشف أنّ أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم لها أهميّة كبيرة في تحسين الأداء والإنتاج بإعتبار الإدارة عملية اجتماعيّة أكثر منها ميكانيكية رسمية.

فإلتون مايو أثبتت دراساته أنّ توافر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمال فالجانب الإنساني يلعب دورا إيجابيا وكلا الجانبين مكملان لبعضهما البعض.

النظريات المعاصرة ذات الإتجاه السلوكي الإداري والتنظيمي جمعت جميع الإتجاهات السابقة غير أنّها أضافت بعض الأفكار والمبادئ¹.

ومن هنا لقد ركزنا في دراستنا على أهمّ النظريات التي اهتمت بالإدارة وكيفية زيادة الإنتاج واهتمت بالأداء الوظيفي داخل الوحدة الإنتاجية ولا نستطيع التطرّق إلى النظريات المعاصرة دون الرجوع إلى النظريات الكلاسيكية التي كانت لها فضل كبير في تطوّر الإدارة المعاصرة .

وهناك إتجاهات في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر وهي كالتالي:

-إتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

¹ - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، شهادة دكتوراه، منشورة، قسم العلوم الإجتماعية-2013/2014. ص 90.

-إتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الإستعمال في رصد التقديرات وإستخراج النتائج العامة.

-الإتجاه إلى عدم إحتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والإكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

-إزدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم أي عدم إقتصارها على المشرف المباشر فقط.

ومن الطرق الحديثة لقياس الأداء الوظيفي وهي التي تطبق في أغلب الإدارات والتي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك وأساس هذه الطريقة وهي أن يتم تقييم الفرد بطريقة الإقتراع السريّ بواسطة كلّ فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري وذلك فإنّ قياس الفرد يتمّ بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.¹

¹ - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 123

خلاصة الفصل

يعد تطوير الأداء الوظيفي وترقيته الهدف الذي تسعى اليه كل المنظمات الحديثة لأجل رفع الكفاءة وذلك لارتباط الأداء الوظيفي بدورة حياة المنظمات وتحقيقها لغايتها المرجوة وعليه كان لزاما على إدارة الموارد البشرية تقييم هذا الأداء ومتابعة مستواه باستمرار، فالأداء له مستويات عديدة منها من هو على مستوى الوحدة الإدارية ومنها ما يكون على مستوى الموظف بصفته كفرد في المنظمة ومنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل ... إلخ

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي

تمهيد

I- أداء الموظف

II- تغيير أداء الفرد بعد الإدارة الإلكترونية

III- تغيير نمط الاتصال بعد الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إنّ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي شهدناه في العصر الحالي نتيجة المعارف المتدركة وانتشار التقنية الحديثة، وانتشار الأنترنت مما أدى إلى تغيير جذري في المهام الإدارية، حيث أنّ الأداء لم يتحسن إلاّ بتطوّر الإدارة الإلكترونيّة ولكن هذا التطور كان شاملا حيث أنّه مسّ الأعمال المادية وأيضا أثر على الأداء الوظيفي وتغيّر نمط سير المؤسسات.

I- أداء الموظف

1- تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظف:

أدى استخدام النظم الإلكترونية في شؤون الموارد البشرية إلى إحداث الكثير من التحولات والتغيرات فيه، كما أدى أيضا إلى إجراء الكثير من التحولات والتغيرات في حجم ونوعية الموارد البشرية العاملة بالمنظمات والمعاصرة ويمكن تحديد أهم تلك التحولات والتغيرات فيما يلي:

- إعادة الهيكلة الكاملة للعمالء بالمنظمات المعاصرة.

- التحول في الوظائف والموظفين.

- التحول في منهجية العمل من الوحدات التنظيمية التقليدية بالتنظيم الإداري التخصصي

إلى استخدام فرق العمل.

- استخدام الأكوخ الإلكترونية¹.

وعندما نتكلم عن كفاءة الأداء في المرافق العامة وذلك بالرجوع على مدى قدرة الموظفين

القائمين بتنفيذ الأعمال المادية على تيسير الإجراءات الإدارية وأداء العمل في سهولة وهو ما

تهدف إليه الإدارة الإلكترونية من خلال:

أ- تسهيل المعاملات في الإدارة:

إن استخدام الوسائل المتطورة والمتمثلة بتقنية المعلومات أصبح أمر حتمي ولا بد منه في

سائر الإدارات كما دعت إليه الحكومة أن تعممه وأن تصبح الإدارة الإلكترونية وذلك من أجل

تسهيل الأمور على الموظفين والمواطنين ولكن من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب على

الموظف تطبيق القوانين والقرارات في الحياة الإدارية الجارية ولكن هناك ميزات إيجابية من

خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في:

¹ - حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 67.

- التغلب على مشكل البيروقراطية: إنّ البيروقراطية إنتشرت في سائر الإدارات وأدت إلى عرقلة خدماتها مما أدى إلى عجزها ولكن من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية تلبية حاجات الأفراد دون الحاجة لخوض رحلة التعب بين المرافق الإدارية، وعناء التنقل بين المكاتب، وأيضا تقليب الموظفين للأوراق الموجودة على الرفوف.¹ ولكن يجب أن تكون هناك رقابة إدارية تعمل على إلتزام الموظف، مما يؤدي إلى تقليص ظاهرة البيروقراطية، كما ستؤدي إلى التقليل في المعاملات والوظائف الروتينية من خلال الإستغناء عن المعاملات الورقية والمستندات مما يتحوّل مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي إلى إلكتروني مما تستفيد الإدارة من مشقة الوقت والجهد. وهذا يكشف التقدم العلمي في مجال شبكات الكمبيوتر والبرمجيات - التغيير الإستراتيجي للأعمال المادية للموظفين.

إنّ الاستمرار في تطوّر الإدارة لها عدّة جوانب منها:

يستلزم الموظف الذي يقدم خدمات إدارية أن يكون متمكنا أو قادرا على إستخدام الحاسب الآلي ولكن هذا الشرط يتوقف بداية من التوظيف ويكون هذا التوظيف إلكتروني ومن خلال الإدارة الإلكترونية تمكن من إختصار إجراءات تعيين الموظف من خلال وضع شروطها إلكترونيا وإستقبال رغبات الأشخاص الذين يتقدمون لها عن طريق ملء النموذج الإلكتروني ثم قيام لجنة متخصصة بدراسة النماذج المقترحة وإختيار أفضل مرشح تنطبق عليه شروط الوظيفة ثم يعين بطريقة إلكترونية لإستلام عمله.

- إنّ نظام الإدارة الإلكترونية يغير الوقت والمدة من خلال العمل ليلا ونهارا ومن أي مكان إلكترونيا.

¹ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 2007، ص 79

- تغيير أسلوب حضور الموظف وذلك من خلال الكارت الإلكترونية والإستغناء عن الإمضاء والحضور شخصيا.¹
- نظام الترقيات يتغير إلى تلقائي ولاسيما الترقية بالأقدمية من خلال الإدارة الإلكترونية وسوف يعمل على محاربة الفساد.
- كما يتيح هذا النظام التعرف على تدرجهم الوظيفي وعملية التسلسل في أحقية حصولهم على الترقية والمحافظة على حقوق الموظفين.²
- التحول في منهجيات العمل من الوحدات التنظيمية التقليدية بالتنظيم الإداري التخصصي إلى إستخدام فرق العمل:

حيث تشترك جماعة عمل ليسوا بالضرورة ممثلين لكل الإدارات المعينة وإنما يمثلون بديلا لتنظيم هذه الإدارات القديمة في إنجاز عملية واحدة متكاملة، ويترتب على العمل وفقا لمفهوم فرق العمل أن يختلف مفهوم العمل الجديد في ظل الإدارة الإلكترونية عن مفهوم العمل الوظيفي السابق والذي إعتاد الموظفون أن يمارسوه في أعمالهم، حيث تصبح المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين كل أعضاء الفريق وتتلاشى المسؤولية الفردية.

ب- استخدام الأكواخ الإلكترونية:

أشارت البحوث والدراسات العلمية إلى فكرة الاتصال المتبادل عن بعد، كإستراتيجية لعلاج مشكلات خروج الأفراد إلى العمل، وفي ضوء ذلك فإنه يقصد بالاتصال المتبادل عن بعد أن تسمح إدارة المنظمة للأفراد بالعمل في منازلهم من خلال شبكات الاتصال إلكترونيا.³

¹ محمد عبد اللطيف، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الإقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 93.

² حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، شهادة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2007/2008. ص 82

³ حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 69-70.

لقد تناولنا أهم النقاط التي مسّت الإدارة التقليدية بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن ينبغي تطبيق شروط لإنجاح العملية الإدارية لأنّ الأمور الماديّة لا تكفي وحدها، وذلك بتطبيق نظام كفاء وفعال وإعادة هيكلة كاملة للموارد البشريّة حتى تكون مؤهلة لممارسة الأعمال الإلكترونية بكفاءة وفعالية، كما أننا نلتمس تغييرات في المعاملات الإدارية من أجل مواجهة كافة المشكلات والعقبات، والتغلّب على البيروقراطيّة، كما شاهدناه في الجامعات الجزائرية من خلال التسجيلات الجامعية بداية من تحمله على البكالوريا إلى تخرجه فيكون هذا التسجيل إلكترونيا وقبول التخصص على حسب المعدل والشعبة. هذا ما خفّف عن الإدارة عدّة مشاكل.

2- الاعتماد على الموظّف لإنجاح الإدارة الإلكترونيّة:

- نجاح الإدارة الإلكترونية لا بد أن تتوفر فيها عدّة شروط ولكن الشرط الأساسي في هذه العملية العنصر البشري، حيث تكمن الإدارة الإلكترونية في قبول الأفراد والتعامل مع نظم الإدارة الإلكترونية وتكنولوجياتها، بمعنى أنّ المحور الأساس في تشغيل وتوظيف الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يكون بعيدا عن انغمار العنصر البشري فيه ولأسباب عدّة:

أ- المهارات والمعارف:

إنّ نجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية يستند إلى كم من المهارات والمعارف التي يجب أن يتحلّى بها العنصر البشري إبتداء من المعارف والمهارات منذ اللحظة الأولى التي يجلس فيها الأفراد أمام أجهزة الحاسوب لأداء أعمالهم.¹

إضافة إلى توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية إضافة إلى تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية وفيما بينها

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جوا مرجع سابق، ص 238.

وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.¹

ولنجاح الإدارة الإلكترونية هناك عدّة عوامل مترابطة فيما بينها:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وكذا الثقافة نحو إدارة التغيير.

-مهارات الموظفين في إستخدام التكنولوجيا.

- التعاون والتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

ب- التكيف والإلتزام .

يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية، جملة من الشروط لتغلب على بعض القصور الإجتماعي الذي ينعكس على أداء العمل، ونقصد بالقصور الإجتماعي ميل الإدارة إلى الإستمرار وفق طرق وأساليب تقليدية، وعدم الرغبة في التغيير وفق النظم الجديدة.²

- ومع إنتشار الثقافة الإلكترونية وتطور الحاسوب وتطبيقاته وتطور الاتصالات لابد أن يكون هناك تغيير في وظائف الإدارة ولكن هناك شرط أساسي لنجاح العملية: وهي ضرورة الإستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات ونظام شبكات الاتصالات وبرمجيات نظم تكنولوجيا المعلومات بل تحتاج إلى فكر إداري متطور وقيادة إدارية واعية تستهدف التطور وتسانده وتدعمه.³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة وإتجاهات العاملين نحوها، جامعة منصور، كلية التجارة، منشور، 2004م، ص8.

² مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق . ص238.

³ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2013-ص 75-76.

ج- النظم الإلكترونية والبعد الأخلاقي:

الأخلاق في اللغة هي السجية والمروءة والطبع والدين، وفي دراستنا للأخلاق نحن ننشد التمتع بالقدرة في التمييز بين ما هو صح أو خطأ وعموما فإنّ البعد الأخلاقي يتضمن ثلاث عمليات فكرية يتولاها الإنسان عن غيره من الكائنات، العملية الأولى تساعد الإنسان في التمييز بين ما هو حقيقي أو معتقدي والعملية الثانية تساعد الإنسان في تحديد السياقات والسلوكيات التي يمكن أن يتبناها أما العملية الثالثة فتتطوي على مساعدة الإنسان في إختيار السلوك المعبر المقبول والمناسب بمقايسته بالموقف الذي يجد نفسه فيه.¹

أيضا الممارسات غير الأخلاقية حيث أن البيئة الإلكترونية تتميز باللامكانية واللازمانية فقد اخترقت الحدود والمسافات الجغرافية وإخترقت كذلك عامل الزمن كونها بيئة نشطة على مدار الساعة.²

عندما نتحدث عن الإدارة الإلكترونية، عندها تصبح الأخلاق مسألة حيوية ومهمة إتجاه ما سيلجأ إليه الفرد عند تعامله مع النظم والبرمجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية وسبب تعددية الطرق والأساليب. والمسالك أيضا تعتبر عملية التنصت والتجسس كما تعتبر قضايا أخلاقية حسب الدول والقوانين المتعلقة ب الأنترنت والأعمال الإلكترونية فعلى سبيل المثال التوقيع الإلكتروني معترف به في الدول الغربية وليس معترف به في الدول النامية، ونلاحظ أيضا في أعمال إلكترونية أخرى، تختلف نسبة الاعتراف والمعيار وقد تختلف تصنيف عملية ما، على أنها قضية أخلاقية أو قانونية، فليس هناك إلى الآن أي قانون دولي موحد يتعلق بالأعمال الإلكترونية والأنترنت كما هو الحال في الأعمال التقليدية فما هو أخلاقي في دولة ما قد يعتبر قانوني في دولة أخرى.³

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 241.

² - أ، محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 46.

³ - خضر مصباح الطيبي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 334.

- من خلال تطرقنا إلى أهم الوظائف التي يمارسها الفرد داخل الإدارة الإلكترونية ولإنجاحها يجب أن تمارس عناصرها والتي تتكون من المكونات المادية والشبكات وصناع المعرفة ووظائف الإدارة الإلكترونية من التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية وفقا لمتطلبات الإدارة المعاصرة والإستخدام الأمثل لهذه الإدارة الإلكترونية.

3- متطلبات أداء المنظمة للإدارة الإلكترونية:

أ- وضع الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية:

إن التحول للحكومة الإلكترونية فعالة وكفاء وناجحة يتطلب وجود رؤية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة في ضوء معايير ومواصفات واضحة المعالم تتماشى وتتطابق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،¹ فإصدار القوانين والأنظمة والإجراءات لكي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في ظل بيئة تقليدية فلا بد أن تسير هذا التطور وبالطبع فإن التحول إلى الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة مع الإستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية.²

ب- القيادة ودعم الموظفين:

الإدارة المعاصرة ليست إدارة حل مشكلات ولكنها إدارة توقي المشكلات، وهذه مسؤولية قيادية في المقام الأول لذا كان توجيه الدعم المطلوب للقيادات في أي مواقع الخدمة الإنتاجية السياسية الاقتصادية، التخطيطية، التنفيذية، على كل مستويات الإدارة، مع متابعة القيادة

¹ - سحر قدوري رفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد السابع، ص 317.

² - عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل، البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر، 2017، ص 228-229

للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

ج- الهيكل التنظيمي:

إنّ النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديد في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات.²

بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق إحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحوّل في إطار زمني متدرج مع المراحل التطورية³

د- القوانين وتحديثها:

إصدار القوانين وتجديدها، وتغيير الإجراءات التي تسهّل التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأنّ معظم التشريعات والقوانين نشأت في ظل بيئة تقليدية وبالطبع فإنّ التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة.⁴ كما أنّ وجود

¹ - عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سابق، ص 228.

² - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسة التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد9، 2011، ص 90.

³ - عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سابق، ص 229.

⁴ - المرجع نفسه ، ص 229.

التشريعات والنصوص القانونية يسهّل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليه.

هـ - الموارد البشرية:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية يعني إعادة النظر للتعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحوّل الجديد بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية والتهيئة النفسية مع التكيف في الإدارة الإلكترونية¹. مع وضع إستراتيجيات وسياسات والبرامج التي تدعم الرؤية الجامعية وهذا يشمل تنسيق أنشطة التدريب والتطوير المهني التي تعزّز معرفة ومهارات وقدرات موظفي الجامعة لتمكينها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والإشراف على إطار إدارة الأداء في الجامعة.

و - المتطلبات التقنية:

توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وتطويرها وتحسين شبكة الاتصال من خلال استخدام شبكة الأنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية وعلى العموم فإنّ البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

-البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: تتمثل في تكنولوجيا المعلومات المادية وتبادل البيانات الإلكترونية .

-البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: تتمثل في الخدمات والمعلومات والجزات والبرمجيات من خلال إنجاز الأعمال الإلكترونية.

-شبكات الاتصال: أهمّها شبكة الأنترنت والمتمثلة في حواسيب عملاقة تربط بين العالم والمجتمعات والقطاعات المتشابهة فيما بينها.

* الشبكة الداخلية أو الأنترنت: توزيع المعلومات داخل المؤسسة

¹ - موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص 90-91

* الشبكة الخارجية: هي إمتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح بالاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الخارجية.¹

4- طبيعة التفاعل بين الإداريين:

* تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي إلى أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء، حيث غالبا ما يحتاج إلى مرور وقت كافي حتى تتم عمليات الاتصال بإستخدام وسائل تقليدية، وفي نفس الوقت لا بد من إعادة إرسال رسالة مما لا يحقق التفاعل المتوازي بين أطراف التفاعل، بينما تكمن ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية أن أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت وذلك دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تحقق التفاعل المتوازي بين فرد ما أو مجموعة ما من خلال استخدام شبكة الاتصال الإلكتروني²

- كما أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على الإداريين من خلال إلغاء عامل العلاقة المباشر بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

فمن خلال إدارة المراسلات الإلكترونية يكون تسيير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد إستخدام الموارد، كما تعمل على تفعيل التواصل بين العاملين في الإدارة إلكترونيا والتغلب على الحواجز الزمانية والمكانية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة كافة الموظفين في المهام، كما

¹ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 90-91.

² - محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- 2010،

أنّ نمط الحوار يتغيّر من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، إقتصادية، اجتماعية، ثقافية، للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة.¹

- أيضا أثر الإدارة الإلكترونية في الوظائف والموظفين من خلال الدمج الوظيفي حيث أنّ الإدارة الإلكترونية طرحت مبدأ "الدمج الوظيفي" للقضاء على كلّ مخاطر تقسيم العمل الوظيفي الناجمة عن خطوط التجمّع، ووفقا لهذا المبدأ فإنّه يتم ضم عدّة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة.

وتوجد لمبدأ الدمج الوظيفي العديد من المزايا والتي نذكر منها مرونة توزيع الوظائف والمهام على الأفراد كما أيضا تحسن من مستوى مراقبة هؤلاء الأفراد، كما تساعد على التخلص من الكثير من الأخطاء وإعادة العمل الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.²

ومن خلال تطوير النظم، نجد أن المستخدمين هم موظفون من جميع المجالات الوظيفية ومستويات المنظمة وهم يتفاعلون مع النظام سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك من خلال أن الموظفين يتفاعلون مع النظام وهذا يسمى بالتفاعل المباشر أما التفاعل الغير المباشر وهو أن الموظفين سوف يستخدمون المخرجات من النظام.³

ومن خلال العلاقات التبادلية وترابط بين هذه النظم لخدمة المنظمة ككل، حيث لا يعمل كل نظام منها بشكل مستقل عن الآخر، وإنما تعمل النظم المختلفة من خلال علاقات تبادلية في المنظمة، إذ يشكل نظام معالجة المعاملات والذي يقع ضمن نظم المستوى التشغيلي

¹ - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، دار القاهرة للنشر والتوزيع، ص 13.

²، حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 68-69.

³ - غادة عبد الوهاب، صفاء أحمد، ياسر عبد الغفار، نظم التكنولوجيا المعلومات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018،

المصدر الرئيسي لبيانات النظم الأخرى لذا من الأفضل لكل منظمة أن تقدر مدى الحاجة إلى درجة التكامل بين الأنظمة المختلفة وهذا يتطلب جهود لسيطرة على نظم متكاملة كبيرة.¹

إنّ الإدارة الإلكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة وهذا ما يسمى بالعمل الإلكتروني والإرتقاء بمستوى أداء الأفراد والمؤسسة.²

ومن خلال مناقشتنا لطبيعة التفاعل بين الإداريين في ظل الإدارة الإلكترونية فإننا نرى بأنّ استخدام تقنية المعلومات الإلكترونية بات أمر حتمي ولا بد منه فإنّ الكثير من الحكومات دعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جلّ الإدارات ولاسيما إدارات التعليم لكننا نرى طبيعة التفاعلات بين الأفراد قد تغيّرت من تفاعلات تقليدية ومباشرة إلى تفاعلات إلكترونية وغير مباشرة لكن عند الرجوع إلى الإدارة الجامعية ومن خلال ملاحظاتي أرى بأنّ الإدارة تختلف من إدارة إلى أخرى من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية وأيضا التفاعل بين الإداريين يختلف وهذا راجع إلى مدى تطوّر الإدارة الجامعية.

II- تغيير أداء الفرد بعد الإدارة الإلكترونية:

1- إدارة الأفراد إلكترونيا:

إدارة الأفراد هو أحد العلوم المتفرعة عن العلوم الإدارية والذي يهتم بالموارد البشرية وبذلك بهدف زيادة العملية الإنتاجية وتطوير العمليات الإدارية.³

¹- فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية، جامعة جادارا، كلية إقتصاد، دار الحامد(15)، ط3، الأردن، 2010، ص 85.

²- العياشي زرزار، الإدارة الإلكترونية (فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة)، ملفات الأبحاث في الاقتصاد و التسيير، - جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد الخامس، يونيو 2016، ص 195

³- محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن- 2015، ص 11.

إنّ النظم الإلكترونية الحديثة تحتاج إلى فهم وإستيعاب لتوظيفها في منظمات الأعمال.¹ وبزيادة المعرفة والتطورات الحديثة في إدارة الأفراد والجوانب المؤثرة على إدارة الأفراد فإنّه أصبح من الضروري الإستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين والعمل على تحقيق مطالبهم ودمجهم في الأعمال التي يقومون بها وتكييفهم في بيئة المنظمة المنتسبين إليها. يمكن إدارة الأفراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل الوظائف التقليدية إلى الوظائف الإلكترونية كتقييم الأداء الوظيفي والوظائف الإلكترونية ومن أهم هذه الوظائف:

التوظيف الإلكتروني إذ يعتبر فعال ومهم وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ التسعينات، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص² ، إنّ التوظيف الإلكتروني المعتمد على الأنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو المتقدمين للوظائف.

إنّ التحديّ الذي يواجه المنظمة عند تقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد والآلات والأجهزة تكون ملائمة ويمكن تنفيذها، مع الأخذ بعين الإعتبار مصادر القوة والضعف لكلّ من الفرد والآلة من خلال تصميم تكنولوجيا وعملية الأعمال يجب أن يكون بطريقة تجعل الفرد القائم بالعمل راض وفاعل في أدائه، وهنا يجب على الفرد أن يلاءم وضعه وإمكاناته وبما يتلائم طبيعة التكنولوجيا قيد التشغيل.³

أيضا فيما يخص الحوار من خلال طرح موضوعات إقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة الأجندة الإلكترونية يجب الأخذ بها من خلال تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث، والإعلان عن نشاط الإدارات من خلال

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 232.

² - جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 140

³ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 233-234.

ما تقوم به الإدارة الجامعية من نشاطات متنوعة والعروض الإلكترونية نشر الثقافة داخل المؤسسة وذلك للتواصل بين العاملين.¹

إدارة عملية تدريب الموظفين من خلال المرونة والوصول إلى أكبر عدد ممكن في وقت أقل وذلك من خلال موارد التدريب عن طريق الإدارة الإلكترونية. أيضا فيما يخص عملية الرواتب الربط الكفاءة الأداء والحصول على المكافآت والعلاوات لتحفيز الموظفين على العمل.²

إن إدارة الأفراد لها عدة نشاطات متنوعة منها التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة، بينما إدارة الموارد البشرية تهتم بالمحافظة عليها وتطويرها من خلال عملية التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتدريب لها، والتوظيف الملائم لها.³ من خلال ما تطرقنا إليه فإن إدارة الأفراد إلكترونيا لا تكتمل إلا من خلال بلوغ أعلى مستويات الرضا الوظيفي وذلك من خلال اندماج الفرد في الإدارة والتشجيع على مبدأ التعاون داخل الإدارة، وأيضا تقديم الحوافز والتدريب المتواصل على الوسائل الإلكترونية ومراجعة البرنامج بشكل دائم وذلك من خلال إصلاح البرامج الرقابية، وتوظيف مبدأ الشراكة بين الموظفين والإدارة وفي اتخاذ القرارات بهدف تسهيل الأعمال للعملاء.

2- تأثير الإدارة الإلكترونية على الأعمال المادي:

-إن الثورة المعلوماتية التي شهدتها العالم حاليا، فتحت للإنسان أفقا كبيرة بسرعة انتقال المعلومات وإمكانية الاتصال والتعامل من خلال شبكة الأنترنت التي حرصت الدولة على توفيرها في شتى الإدارات لتقديم خدمات بسهولة ويسر.⁴

¹ - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات، القاهرة، ص12.

² - جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص12.

³ - خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الحامد نعمان، 1999، ص 27.

⁴ - حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 72.

في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية تترتب عنه عدّة نتائج نذكر منها:

أ- التغلب على مشكل البيروقراطية:

إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية لا ينبغي أن يكون مجرد محاولة لاستعمال التقنيات الحديثة وذلك لإنجاز المعاملات الإدارية يجب أن تكون فرصة لتطوير وسير هذه العمليات والقضاء على البيروقراطية.¹

كما يؤدي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص البيروقراطية من خلال استبدال المعاملات الورقية بالمعاملات الإلكترونية ويتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي إلى مجتمع إلكتروني، حتى الموظف يتحوّل إلى موظف عام إلكتروني.

إنّ عملية التطوير الإداري تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة بدءا من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وذلك من خلال استغلال التكنولوجيا، إذ أنّ أغلب الحكومات العربية تسعى إلى الاستفادة من الحلول الإلكترونية لدعم فرص الشفافية وتحسين مستوى جودتها، بالإضافة إلى الحد من فرص الفساد، نظرا لأنّ " تنفيذ العمليات عبر الوسائل الإلكترونية يقلل التفاعل بين الإداريين".²

ب- تحوّل استراتيجي في الأعمال المادية للموظفين:

هناك عدّة تغييرات بالنسبة للأعمال المادية في الإدارة الإلكترونية ويتمثل هذا التغيير:

- من خلال الإجراءات التي تخص عملية التوظيف وذلك من خلال الإعلان عنها إلكترونيا عبر الموقع الإلكتروني للجهة الإدارية واستقبال الطلبات الإلكترونية ومن ثمّ إكمال كلّ الإجراءات التي توافق التوظيف ومطابقته مع الشروط اللازمة.³

¹ - أحمد فخري الهياجنة، إدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية تجارب عربية وعالمية، المعهد العربي لإنماء المدن، ص 5.

² - شكري بن زعرور، الإدارة العامة، وزارة التهيئة العمرانية، جامعة 3، الجزائر، ص 35.

³ - حمدي قبيلات، مرجع سابق، ص 73.

- نطاق خدمة العملاء فإنّ ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة تواجد الموظفين خمسة أيام في الأسبوع وفقا لمواعيد العمل، ولمدة ثماني ساعات في اليوم، بينما في الإدارة الإلكترونية يستمر العمل سبعة أيام وأربع وعشرين ساعة في اليوم ويتم إرسال كل الحلول عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني¹، ويتم الاستغناء عن مراقب الدوام والسجلات وتوقيع الحضور والمغادرة واستبدال ذلك بوسائل إلكترونية لضبط الدوام مثل البصمة الإلكترونية وهذا ما يسمى بالموظف الإلكتروني.

- سوف يؤثر نظام الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية بشكل إيجابي وذلك من خلال التقرير السنوي لتقويم كفاءة أداء الموظفين.²

ج- إدارة العملاء :

الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المنظمة وذلك لتوثيق البيانات الخاصة بالإجتماعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمنظمة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات لتسجيل البيانات، والإستفادة منها وتساعد الرجوع إليها والإستفادة منها.³

د- الإنجازات الإلكترونية لبعض الخدمات المرفقية:

إنجاز بعض خدمات المرافق العامة إلكترونيا وبطريقة آلية وتحويل الأعمال الإدارية البسيطة إلى أعمال إلكترونية تلقائيا، وذلك من خلال الردود التليفونية المسجلة تلقائيا، وكذلك

¹ - محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع-ط1، القاهرة-2010، ص 18

² - قبيلات حمدي، مرجع سابق، ص 74.

³ - أفنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية مجلة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق 2009 ص 120.

تسجيل الطلاب في الجامعات ورصد العلامات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وحصول الطلاب على علاماتهم.

وبناء على ما سبق ذكره فإن إدارة مؤسسات التعليم يجب أن تواكب التطورات الحديثة والإستفادة من معطيات العصر، وذلك من خلال تغيير الوظائف الإدارية بإعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم الدقة والمرونة على كافة المستويات الإدارية لتحقيق سرعة الإنجاز، وجودة الأداء الوظيفي.

3- خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن عرض خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات من خلال:

أ- مجلس الجودة:

يتمثل في المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وينبثق من مجلس الجامعة رئيس الجامعة أو عميد ليقود مسؤوليات منها:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توصية الجودة وقياس الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية.
- وضع الأهداف السنوية.¹

إن الجودة بالنسبة للإدارة في الجامعات يجب أن تحقق فوائد كثيرة في حالة تطبيقها لعدة نشاطات نذكر منها:

¹ - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 131.

- تقييم الأداء في النظام التعليمي الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء .
- تغيير السلوك الثقافي بين الموظفين .
- تطوير أسلوب العمل الجماعي.
- إيجاد هياكل تنظيمية تركز على جودة التعليم في الجامعات .
- توفير نظام المعلومات لتحقيق متطلبات الإدارة¹.

ب- فريق تصميم الجودة:

مهمته وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة والمتمثلة في:

- تصميم البرامج التدريبية .
 - اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة وتحديد خطواتها .
 - تحسين الجودة داخل الجامعة².
 - رقابة العمليات الإحصائية تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- مما يتحتم على مؤسسات التعليم العالي أن تغيّر من هياكلها التنظيمية بشكل دائم، حتى تستطيع مواكبة الإدارة المعاصرة.

من خلال التغيرات التي تطرأ بشكل مستمر اجتماعيا واقتصاديا وتكنولوجيا، حيث يعد النمط التقليدي للإدارة عائق في سير العمليات الإدارية ويجب البحث عن أنماط إدارية متطورة وأكثر مرونة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة³.

¹ - عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلّة الجامعة

الإسلامية العالمية، العدد 7، ماليزيا، 2010 ص 196-197

² - محمد عوض، مرجع سابق، ص 132.

³ - جعفر عبد الله، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، مجلة أمريكية عربية للعلوم التكنولوجيا، المجلد الثالث،

العدد 7، 2012، ص 46.

ج- لجنة توجيه الجودة:

- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى
- نشر الخبرات المتميزة داخل الجامعة وخارجها.¹
- إن عملية البحث والتطوير هو استكشاف طرق جديدة في الوسائل التعليمية²، وأيضا وضع الخطط لتطوير برنامج الإدارة .

د- لجنة قياس الجودة وتقييمها:

تتمثل مسؤولياتها في تقييم برنامج الجودة في الجامعة والتأكد من مدى التوافق بين أهداف الجامعة والتأكد أيضا من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

وذلك من خلال تسجيل أهداف الجامعة بشكل واضح للعاملين ويسبقها رؤية عامة للجامعة، وتحدد مسار الجامعة في المستقبل ليكمن هدف العام للجامعة (بالالتزام بالتنفيذ) من خلال الأداء العلمي الإداري وأيضا البحوث والدراسات العلمية، إن عملية التطوير الإداري يكمن نجاحه من خلال مراجعة الأهداف والهيكل الإداري للجامعة ونظام القيم وأساليب التميز³ تتضمن خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ثلاث مراحل مهمة كل مرحلة تكمل المرحلة التي تليها.

مرحلة التمهيد والمتمثلة في تهيئة العاملين في الكلية ثم تليها مرحلة توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطة للأفراد ومرحلة تطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء⁴

¹- محمد عوض، مرجع سابق، ص 132.

²- جعفر عبد الله، مرجع سابق، ص 47.

³- عاصم شحادة علي، مرجع سابق، ص 197.

⁴- د . محمد عوض، مرجع سابق، ص 132.

من خلال طرحنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يجب الإهتمام بالإدارة الحديثة وذلك لضمان نجاحها من خلال مزج الوسائل الإدارية والأعمال الحديثة والتكنولوجيا مع المهارات والكفاءات من خلال التخصص وذلك من أجل التكيف في الإدارة الحديثة وتحقيق أداء متطور بالنسبة للعاملين .

III- تغيير نمط الاتصال بعد الإدارة الإلكترونية:

1- مفهوم الاتصال:

إنّ الاتصال ملازم لنشأة الحياة البشرية وتكوّن المجتمعات الإنسانية إلا أنّه يأخذ معاني متباينة بين أصحاب التخصصات المختلفة، فمفهوم الاتصال في علم الاجتماع هو ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة، دورها تماسك المجتمع وبناء العلاقات الإجتماعية لأنّ المجتمع الإنساني قائم ومرتكز على عملية الاتصال.¹

إنّ الاتصال حاجة اجتماعية تخص شخص كل كائن حي، تمثل أساسا لتعارف بكافة أشكاله وأهدافه بين الناس، وهو عملية ديناميكية، تتم باللغة اللفظية أوغير اللفظية بين المرسل والمستقبل بنقل محتوى الرسالة بغرض تحقيق أهداف معينة.²

إنّ الاتصال يستخدم ليشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز تكون عبارة عن حركات أو صور أو لغة تعمل كمنبه للسلوك وهو عبارة عن نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.³

¹ - علاء الدين وآخرون، مهارات الإتصال و التفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر، ط2، عمان الأردن، 2008، ص 60-61.

² - إبراهيم خضر، مهارات الإتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، ط1، القدس، فلسطين، 2013، ص 14.

³ - محمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، ط1، المجلد1، القاهرة، 2015، ص 241

ويمكن تعريف الاتصال هو عملية تحويل المعلومات أو الأوامر أو الآراء قد تكون فردا أو جماعة والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم باستخدام وسيلة إتصال مناسبة والهدف منها الإستمرار في المنظمة.¹

يعتبر الاتصال من أدوات التخطيط والتوجيه والتنفيذ والمتابعة والسيطرة وهو التعاون الفعّال بين العاملين في المنظمات أو المؤسسات الرسميّة أو المؤسسات الغير الرسمية وأنّ نجاح العمل الإداري يتوقف على درجة كبيرة من قابلية المسؤول الإداري في فهم الأشخاص العاملين معه وقابليته على جعلهم يفهمونه. إنّ عملية الاتصال تساعد القادة والإداريين على النجاح في مهامهم إذا تمّ إجراؤها في الوقت الملائم وهناك عوامل تتدخل في عملية الاتصال والتي تكمن في طرفي الاتصال وهما المرسل والمستقبل ومضمون الاتصال، ويتعلق بالفكرة والمعلومات التي يتم تبليغها للمستقبل.²

وتعتبر عملية الاتصال وظيفة من وظائف الإدارة الهامة حيث أنّها تسهل مهام المسؤول ومن خلالها يمكن أن توحد الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتأثير على عمل وسلوك الأفراد وإحاطة الجهاز الإداري بمجريات الأمور داخل المنظمة.³

ولكن عند تطرقنا إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فهي مجموعة من الإمكانيات والأجهزة المادية التي تقوم بتخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثمّ استرجاعها، وتوصيلها عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم وإستقبالها من أي مكان.⁴

ومن أهم مكونات تكنولوجيا الاتصالات في الإدارات فهي كالاتي:

- الحواسيب الإلكترونية وتترابط من خلال شبكة الاتصالات.
- قنوات الاتصال تقوم بتحويل البيانات من الشكل الرقمي للشكل التناظري.

¹ - ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 194.

² - محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر، دار الكتب العلمية، ط1، المجلد 1، العراق، 2012، ص 241

³ - محمد القدومي، مرجع سابق، ص 241.

⁴ - سعد علي، إستراتيجية الإعلان والإتجاهات الحديثة، دار اليازوري، ط1، مجلد 1، 2014، ص 344.

- برامج مراقبة شبكة الاتصال: ترأقب وتدير أنشطة ووظائف الشبكة. لذلك فإنّ كافة المؤسسات الحديثة تقوم بتوفير وسائل الاتصالات بتوفير شبكة الأنترنت داخل المؤسسة لتمكين الأفراد من متابعة الأعمال ونقل البيانات بين شبكات الاتصال¹. ويمكن تلخيص أهداف الاتصال الإداري إلى عدّة نقاط نذكر منها:
- معرفة أعضاء المؤسسة بما يقومون به من أعمال يومية سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- نقل التعليمات من القادة إلى العمال ورفع الحوافز.
- التنسيق بين مختلف الجهود المبذولة .
- توصيل المعومات الهامة إلى القادة لإتخاذ القرارات المصيرية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.²
- تكمن أهمية الاتصال في الإدارة.
- تساعد على التخطيط من خلال تقديم خطة إستراتيجية تساعد على استلام آراء ومقترحات العاملين والعملاء.
- مهمة لعملية صنع القرار الذي يخدم المنظمة من خلال قنوات إتصال المنظمة.
- تسهيل عملية القيادة من خلال توفير معلومات من طرف المرؤوسن وخاصة إذا كان القائد لا يمتلك المعلومات الكافية فإنّه من خلال الاتصال يمكنه معالجة وحل المشكلات.
- تساعد على التحفيز والتنسيق على الرغم من اختلاف الأنشطة في المنظمة لكن الهدف واحد، ولكن من الضروري الربط المناسب عن طريق التنسيق لكن لا يتم التنسيق بدون التعاون من خلال علاقات الاتصال المناسبة.
- تساعد على الرضا الوظيفي من خلال الاتصالات.

¹- عمر الشريف والآخرن، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، مجلد 1، 2013، ص 99

²- محمد القدومي، مرجع سابق، ص 243.

- تساعد على العلاقات العامة من خلال استقبال المنظمة للأفراد الخارجيين فإن كان هناك نوع من الاتصال بين الإدارة والجمهور، فإنه يعمل على تحسين الخدمة للأفراد.¹

إن نظام الإدارة الحديثة يقوم على أساس الاتصالات الفعالة وكذلك بالنسبة إلى اندماج العاملين الذي يعتبر أيضا من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة ويكمن في تطور الوسائل المستخدمة في الاتصال ويرتكز على الإتصالات الأفقية أكثر من الأشكال الأخرى للإتصالات.²

ويمكن تخليص عملية الاتصال بأنها حالة ديناميكية متغيرة ومستمرة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، وتتطلب عملية الاتصال مجموعة من الأفراد بهدف التأثير على مجموعة من خلال نقل وتبادل المعلومات والأوامر من أعلى مستويات الإدارة إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي.³

من خلال تطرقنا إلى عملية الاتصال داخل المنظمة لابد من وجود العديد من الاعتبارات التكنولوجية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وذلك بتوفير شبكة المعلومات اللازمة وتوافر الوسائل المختلفة من وسائل تكنولوجيا الاتصال التي تمكّن من عمل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وتدريب وبناء القدرات من أجل عملية اتصال دقيقة مع توافر مستوى مناسب من التمويل.

2- نماذج وعوائق الاتصال الإداري:

تعتبر عملية الاتصال تفاعلا بين البشر والوثائق والآلات، ولقد توسع مفهوم وجهات نظر للباحثين في الاتصالات وطرائقها ومعالجتها والتي أدت إلى حدوث جدل حول كيفية

¹ - مسلم علاوي شلبي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، مجلد1، ط1، 2017، ص

² - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 92.

³ - خالد بن حمدان، عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، ط1، 2016، ص 94.

التخاطب مع المجتمعات ومدى تأثير ذلك في الجمهور على اختلاف ثقافتهم وبيئتهم الاجتماعية.¹

أ- نماذج الاتصال الإداري

وهناك العديد من النماذج الخاصة بالاتصال والتي تجد تطبيقاتها موجودة في عدّة مجالات سواء على مستوى نطاق الفرد أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها ومن أبرز هذه النماذج نذكر منها:

- النموذج اللفظي: هو عبارة عن كلمات وعبارات.

- النموذج التصوري: يوضح لنا عناصر الاتصال . ومن أهم هذه النماذج لاسويل وويفر ديفلور

- النموذج الأرسطي: يعتبر من النماذج الكلاسيكية التي عبّر عنها أرسطو وهو نشاط شفوي يحاول من خلاله المتحدث أن يقنع غيره وهو يتكون من المتحدث والقضية والكلام والمستمع.²

- النموذج الخطي: هو نموذج يتصف بالبساطة وفي نهاية الأربعينيات من القرن 20م وضعها كل من شانون وويفر نظرا لبساطته وشموليته من جهة أخرى وأصبح مهما بالنسبة لعلماء الاتصال ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية وهي كالتالي مصدر المعلومات والمرسل وقناة الاتصال والمستقبل والوجهة ومع مرور الوقت أعيدت تسمية هذه العناصر لتأخذ صيغة أكثر شمولية تلائم التطبيقات المختلفة في أنظمة الاتصال، ومع شمولية النموذج المقترح وترتيبه فإنه لم يتضمن شروط عمل أنظمة الاتصال المحيطة والمشكلات المرافقة لها، نذكر منها التشويش وتغيير الرموز عشوائيا، وهذا ما يسمى الأنتروبية أو معيار الإنحراف عن النظام الأصلي.

¹ - حمد القمزي، تقنيات التعليم ومهارات الإتصال، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشفري للنشر، ط 2، القاهرة، مصر 2016 ص 250.

² - مصطفى محجوبي، دور التكنولوجيا المعلومات والإتصال في تنمية علاقات الإنسانية، رسالة دكتوراه- تخصص علم الاجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، 2016، ص 61.

ويعتبر نموذج بدل من النماذج الخطية لأنه تأثر بنموذج أرسطو وبعلم معاني اللغة، وأيضا مستوى المعرفة لدى المرسل فهو يؤثر على وصول الرسالة، والنظام الإجتماعي والثقافي فالنظم الإجتماعية والثقافية تؤثر على مكانة المرسل والأدوار التي يؤديها من خلال القيم والسلوكيات، ومضمون الرسالة حيث هناك ثلاثة عوامل تؤثر على كفاءة الرسالة وهي الشيفرة ومضمونها ومعالجتها، ثم القناة أو الوسيلة فهي تختلف على حسب الخط، وكل فرد لديه قناة مفضلة في استقبال الرسالة ويعتمد الفرد على إختيار الوسيلة حسب وسيلة الاتصال الأكثر فعالية وأيضا دون أن ننسى دور المستقبل من حيث المهارات التي يكتسبها، لأن المرسل يصبح مستقبل عند تلقي ردة الفعل من المستقبل ويعد عدم ردة فعل من جهة المستقبل في نموذج بدل نقاط الضعف في هذا النموذج.¹

- **النموذج الدينامي:** طوّر عالم النفس تيودور نيو كومب نموذج يهتم بالتفاعل التبادلي لعناصر أنظمة الاتصالات بين البيئة وعناصر النظام، ولا يهتم نموذج نيو كومب بالنواحي الكمية لأنظمة الاتصال وهو يهتم بالسلوك الإنساني ومتغيراته وعلاقاته، إضافة إلى النواحي العاطفية والفنية للاتصالات في المجتمعات الإنسانية ويرى النموذج الدينامي بأن وسائل انتقال المعلومات هو متغير يؤثر تأثيرا فعالا في الاتصال والدليل على ذلك أن تأثير الرسالة المرئية أو الصوتية أكبر من تأثير الرسالة المكتوبة لما تحمله من نقل للعواطف والمشاعر الإنسانية. ويبقى نموذج شانون هو الأكثر ملائمة مع أنظمة الإتصالات في المنظمات لما يحمله من منطق رياضي قابل للإثبات.²

وفكرة هذا النموذج قائمة على أساس تحديد المواقف وعلى أساس وجود ضرورة بشرية مستمرة لأن يكون لنا مواقف حيال الأشياء والقضايا والأحداث والأشخاص الموجودة في البيئة المحيطة بنا.

¹ - حمد القميري، مرجع سابق، ص 65-66.

² - عبد الله حسن، مرجع سابق، ص 32-33.

وذلك من خلال الأحداث التي تزودنا بها وسائل الاتصال ويحددها إتجاهين:

- إما موضوعات الاتصال وقضاياها وهي ما نسميه (إتجاهات) .

- وإما أشخاص قائمين بالاتصال وهو ما نسميه تفاعلات على أساس أن وسائل الاتصال

تساعدنا على تحديد المواقف والأحداث التي تدور حولنا.¹

- **نموذج الاتصال الرمزي:** يعتبر نموذج الاتصال الرمزي من النماذج التي تعتمد على الأفكار

والمعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد بدرجة كبيرة

على كيفية إستخدام الرموز الإلكترونية ووسائل الاتصال الإلكترونية للتأثير على المستلم أو

صاحب القرار ويتكون هذا النموذج من ثلاث عناصر وهي كآآتي:

- أطراف الاتصال .

- العمليات الاتصالية

- العوامل المؤثرة في الاتصال .

- أطراف الاتصال ويتمثل في المرسل والمستقبل والجهة المستهدفة .

- العمليات الاتصالية كل ما يتعلق بالاتصال وعناصره المختلفة شرط فهم العام وتكوين

الأفكار والترميز ونقل المعلومات لكن يجب أن تكون مفهومة من قبل المرسل إضافة ووسائل

الاتصال

- العوامل المؤثرة في الاتصال . تتمثل في البيئة وعناصرها الداخلية والخارجية مع دقة

البيانات وأسلوب سياقة الرسالة شكلا ومحتوى.²

هناك الكثير من النماذج الخاصة بالاتصال والتي تجد تطبيقاتها متواجدة في عدة مجالات

وعى مستوى المنظمات وعلى إختلاف أنواعها.

¹ - عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 255.

² - حميد الظاني . بشير العلق، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، عمان، ط1-مجلد1-2018، ص

ب- عوائق الاتصال الإداري:

إنّ معوقات الاتصال الإداري من المشاكل التي تصادف أحد عناصر الاتصال وتؤثر في كفاءة وجودة عملية الاتصال وهي تنقسم إلى ثلاث مجموعات:

أ/ معوقات شخصية تتعلق بالمرسل والمستقبل.

ب/ معوقات مادية تتعلق بالوسائل والرسالة والبيئة.

ج/ معوقات معنوية تتعلق بالأهداف والكيفية والتوقيت .

أما المعوقات التي تتعلق ببيئة الاتصال المحيطة سواء البيئة المادية أو المعنوية فهي تسبب تشويش في عملية الاتصال من خلال البيئة كالحرارة والتهوية والضوء والإمكانات المادية وإختلاف العادات والتقاليد الثقافية مع العولمة والإنفجار المعرفي الذي يميز العصر واعتماد العملية الإستصلحية على جهاز تكنولوجي واحد دون تنوع مع قلة التنظيم في البيئة الاتصالية.¹

كما ركز مدحت محمد على معوقات الاتصال مع الآخرين من خلال التعالي عند الحديث والسيطرة على الحديث وعدم التمكن من الحوار من خلال استخدام مصطلحات غير لائقة واختيار رسائل غير مناسبة والتسرّع في الحكم والتعليق على كلام المرسل والمجادلة خارج الموضوع دون أن ننسى الفروق الثقافية بين المرسل والمستقبل.²

أيضا هناك معوقات تشمل التنظيم في الإدارة من خلال عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد وضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية مما يجعل القيادات تعتمد على الاتصال الغير الرسمي مما ينتج عنه إختلاف في الأهداف التي لا تتوافق مع الأهداف التنظيمية.³

¹ - إبراهيم الخليل خضر، مرجع سابق، ص 32.

² مدحت محمد أبو النصر، معوقات الإتصال، جروب المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012- ص 46

³ - سعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

القاهرة، ط1، 2012- ص 226

3-التدريب والتطوير والاتصال في الإدارة:

إن التدريب هو عنصر فعال في الإدارة وهي عبارة عن تطبيقات من قواعد وبيانات أو شبكات معلومات مصممة لتستخدم كموارد لمعارف والمعلومات المختلفة خلال البرامج التدريبية وتسهل وصول المتدربين بالسرعة إلى البرامج العلمية ولقد انتشرت في جميع دول العالم المتقدم شبكات المعلومات المختلفة والتي تشترك في إستخدامها جميع المؤسسات العلمية كالجامعات ومراكز البحوث ومؤسسات التدريب وغيرها، ولإستخدام هذه الإمكانيات يجب توفر وسيلة الاتصال (قنوات الاتصال) تربط بين هذه الشبكات ومراكز التدريب لكي يستفيد منها المدربين والمتدربين في نفس الوقت.¹

لضمان وكفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءا من عملية إدارة الموارد البشرية، إنَّ عمليّة التدريب متكاملة لها مدخلات ومخرجات ونشاطات تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج والوقوف على النقائص الموجودة في الإدارة، للوصول إلى الغايات المنشودة.²

وكي تؤدي عملية الاتصال ثمارها في الإدارة فلا بد من أن تتبع بعض الخطوات من خلال تنشيط عملية الاتصال وتطويرها بما يساعد على تدفق المعلومات ونقل المعرفة والخبرات وذلك من خلال:

- وضع خطة واضحة مع توضيح قنوات الاتصال .
- تطوير مهارات الاتصال وذلك من خلال التدريب المستمر.
- تدعيم شبكة الاتصال غير الرسمية وذلك لتمكين الأطراف المختلفة الإطلاع على الحقائق والمعلومات.

¹- سعد الدين خليل عبدالله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص 259.

²- محمد عبد الفتاح رضوان، تنمية المهارات، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013، ص 20.

- تقويم نتائج الاتصال والتأكد من مدى تحقيقه للأهداف.¹

إنّ التدريب خارج العمل يعتبر من البرامج التي تضمنها الجامعات ومع مرور الوقت زاد الإهتمام بالتدريب خارج العمل من خلال إنشاء مراكز التدريب والتي تشرف عن الوزارة والمؤسسة التابعة لها، من خلال أهميته ودوره الأساسي في تطوير العمل والعاملين وزيادة الكفاءة، ويعتمد على أساليب تدريب وتطوير الأفراد العاملين بالمنظمة.²

كما أنّ عملية التطوير تمسّ الجانب التنظيمي من خلال تغيير المخطط الذي تقوم به المنظمة لتكوين روح الجماعة والديمقراطية والعمل الجماعي إنّ برامج التطوير والتدريب يجب أن تشمل على تقديم التوجيهات الإرشادية للموظفين وتزويد المتدربين بالمفاهيم المعاصرة.³

- إنّ عملية التدريب هي الإلتحاق بالبرامج التدريبية المناسبة لأعمالهم، والتدريب بصورة عامة، وهو عملية منظّمة وهادفة تعمل على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات من أجل تحسين أدائه في العمل وتغيير إتجاهاته وأنماطه السلوكية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. إنّ عملية التدريب لا تقتصر فقط على الموظفين الجدد بل الموظفين القدامى من أجل تطوير مهاراتهم.⁴

4- الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على الفرد في المنظمة:

إنّ الإدارة الإلكترونية لها أثر وتباين من إدارة إلى أخرى حيث تقع على الأفراد في منظمات الأعمال بشكل واضح، فالإدارة الإلكترونية أدخلت نمط متطور على الإدارة وأثرت على الأفراد من حيث الإحتراف وحققت لهم مكاسب شخصية ومهنية، ولكن في نفس الوقت أثرت تأثيرا سلبيا على الأفراد وجلبت لهم نوع من الإحباط والخيبة لأنها أشعرتهم بعدم التوافق بين العمل وأساليب عملهم ممّا تنتج عندهم نوع من الإغتراب وأدخلت على النوع الثاني البهجة

¹ - زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ط1، 2010- ص 118.

² - زيد منير عبودي، الإستراتيجية الحديثة في الإدارة، دار المعتر للنشر والتوزيع، رام الله، ط1-2017-ص 135.

³ - علي ابراهيم لخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار النشر مؤسسة رسلان، دمشق، 2010، ص 263

⁴ - إبراهيم إسماعيل حسين، دور التكنولوجيا المعلومات والإتصالات في التنمية،

والفرح لأنّ الفرد يشعر بالتوافق بين أنماط العمل والخبرة التي يكتسبها العامل داخل المنظمة وحققت لهم نوع من الرضا الوظيفي.¹

يمكن أن نحدد بعض الآثار المترتبة وهي كالآتي:

على المستوى النفسي: تظهر آثار إيجابية تكمن في تقليل الإدارة الإلكترونية من الضغوط النفسية من خلال التقليل من تراكم العمل، ممّا تكسبهم الطاقة الإيجابية والدافعية نحو العمل، مصدرها السرعة في العمل، من خلال تمكّنهم من استعمال الوسائل التكنولوجية المتحكمة في سير النظام الإداري الإلكتروني، من خلال استخدام التقنية ممّا يحقق الرضا الذاتي لدى الموظف .

ولكن هناك أثر سلبي على الموظف وهي عدم تمكّن الفرد من الإنسجام مع الوسائل التكنولوجية مما ينتج عنه الملل والإنسحاب الوظيفي وهذا خطأ ناجم عن الإدارة الإلكترونية من خلال قلة الثقافة والتوعية وتطوير الأفراد داخل المنظمة وقد يحدث هناك نوع من الإنكاس، جزاء الفشل في التعامل مع الوسائل التكنولوجية ينتج عنه نوع من الإغتراب.

المستوى الإجتماعي: تظهر آثار إيجابية على الأفراد من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية من تراكم للمعرفة والمعلومات وسهولة تداولها وتخزينها واسترجاعها، أيضا الاتصال التكنولوجي يؤثر على التواصل الإجتماعي والتفاعل الوظيفي وينتج عنه تفاعل إفتراضي دائم.

وبالمقابل تظهر عنه آثار سلبية والمتمثلة في الإغتراب والشعور بعدم الإنتماء نتيجة التفرّد بالمكاتب الذي تسببه الأنترنت وعدم الاعتماد على العمل الجماعي مما تترتب عنه اتصالات رسمية من خلال الحواسيب وتهميش الاتصالات الغير الرسمية التي لها أثر عن سير المنظمات .

المستوى التنظيمي: الآثار الإيجابية متمثلة في تحقيق الموظفين نوعا ما من الرضا الوظيفي المتعلق بالكفاءة في الأداء والالتزام بالعمل تفعيل النمط الثقافي الجديد في الإدارة، واستقطاب الكفاءات التكنولوجية.

¹ - مزهر شعبان، مرجع سابق، ص 236.

والآثار السلبية مشكلة الأمن المعلوماتي والأمن الإلكتروني، من خلال قرصنة بيانات الموظفين والعملاء بما أن المؤسسة هي بيئة تتفاعل مع ثقافة المجتمع فإن عدم توافق الهيكل التنظيمي ومناخ وثقافة التنظيمية قد لا تتوافق مع ثقافة الهيكل الإلكتروني المستورد¹

جدول: يبين الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة للإدارة الإلكترونية على الفرد كمورد بشري في المنظمة

آثارها	الخاصية
إيجابية: تحقيق الرضا الوظيفي من خلال سهولة المعاملات -التمكّن من التقنية الحديثة- فعالية الاتصال يحقق الراحة النفسية للموظف. السلبيات: عدم تطوير الثقافة الإلكترونية للأفراد وينتج عنه الملل وعدم التوافق مع الوسائل الإلكترونية مما يؤدي إلى الإغتراب، الإعتماد على الإدارة التقليدية سيشعره بالملل وعدم الانسجام .	الآثار النفسية
الإيجابيات: سهولة الاتصال مع الأشخاص، تراكم المعارف وسهولة تخزينها واسترجاعها يؤثر على التفاعل الإجتماعي داخل المنظمة . السلبيات: إنغماس الأفراد في المكاتب الإنفرادية التي تعتمد على الحواسيب الإلكترونية - يؤدي إلى عدم التفاعل والإعتماد على العمل الفردي وتهميش العمل الجماعي.	الآثار الإجتماعية
إيجابياتها: الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأفراد ذو كفاءة عالية مما ينتج عنه تفاعل ثقافة الموظفين مع الإدارة. سلبياتها: ينتج عنه عدّة سلبيات والمتمثلة في: قرصنة المعلومات، الأمن، وأيضا دون أن ننسى توافق الثقافة الإدارية مع الإدارة الإلكترونية .	الآثار التنظيمية

المصدر: إيمان آيت مهدي، مرجع سابق، ص 50

¹ - إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، تخصص علم إجتماع، جامعة محمد لمين، سطيف، 2018، ص 49-50.

خلاصة الفصل:

بما أن الإدارة تعتمد على الموارد البشرية، فإن التكنولوجيا الحديثة أثرت على الأداء للفرد داخل المنظمة ولذا على الإدارة الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد للاندماج داخل الإدارة الإلكترونية وأيضا أثرت على نمط الاتصال داخل المنظمة بعدما كانت تعتمد على الاتصال التقليدي أصبحت الإدارة تعتمد على الاتصال التكنولوجي وبما أن الاتصال التكنولوجي يتميز بالمرونة ونقل المعلومات بسهولة فإنه أثر تأثيرا إيجابيا على سير المؤسسة.

الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة

تمهيد

- I. مجالات الدراسة
- II. المناهج المستعملة
- III. العينة
- IV. أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري للدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي مع التحقق من الفرضيات وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في الدراسات الاجتماعية لكي نتمكن من ايجاد تغييرات لمشكلة البحث، من الحلول مع الخطوات والاجراءات التي قمنا للتحقق من فرضيات البحث.

I. مجالات الدراسة:**1- المجال المكاني:**

يتمثل المجال المكاني لدراستنا في جامعة الجلفة "زيان عاشور" والتي تبعد عن العاصمة بحوالي 300 كلم، وهي عاصمة الولاية وتعد نموذجا ملائما لمجتمع البحث المراد دراسته.

أ- نبذة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة:

تم افتتاح المعتمد الوطني للتعليم العالي للالكترونيك سنة 1996م ثم ترقية هذا المعهد إلى مركز جامعي عام 2000م المؤرخ في 25 جويلية 2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة في سنة 2009 ثم ارتقاء المركز الجامعي إلى وتضم حاليا 07 كليات وهي:

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- كلية علوم طبيعية.

- كلية علوم تكنولوجية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية الآداب واللغات والفنون.

- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

- كلية العلوم الدقيقة والاعلام الآلي.

ب- الهياكل البيداغوجية:

تتوفر الجامعة على هياكل بيداغوجية عديدة، بطاقة استيعاب تصل إلى 8600 مقعد

بيداغوجي بالإضافة إلى هياكل:

- مكتبة مركزية، لكل كلية مكتبة.

- 6 قاعات أنترنيت.

- قاعة محاضرات.

- مبنى للمخابر البحث.

تؤطر الطلبة الجامعيين حوالي 704 أستاذ تتراوح درجاتهم بين الماجستير والدكتوراه.

بالنسبة للإدارات فلكل كلية ولها ادارة خاصة بها مع الادارة الرئيسية التي تتحكم بسير الجامعة، وهي التي توفر شروط سير عمل الادارات والطلبة والأساتذة والموظفين.

2-المجال البشري:

يتمثل في الاداريين بجامعة الجلفة زيان عاشور.

3-المجال الزماني:

دامت الدراسة الميدانية حوالي 18 أشهر ابتداء من شهر مارس 2018 إلى غاية شهر نوفمبر 2019م وقد تمت على فترات:

الفترة الأولى: حوالي شهرين وخصصت للدراسة الاستطلاعية الميدانية للتعرف على مجتمع البحث والاتصال بالإدارة جامعة الجلفة والنزول إلى الميدان لإجراء مقابلة مع بعض الاداريين الموجودين في الكليات.

الفترة الثانية: حوالي شهرين وخصصت لبناء الاستمارة.

الفترة الثالثة: حوالي شهر خصصت لتحكيم الاستمارة وتعديلها.

الفترة الرابعة: حوالي شهر توزيع الاستمارة التجريبية والتعديل.

الفترة الخامسة: حوالي شهر ونصف أسابيع ثم فيها تطبيق الفعلي للاستمارة.

الفترة السادسة: دامت حوالي أربعة أشهر أسبوع وفيها تم:

- تفرغ المعطيات المتحصل عليها بعد الترميز باستعمال نظام SPSS.

- تنسيق الجداول حسب فرضيات الدراسة.

- التحليل الاحصائي والسوسيولوجي للجداول.

- التوصل إلى النتائج العامة ونتائج الفرضيات.

II. المناهج المستعملة:

يعرف المنهج بأنه: "وهو مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم".

"وهو خطوات منظمة يتبعها الباحث لمعالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها للوصول إلى نتائج معنية"¹.

إن أهداف هذه الدراسة ولمعرفة طبيعة الادارة الالكترونية في جامعة الجلفة المشاكل والعراقيل التي تواجهها هذه الادارة مع التحول الذي طرأ على الادارة التقليدية التي كانت تتبعها الادارة الجامعية، من خلال مزج معاملاتها بين الادارة التقليدية والادارة الحديثة ولقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف الحصول على معطيات من مجتمع البحث المقصود، حيث تضمن ذلك:

- كيف أثرت الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة، وتحليل مفهوم الأداء الوظيفي سوسيولوجي.
- كيف ساهمت الادارة الالكترونية على رضا العاملين.
- كيف تطورت عملية الاتصال بعد تطبيق الادارة الالكترونية.
- مدى تطور الادارة الجامعة بعد تطبيق التقنية الحديثة.

III. العينة:

اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لان دراسة كانت تتمحور حول الاداريين بالجامعة، فكل فرد لديه فرصة متساوية ليتم اختياره. وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها هي الطريقة التي نسجد بها مفردة من مفردات مجتمع الدراسة بحيث تكون أية عينة من العينات الممكن سحبها ذات الحجم المتساوي لها نفس الفرصة بأن تكون في العينة المسحوبة، ومن الناحية العملية يتم اختيار مفردات العينة العشوائية البسيطة بالتسلسل مفردة بعد الأخرى حتى نحصل على حجم العينة المطلوب ولا بد من أن

1- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985 ص 12.

يكون المجتمع محل الدراسة متماثلاً (متجانساً).¹ حيث ان حجم العينة يقدر ب1200 عامل واخذنا منها نسبة 10% حيث قمنا بتوزيع 120 استمارة و تم استرجاع 107 وبعد الاطلاع عليها تم إلغاء 07 استمارات لعدم وضوحها ودقتها من خلال الإجابات .

IV. أدوات جمع البيانات:

بما أننا استعنا بالمنهج الوصفي فإنه يمكننا الاعتماد على أكثر من تقنية لجمع المعلومات والتقنيات والجمع بين أكثر من طريقة المقابلة والملاحظة والاستمارة. وأهم الأدوات المقترحة لجمع البيانات فلقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة، الاستمارة، المقابلة.

1- الملاحظة البسيطة:

فإن الملاحظة هي الوسيلة التي نحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص ومشاهداتهم بينما هم يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف والمواقف التي اختيرت لتمثل ظروف الحياة العادية أو تمثل مجموعة خاصة من العوامل.² من خلال الملاحظة البسيطة واحتكاكنا بالجامعة والادارة لاحظنا هناك اختلافات بين الاداريين من خلال تطبيقهم للإدارة الالكترونية، ووقفنا على عدة نقائص على رغم من توفر التقنية الحديثة بالإدارات.

2- استمارة استبيان:

يعرفها جمال زكي والسيد ياسين "بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة أسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى اشخاص يتم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم على الاسئلة الواردة ويتم ذلك بدون مساعدة للأفراد. ويعرفها ويليام "الاستبيان والاستمارة البحث هو دليل المقابلة تستخدم للوصول إلى أجوبة الأسئلة معنية بشكل استمارة يملأها المستجيب بنفسه.³

1- فتحي عاروري، المعاينة الاحصائية وطرق استخداماتها شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص14.

1- علي معمر، البحث في العلوم الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، 2008، ص277.

2- محمود حسين، أساليب البحث العلمي، دار المناهج للنشر، القاهرة، مصر، 2011، ص08.

أ- صياغة الاستمارة:

عند صياغة الاستمارة اعتمدنا على الفرضيات الدراسة، حيث قمنا بإعادة بناء المؤشرات، ومنها تم تحليل واستخراج أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة عددها 54 سؤال ووجهت كل هذه الاسئلة إلى الإداريين داخل الجامعة.

المفتوحة: أسئلة توحى بإجابات على شكل مواقف وأداء يعبر عنها المبحوث دون تقييد وعددها 10.

المغلقة: أسئلة ذات اجابات محددة يختار الباحث ما يناسبه وعددها 40.

ب- محاور الاستمارة:

يتكون الاستبيان المقدم لمفردات عينة مجتمع البحث من 8 محاور أساسية وهي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة ويحمل 4 أسئلة.

المحور الثاني: يتعلق بمعلومات خاصة بظروف تكوين الإداري ويحمل 6 أسئلة.

المحور الثالث: يتعلق بالبيانات الخاصة بالعلاقات المهنية داخل الإدارة ويحمل 4 أسئلة.

المحور الرابع: يتعلق بالبيانات الخاصة بالتقنيات الحديثة ويحمل 7 أسئلة.

المحور الخامس: يتعلق بالبيانات الخاصة بالتقنيات الحديثة ويحمل 7 أسئلة.

المحور السادس: يتعلق بالبيانات الخاصة برضا العاملين ويحمل 8 أسئلة.

المحور السابع: يتعلق بالبيانات الخاصة بنمط الاتصال ويحمل 8 أسئلة.

المحور الثامن: يتعلق بالبيانات الخاصة بتطور الإدارة ويحمل 8 أسئلة.

ج- مراحل بناء الاستمارة:

اختيار استمارة الاستبيان كأداة مناسبة لجمع البيانات من الميدان ثم:

- الشروع في إعداد الاستمارة.
- التوزيع الأولي للاستمارة.
- التعديل الأولي للاستمارة.
- تحكيم الاستمارة.

- التعديل وفق التحكيم.
- ضبط الاستمارة.
- توزيع الاستمارة.
- جمع الاستمارة.

د- سير العمل الميداني:

بعد تعديل الاستمارة ثم توزيع 120 واسترجاع 100 استمارة. وبعد توزيع الاستمارة واسترجاعها توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدد جداول بيانات العامة (8 بسيطة).
- عدد جداول بيانات الفرضية الأولى (15).
- عدد جداول بيانات الفرضية الثانية (18).
- عدد جداول بيانات الفرضية الثالثة (17).
- عدد جداول بيانات الفرضية الرابعة (22).

هـ- تقنيات المستخدمة في تحليل النتائج

الأسلوب الاحصائي: استخدمنا في تحليل بيانات الجداول التكرارات البسيطة إضافة إلى النسب المئوية وكذلك معامل التوافق من أجل قياس قوة العلاقة بين متغيرين كميين وتقع قيمة معامل التوافق بين 0 و 1 حيث كلما اقتربنا من الصفر كان الارتباط ضعيف وكلما اقتربنا من 1 كان الارتباط قوي، ولقد اخترنا معامل التوافق لأنه يتناسب مع طبيعة الجداول والمتغيرات

3- المقابلة:

هي معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه ويقوم بطرح مجموعة من الأسئلة وتسجيلها ويجب أن تكون هادفة ومحددة¹ بأنها تتصف بالمرونة وتحقق استجابة أكثر، ولقد مكنتني المقابلة من الاطلاع على الكثير من الحقائق من خلال محاورتي للإداريين:

1- محمود حسين، مرجع سابق، ص188.

- تتيح فرصة الملاحظة المباشرة لرصد أهم الايجابيات والسلبيات الموجودة في الادارة الحالية.
- أجريت هذه المقابلة على الاداريين بصفة عشوائية ولكن اطلعت على أكثر من ادارة من الإدارات الرئيسية والادارات الفرعية.

أ-تصميم المقابلة:

- تعتبر المقابلة تكملة لاستمارة الاستبيان، فمن خلال اطلاعنا للإداريين داخل الجامعة، فكانت مقابلة تشخيصية فردية، تضمنت مجموعة من الأسئلة.
- فيما يتعلق التقنيات الحديثة وجدنا 10 كلمات تدل على أثرها على الأداء الوظيفي.
- و4 كلمات تدل على رضا العاملين داخل الجامعة.
- كلمتين (2) تدل على تطور عملية الاتصال .
- و5 كلمات تدل على عدم توافق الادارات من حيث التجهيز.

ب-نتائج المقابلة:

- ساهمت الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة.
- على رغم من نقص التقنيات الحديثة في الادارة إلا أنها ساهمت على تطور الأداء الوظيفي.
- الادارة الالكترونية لم تؤثر على رضا العاملين وخاصة الادارات التي لا تتوفر على التقنية الحديثة.
- إن عملية الاتصال تطورت إلا أن هناك نقائص موجودة وهذا راجع إلى عدم التوافق بين الادارات وأيضا ربما راجع إلى تدفق الانترنت داخل الجامعة، واعتماد الاداريين على الاتصال التقليدي أكثر من الاتصال الحديث.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة ومناقشة

النتائج

١. عرض وتحليل البيانات العامة
٢. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
٣. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
٤. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
٧. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة

I. عرض وتحليل البيانات العامة

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%51.00	51	ذكر
%49.00	49	أنثى
%100.00	100	المجموع

من الجدول رقم (01) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، يتبين لنا أن إداري الجامعة المستجوبين ومن خلال متغير الجنس نلاحظ ان حجمها شبه متساو وهذا ما يعطي لنا مؤشرا حسنا لتعاملنا مع عينة البحث من خلال المتغير.

من خلال النسبة المتواجدة في الجدول نرى أن نسبة الذكور والاناث متقاربة، اضافة إلى أن القطاع الجامعي سيشهد في السنوات الأخيرة استقطابا للكثير من النساء بحكم توفر العديد من المناصب، وكذا الخصوصية المنطقة التي تدعم أكثر عمل المرأة في هذا المجال.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%33.00	33	30-20
%43.00	43	40-30
%17.00	17	50-40
%07.00	07	60-50
%100.00	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الاداريين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) تقدر نسبة 43% فيما تلتها الفئة العمرية ما بين (40-50) والتي تقدر بنسبة 17% ونرى بأن نسبة الاداريين التي تتراوح أعمارهم ما بين (50-60) ضئيلة والتي تقدر بـ 07%.

ويمكن تفسير أعلى نسبة بالنسبة للشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) إلى عامل التوظيف في سن شبه متأخر وهذا راجع إلى عامل الدراسة في مستوى الثانوي والجامعي

إضافة إلى صعوبة التوظيف مقارنة بالسنوات الماضية كما أن أغلب الإداريين هم في سن الشباب مقارنة بالسنة للفئة العمرية المتقدمة.

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السكن

النسبة المئوية	التكرار	السكن
96.00%	96	مدينة
04.00%	04	ريف
100.00%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الإداريين القاطنين بالمدينة 96%، في حين أن نسبة الإداريين القاطنين بالريف تقدر بـ 04%. ويفسر ذلك بوجود أغلب الهياكل الإدارية بالمناطق الحضرية.

حيث يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من سكان المدينة إذ يأخذ سكان المناطق الريفية نسبه شبه مهملة وهذا امر متوقع من طبيعة المهن والوظائف في المناطق الحضرية على عكس سكان الأرياف والمناطق الريفية فهي اما تكون مهتهم فلاحية وزراعية او مرتبطة بتربية المواشي

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
29.00%	29	أقل من 05 سنوات
34.00%	34	من 05 إلى 10 سنوات
18.00%	18	من 10 إلى 15 سنة
15.00%	15	من 15 إلى 20 سنة
02.00%	02	من 20 إلى 25 سنة
02.00%	02	أكثر من 25 سنة
100.00%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الإداريين من خلال الخبرة المهنية من 05 سنوات إلى 10 سنوات هم أعلى نسبة والتي قدرت بـ 34% فيما تليها الإداريين الأقل من 5 سنوات من خلال الخبرة المهنية والتي تقدر بـ 29% وتليها نسبة الإداريين من 10 إلى 15 سنة والتي

تقدر بـ 18% وبعدها نسبة الاداريين والتي تتراوح نسبة الخبرة ما بين 15 إلى 20 سنة والتي تقدر بـ 15% فيما تليها نسبة ضئيلة جدا بالنسبة للفئة أكثر من 20 سنة من خلال الخبرة المهنية والتي تقدر بـ 2%.

نرى أن نسبة الاداريين من خلال الخبرة المهنية من خلال النسب الموجودة في الجدول أن أغلبهم لهم خبرة أقل من 20 سنة. ويمكن تفسير ذلك بأن توسع الجامعة في المنطقة واستقطابها لعدد كبير في الموظفين جاء الحديث نظر لحدثة الجامعة (جامعة زيان عاشور) بالجلفة

II. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
09.00%	09	متوسط
62.00%	62	ثانوي
29.00%	29	جامعي
100.00%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال جدول رقم 05 أن مستوى التعليمي للاداريين أغلبهم ثانوي والتي تقدر بـ 62%، فيما تليها نسبة مستوى الجامعي والتي تقدر بـ 29% وتليها نسبة المستوى المتوسط بالنسبة للاداريين والتي تقدر بـ 09%. يمكن أن نفسر ارتفاع الفئة التي تخص مستوى الاداريين الذي لهم مستوى ثانوي إلى طبيعة التوظيف في الادارة الجامعية والتي تشترط مستوى ثانوي مع شهادات مماثلة في الادارة والحاسوب في التكوين المهني.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التكويني في المعلوماتية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التكويني في المعلوماتية
39.00%	39	متوسط
52.00%	52	حسن
09.00%	09	جيد
100.00%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة في المستوى التكويني في المعلوماتية المتصلة في حسن تقدر بـ 52% فيما تليها مستوى متوسط في المعلوماتية والتي تقدر بـ 39% أما مستوى جيد في المعلوماتية للإداريين وتقدر بـ 09%.

نلاحظ من خلال النسب الموجودة في الجدول أن أغلبهم مستواهم حسن في المعلوماتية نتيجة العالم المعاصر الذي نعائشه من خلال الانترنت ودخول عالم الحواسيب وتطور التكنولوجيا واكتساحها في الإدارة. حيث نادرا ما يصرح المبحوث بإتقانه الجيد ودرايته الكبيرة بالمعلوماتية حتى ولو كان متخصصا في المعلوماتية كونها علوم متجددة ومتغيرة دائمة وسريعة التطور حيث تظهر دائما وباستمرار الابتكارات والتحديثات وتزول أخرى

جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب تلقي دراسات ثانوية عن المعلوماتية

النسبة المئوية	التكرار	تلقي دراسات ثانوية عن المعلوماتية
46.00%	46	لم أتلق
19.00%	19	في المتوسط
22.00%	22	في الثانوي
13.00%	13	في الجامعة
100.00%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال جدول رقم 07 أن أغلب الإداريين لم يتلقوا دراسات عن المعلوماتية في الأطوار الدراسية والتي تقدر بـ 46% بينما تليها نسبة الإداريين الذين تلقون دراسات عن

المعلوماتية في المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 22% ثم تليها في المستوى المتوسط والتي تقدر بـ 19% ثم تليها نسبة الإداريين الذين تلقون دراسات في المعلوماتية في الجامعة وتقدر بـ 13%.

من خلال احصاءات الجداول السابقة نرى بأن أغلب الإداريين لم يتلقوا دراسات عن المعلوماتية ونظرا للمنظومة التربوية السابقة والتي لم تهتم بالحاسوب مقارنة بالمنظومة الحالية والتي تحاول تلقين التلميذ الإعلام الآلي من مستوى المتوسط إلى الثانوي إلى الجامعي في أغلب التخصصات لأن أغلب العلوم مرتبطة بالإعلام الآلي.

وهذا ما يفسر أن التعلم والتدريب على استخدامات الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة قد لا يتعلق بمدى تكوينهم وتخصصهم فيه بل هو في الغالب يرجع إلى الممارسة والاعتماد اليومي لتلك الوسائل في الحياة اليومية سواء في العمل أو المنزل كاستخدامات الانترنت والتعلم والترفيه

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب معيشة عصر الحاسوب في مرحلة الطفولة

النسبة المئوية	التكرار	معيشة عصر الحاسوب في مرحلة الطفولة
16.00%	16	نعم
84.00%	84	لا
100.00%	100	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لم يتوفر لديهم الحاسوب فكانت بنسبة 84% في حين أن هناك فئة قليلة من أفراد العينة عايشوا الحاسوب في مرحلة الطفولة والتي تقدر بـ 16%. ويفسر ذلك بعدم توفر أجهزة الحاسوب في الماضي القريب لأغلب الموظفين ويرجع ذلك للحالة الاقتصادية والثقافية للبلاد. إضافة إلى أن هذه الأرقام تدعم كون انهم من كبار السن نوعا ما إذ ان الإدارة الجزائرية حديثة العهد باستخدام الحواسيب مقارنة بالوقت السابق وأيضا لعدم توفر الإمكانيات التكنولوجية سابقا فيما يتعلق بالحواسيب والأجهزة الرقمية والتكنولوجية

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب هل السعي لتطوير الأداء وفقا للتطور**التكنولوجي الذي شهدته الإدارات**

النسبة المئوية	التكرار	السعي لتطوير الأداء وفقا للتطور التكنولوجي الذي شهدته الإدارات
%92.00	92	نعم
%08.00	08	لا
%100.00	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أغلب أفراد العينة يسعون لتطوير الاداء وفقا للتطور التكنولوجي الذي شهدته الادارات والتي كانت بنسبة 92% في مقابل خصت أفراد العينة الذين لا يسعون إلى تطوير أدائهم التكنولوجي والتي قدرت بـ 08%.

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب تلقي تكويننا خاص في مجال المعلوماتية بعد**التوظيف**

النسبة المئوية	التكرار	تلقي تكويننا خاص في مجال المعلوماتية بعد التوظيف
%18.00	18	نعم
%82.00	82	لا
%100.00	100	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لم يتلقوا تكويننا خاص في مجال المعلوماتية بعد التوظيف والتي تقدر بـ 82% في مقابل هناك فئة ضئيلة تلقت تكويننا خاص في مجال المعلوماتية بعد التوظيف والتي قدرت بـ 18%. ويرجع ذلك لضعف منظومة التكوين في الادارة الجزائرية.

ويرجع هذا لاختلاف مهامهم الادارية فالمعلوم ان الإداريين المتخصصين فقط في مجال الاعلام الالي هم فقط من قد يتلقون تكويننا او تدريبا على استخدام الأنظمة والبرامج الحديثة والاساسية لأداء مهامهم وتحسين أدائهم

جدول رقم 11: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في نوع الاتصال المتبع في الإدارة

المجموع	نوع الاتصال			نوع الاتصال		
	مختلط	حديث	تقليدي	أجهزة الإعلام الآلي		
62	25	19	18	التكرار	نعم	تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي
%62.00	%62.50	%55.88	%69.23	المئوية النسبة		
02	01	00	01	التكرار	لا	
%02.00	%02.50	%00.00	%03.85	المئوية النسبة		
36	14	15	07	التكرار	نوعا ما	
%36.00	%35.00	%44.12	%26.92	المئوية النسبة		
100	40	34	26	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

من خلال الجدول رقم 11 يتبين لنا أن الذين يرون أن كل المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي نسبتهم 62% وهو الاتجاه العام للجدول وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه نجدها لدى من يرون بأن هناك اتصال تقليدي والذي نسبته 69.23% ويليه من يرون بأن هناك اتصال مختلط بنسبة 62.5% وآخر نسبة في هذا الاتجاه نجدها لدى من يرون أن هناك اتصال حديث بنسبة 55.88%.

أما من يرون المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي "نوعا ما" بنسبة 36% وأكبر نسبة تدعم هذا الاتجاه فنجدها لدى من يرون أن هناك اتصال حديث بنسبة 44.12% وآخر نسبة في هذا الاتجاه 26.92% ولدى من يرون اتصال تقليدي.

وأخر نسبة في اتجاه العام التي تمثل 02% وهي لدى من يرون ليس هناك تعميم المصالح بأجهزة الاعلام الآلي وأكبر نسبة تدعم هذا الاتجاه هي لدى من يرون بأن نوع الاتصال المتبع في الادارة تقليدي نسبة 3.85% وأقل نسبة في الاتجاه نجدها لدى من يرون الاتصال حديث نسبة.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.52$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين

نستنتج من الملاحظات السابقة بأن سوءا كانت المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي أو نوعا ما أو لا فلا تأثير واضح لذلك على نوع الاتصال المتبع في الادارة ذلك أن النسب في هذا الاتجاه متقاربة إلى حد ما.

جدول رقم 12: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في تكنولوجيا الاتصال

على الاتصال بين الموظفين

المجموع	أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			أداء الموظف		
	أحيانا	لا	نعم	أجهزة الإعلام الآلي		
62	34	16	12	التكرار	نعم	هل كل المصالح معمة بأجهزة الإعلام الآلي؟
%62.00	%57.63	%76.19	%60.00	المئوية النسبة		
02	00	01	01	التكرار	لا	
%02.00	%00.00	%04.76	%05.00	المئوية النسبة		
36	25	04	07	التكرار	نوعا ما	
%36.00	%42.37	%19.05	%35.00	المئوية النسبة		
100	59	21	20	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

من خلال الجدول أعلاه والذين يرون بأن كل المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي والتي تمثل بنسبة 62% وهو الاتجاه العام للجدول وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه والذين يرون بأن تكنولوجيا الاتصال لم تؤثر على الاتصال بين الموظفين وكانت نسبتها 76.19% وكانت إجاباتهم "لا" وتليها اجابات "نعم" والمقدرة بـ 60% بينما هناك اجابات يرون بأن هناك اتصالات "أحيانا" والمقدرة بـ 57.63%.

أما من يرون بأن كل المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي "نوعا ما" نسبة 36% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه هم من يرون بأن تكنولوجيا 42.37% وتليها اجابات "نعم" والمقدرة بـ 35% وأقل نسبة في الاتجاه والتي كانت متمثلة في اجابات "لا" والتي نسبتها 19.05%. بينما أقل نسبة في الاتجاه العام والذين يرون بأن كل المصالح غير معمة بأجهزة الاعلام الآلي والتي كانت نسبتها 02% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم بـ "نعم" والتي تقدر بـ 5% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 00% وهم من يرون ليس هناك تأثير على الاتصال بين الموظفين من خلال الاتصال الحديث.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.42$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين ، ومنه نستنتج من الاحصاءات السابقة بأن أغلب المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي إلا أن النسب متقاربة وليس هناك تأثير واضح على الاتصال بين الموظفين من خلال تكنولوجيا الاتصال .

جدول رقم 13: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في استشارة المبحوث

لزملائه باستخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات

المجموع	استشارة الإداريين باستخدام الوسائل التكنولوجية			اتخاذ القرارات		
	أحيانا	لا	نعم	أجهزة الإعلام الآلي		
62	30	27	05	التكرار	نعم	المصالح معمة بأجهزة الإعلام الآلي
%62.00	%50.85	%84.38	%55.56	المئوية النسبة		
02	00	01	01	التكرار	لا	
%02.00	%00.00	%03.13	%11.11	المئوية النسبة		
36	29	04	03	التكرار	نوعا ما	
%36.00	%49.15	%12.50	%33.33	المئوية النسبة		
100	59	32	09	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

يتبين لنا من جدول رقم 13 بأن كل المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي والتي تمثل نسبة 62% وهو الاتجاه العام للجدول وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانوا لا يعتمدون على استشارة زملاءهم باستخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات وكانت اجاباتهم بـ "لا" 84.38% وتليها اجابات "أحيانا" وكانت نسبتها 55.56% وآخر نسبة 50.85% وكانت اجاباتهم بـ "نعم".

من خلال الاحصاءات الموجودة في الجدول تلي النسبة السابقة 36% تأتي اتجاه عام الجدول وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت اجاباتهم "أحيانا" وتقدر بنسبة 49.15% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 12.50%.

بينما أقل نسبة في الاتجاه العام 02% وأعلى نسبة تدعم الاتجاه العام وكانت اجاباتهم بـ "نعم" والمتمثلة بـ 11.11% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 00% وكانت اجاباتهم "أحيانا".

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.46$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين يمكن تفسيرها بانه لا يزال الإداري وبالرغم من تصريحه بتعميم وتطور الأجهزة لا يزال يستخدم الاتصال التقليدي عبر استشارة الإداريين وهذا ما يدعم وجود الاتصال المختلط بصورة كبيرة واستمرار الطرق التقليدية في الاتصال واتخاذ القرارات الإدارية.

فمن خلال النسب الموجودة في الجدول أعلاه نرى بأن أغلب المصالح معمة بأجهزة الاعلام الآلي إلا أن أغلب الاداريين لا يستعينون بوسائل التكنولوجيا في اتخاذ القرارات داخل الادارة.

جدول رقم 14: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في مدى تغلب طابع الاتصال التكنولوجي عن الاتصال التقليدي

المجموع	يغلب طابع الاتصال التكنولوجي عن الاتصال التقليدي			الاتصال التقليدي		
	نوعا ما	لا	نعم	أجهزة الإعلام الآلي		
62	45	05	12	التكرار	نعم	المصالح مععمة بأجهزة الإعلام الآلي
%62.00	%67.16	%62.50	%48.00	المئوية النسبة		
02	00	01	01	التكرار	لا	
%02.00	%00.00	%12.50	%04.00	المئوية النسبة		
36	22	02	12	التكرار	نوعا ما	
%36.00	%32.84	%25.00	%48.00	المئوية النسبة		
100	67	08	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

من خلال النتائج الاحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل المصالح مععمة بأجهزة الاعلام الآلي حيث أن أعلى نسبة تدعم هذا الاتحاد العام كانت مقدرة بـ 62% إلا أن أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه العام يرون بأنه يغلب طابع الاتصال التكنولوجي عن الاتصال التقليدي وكانت اجاباتهم "نوعا ما" ونسبتها 67.16% ثم تليها اجابات "لا" ونسبتها 62.50% ثم أقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 48% وكانت اجاباتهم بـ "نعم".

ثم تلي نسبة الاتجاه العام 36% يرون بأن المصالح مععمة بأجهزة الاعلام الآلي "نوعا ما" وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت أغلب اجاباتهم بـ "نعم" والمقدرة بـ 48% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه "لا" والمقدرة بـ 25%، وأقل نسبة في الاتجاه العام كانت نسبتها 02% وكانت أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" والمقدرة بـ 12.5% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 00% وكانت اجاباتهم "نوعا ما" والمقدرة بـ 00%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.39$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يمكن تفسيره بكون استمرار الطرق التقليدية في

الاتصال واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث أن أغلب المبحوثين يرون بأن هناك اتصال مزدوج أي مزيج بين الاتصال التقليدي والاتصال الحديث.

جدول رقم 15: يوضح أثر تعميم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي في أداء الموظف

المجموع	أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			أداء الموظف		
	نوعا ما	لا	نعم	أجهزة الإعلام الآلي		
62	30	22	10	التكرار	نعم	مصالح مععمة بأجهزة الإعلام الآلي
%62.00	%55.56	%68.75	%71.43	المئوية النسبة		
02	00	01	01	التكرار	لا	
%02.00	%00.00	%03.13	%07.14	المئوية النسبة		
36	24	09	03	التكرار	نوعا ما	
%36.00	%44.44	%28.13	%21.43	المئوية النسبة		
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

يبين الجدول السابق أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف وكانت النتائج توضح بأن كل المصالح المععمة بأجهزة الاعلام الآلي فكانت بنسبة الاتجاه العام 62% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه والذين كانوا يرون المبحوثون أن للاتصال التكنولوجي أثر على أداء الموظف والمقدرة بـ 71.43% ثم تليها نسبة الاجابات بـ "لا" والمقدرة 68.75% بينما الاجابات "نوعا ما" كانت نسبتها 55.56%.

أما نسبة الاتجاه العام التي تليها والمقدرة بـ 36% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت إجاباتهم "نوعا ما" والمقدرة بـ 44.44% وتليها اجابات "لا" والمقدرة بـ 28.13% ثم تليها اجابات "نعم" والمقدرة بـ 21.43%.

وفي الاخير نسبة الاتجاه العام مقدرة بـ 02% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه العام كانت اجاباتهم "نعم" والمقدرة 7.14% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت الاجابات "لا" والمقدرة 00%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.32$ أي انه توجد علاقة ضعيفة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين تفسر بكون أداء الموظف داخل مؤسسته قد لا يتأثر بمدى تطور ومواكبة الطرق الحديثة

فالمؤسسة الكبيرة تتميز بتنوع وتباين فروعها واقسامها وقد لا تعتمد أحيانا على وسائل الاتصال الحديثة وهذا ما تبين لنا من خلال الاحصاءات الموجودة في الجدول أن الاتصال التكنولوجي أثر على الاداء نوعا ما وليس بالصورة الكاملة، وللاتصال الالكتروني أثر واضح على الاداء من خلال الأدوات التقنية ووسائل الاتصال الالكتروني وأجهزة الحاسب والبرمجيات والشبكات والمعدات الاخرى، كالوسائل الصوتية ومعالج النصوص الالكترونية ووسائل تخزين واسترجاع المعلومات وتنظيمها وجدولة الاعمال والتوقيت الالكترونية، وأيضا المعالجة والتشغيل وتتضمن العمليات التي تتم على الوثائق والمعاملات مثل الجمع والتصنيف والتسجيل والتوثيق والتوزيع والتحليل الأرشفة الورقية والالكترونية، لذلك لا تعني تكميل المكاتب وتكديس المكتب بالمعدات الالكترونية ولكنها بالأحرى نظام يتكون من عدة عناصر تعمل سوية بشكل متكامل للإنتاج نتائج متعددة تستخدم التقنية وجهود مكرسة لتدريب العاملين وتطوير السياسات والاجراءات والاتصال للوصول إلى الكفاءة والفعالية في العمل.¹

1- عمر أحمد ابو هاشم، أسامة محمد وآخرون، الادارة الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013، ص304.

جدول رقم 16: يوضح أثر استخدام شبكة الانترنت في المكتب في أداء الموظف

المجموع	أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			أداء الموظف		
	نوعا ما	لا	نعم	شبكة الانترنت		
83	46	24	13	التكرار	نعم	استعمال الانترنت في المكاتب
%83.00	%85.19	%75.00	%92.86	المئوية النسبة		
17	08	08	01	التكرار	لا	المكاتب
%17.00	%14.81	%25.00	%07.14	المئوية النسبة		
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

عند قراءتنا للاتجاه العام نرى بأن أغلب المبحوثون يستخدمون شبكة الانترنت وكانت نسبتها 83% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه يرون بأن للاتصال الالكتروني أثر على أداء الموظف وكانت نسبتها 92.86% ثم تليها نسبة اجابات "نوعا ما" وكانت نسبتها 85.19% وأقل نسبة تدعم الاتجاه العام وكانت اجاباتهم بـ "لا" 75% وكانت نسبة الاتجاه العام الذين لا يعتمدون على شبكة الانترنت في المكاتب وكانت نسبتهم 17% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم بـ "لا" والمقدرة بـ 25% ثم تليها اجابات بـ "نوعا ما" والمقدرة 14.81% ثم أقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 07.14%

وبالاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.46$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين حيث انه من خلال ملاحظتنا للاحصاءات السابقة تبين لنا أغلب الاداريين يستخدمون شبكة الانترنت وأغلبهم يرون للاتصال الالكتروني أثر على الاداء الموظف مقارنة بالاتصال القديم.

ان نظام تخطيط الادارة تتمثل في النظام على شكل قواعد للعمل بهدف توحيد المعلومات ويستند على مجموعة البرمجيات لتخطيط الموارد المنظمة لدمج جميع الادارات والوظائف في

نظام واحد بحيث يخدم احتياجات المنظمة بأكملها ويوفر نظام قواعد البيانات من خلال تطبيق شبكة الانترنت ودورها في الادارة.¹

جدول رقم 17: يوضح أثر استخدام شبكة الانترنت في المكتب في نسبة المردودية التي

حققتها الاتصال الإلكتروني

المجموع	نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني			الاتصال الإلكتروني		
	ضعيف	متوسط	جيد	شبكة الانترنت		
83	02	56	25	التكرار	نعم	استعمال الانترنت في المكاتب
%83.00	%66.67	%77.78	%100.00	المئوية النسبة		
17	01	16	00	التكرار	لا	
%17.00	%33.33	%22.22	%00.00	المئوية النسبة		
100	03	72	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

يتبين لنا من الجدول السابق أن أغلب الإداريين يعتمدون على شبكة الانترنت وكانت نسبة الاتجاه العام 83% أما أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه العام وكانت اجاباتهم بـ "جيد" والمقدرة بـ 100% ثم تليها اجابات "متوسط" والمقدرة بـ 77.78% وآخر نسبة كانت اجاباتهم "ضعيف" والمقدرة بـ 66.67%.

أما نسبة الاتجاه العام التي تلي السابقة كانت مقدرة بـ 17% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم "ضعيف" مقدرة بـ 33.33% وتليها اجابات "متوسط" والمقدرة بـ 22.22% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت اجاباتهم بـ "جيد" كانت نسبتهم 00%.

وبحساب بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.38$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين، أي بين استخدام الانترنت بين الإداريين في الإدارة

1- عمر وآخرون، الادارة الالكترونية (مرجع سابق) ص151.

من طرف الإداريين نرى انه لا يزال الإداري وبالرغم من تصريحه باستخدامها بنسبة كبيرة لا يزال يصرح بعدم مردوديتها ودورها وفعالية التقنية والتطور التكنولوجي واثره على الأداء لديهم وعله فمن خلال ملاحظتنا للإحصاءات السابقة نرى بأن أغلب الإداريين يعتمدون على شبكة الانترنت في المكتب ونرى من خلال الاتصال الالكتروني داخل الادارة حقق مردودية جيدة ونرى بأن للاتصال الالكتروني أثر تسيير الادارة.

ومما لا شك فيه أن الاتصال الالكتروني يسهل كثيرا من سبيل الاتصالات مع ارسال المتطلب، كتابة واتمام ذلك في توقيت وجيز جدا مقارنة بما كان في السابق وذلك من خلال مراسلة الإداريين بالعنوان الالكتروني اضافة إلى استخدام الجوال.

فإن الاتصال الالكتروني وشبكة الانترنت غير الكثير من الأعمال الادارية وأصبحت تتصف بالسرعة والدقة.¹

جدول رقم 18: يوضح أثر وجود قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات في أداء

الموظف

المجموع	أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			أداء الموظف		
	نوعا ما	لا	نعم	قاعدة بيانات موحدة		
17	05	08	04	التكرار	نعم	للجامعة قاعدة
%17.00	%09.26	%25.00	%28.57	المئوية النسبة		بيانات موحدة
83	49	24	10	التكرار	لا	عبر كامل
%83.00	%90.74	%75.00	%71.43	المئوية النسبة		الكليات
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

من خلال نتائج الجدول رقم 18 تبين لنا أن أغلب الباحثون يرون لا يوجد قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات وكانت نسبة الاتجاه العام 83% وكانت اجابتهم "لا" التي تدعم هذا

1- حمدي ابو نجا، ادارة المشروعات، المكتبة الاكاديمية، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 99.

الاتجاه كانت اجاباتهم "نوعا ما" التي تدعم السؤال أثر الاتصال الالكتروني على الاداء الموظف وكانت نسبة 90.75% وتليها اجابات "لا" والمقدرة بـ 75% ثم أقل نسبة تدعم الاتجاه مقدرة بـ 71.43%.

ثم الاتجاه العام الثاني كانت اجاباتهم بـ "نعم" ونسبتها 17% وأكبر نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم بـ "نعم" والمقدرة 28.57% وتليها اجابات "لا" والمقدرة بـ 25% ثم أقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 09.26%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.05$ أي انه توجد علاقة ضعيفة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين.

والذي يوضح العلاقة بين توفر قاعدة بيانات جامعة في الكليات وتوفرها في الإدارة وأداء الموظف اذ تظهر لنا بالرغم من عدم توفرها الا ان الأداء يبقى مرتفعا حسب تصريحات المبحوثين بنسبة كبيرة لايزال يصرح بعدم جدية التقنية الاتصالية ودورها وفعالية التطور التكنولوجي واثره على الأداء لديهم ودفعنا إلى تناول معامل الارتباط الذي وجد انه ضعيف جدا وشبه منعدم.

نستنتج من الاحصاءات السابقة أن الجامعة لا تتوفر على بيانات موحدة عبر كامل المكتبات، كما أن للاتصال الالكتروني أثر واضح على الاداء.

ان تحسين فاعلية وكفاءة الاداء الوظيفي لا بد من توافر بعض الشروط منها:

- الموارد البشرية وهم كافة الموظفين من مدراء إلى العمال مع تحسين مستواهم التقني من أجل انجاح الادارة الالكترونية، وأيضا الادوات التقنية ووسائل الاتصال الالكتروني من حواسيب وبرمجيات وشبكات ومعدات ووسائل صوتية ومعالجة النصوص الالكترونية ووسائل تخزين واسترجاع معلومات. مما نلاحظ بأن تطور الادارة وعملية الاتصال كان له أثر واضح على الاداء.

جدول رقم 19: يوضح أثر وجود قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني

المجموع	نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني			الاتصال الإلكتروني		
	ضعيف	متوسط	جيد	قاعدة بيانات موحدة		
17	03	10	04	التكرار	نعم	للجامعة قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات
%17.00	%100.00	%13.89	%16.00	المئوية النسبة		
83	00	62	21	التكرار	لا	المئوية النسبة
%83.00	%00.00	%86.11	%84.00	التكرار		
100	03	72	25	التكرار	المجموع	المئوية النسبة
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

الملاحظ في الجدول أعلاه أن الإداريين يرون بأن قاعدة بيانات غير موحدة عبر كامل الكليات وكانت نسبة الاتجاه العام مقدرة بـ 83% كما أن أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم بـ "متوسط" ونسبتها 86.11% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم بـ "ضعيف" والمقدرة بـ 00%.

أما نسبة الاتجاه العام الثانية مقدرة بـ 17% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم بـ "ضعيف" نسبتها 100% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت اجاباتهم "متوسط" ونسبتها 13.89%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.41$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين .

نستنتج من الملاحظات السابقة ان الجامعة لا تتوفر على بيانات موحدة كما أن الاتصال الإلكتروني حقق مردودية جيدة من خلال الاداء بين الموظفين.

جدول رقم 20: يوضح أثر نقائص الإدارة الالكترونية التقنية في أداء الموظف

المجموع	أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			أداء الموظف		
	نوعا ما	لا	نعم	نقائص الإدارة الالكترونية		
27	14	08	05	التكرار	تجهيزات	النقائص التقنية لإنجاح الإدارة الالكترونية
%27.00	%25.93	%25.00	%35.71	المئوية النسبة		
73	40	24	09	التكرار	تدفق الانترنت	
%73.00	%74.07	%75.00	%64.29	المئوية النسبة		
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

عند قراءتنا للجدول أعلاه نرى بأن أغلب المبحوثون يرون بأن هناك نقائص في الاجهزة أثرت على نجاح الادارة الالكترونية وكانت نسبة الاتجاه العام 73% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت اجاباتهم "لا" والتي تدعم السؤال حول أثر الاتصال الالكتروني على أداء الموظف ونسبتها 75% ثم تليها اجابات "نوعا ما" ونسبتها 74.07% ثم تليها اجابات "نعم" ونسبتها 64.29% وبالنسبة لآخر نسبة في الاتجاه العام مقدر بـ 27% للذين يرون أن النقص في تدفق الانترنت وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت اجاباتهم "نعم" والمقدرة بـ 35.71% ثم تليها "نوعا ما" ونسبتها 25.93% وآخر نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم "لا" والمقدرة بـ 25%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.51$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أي بين وجود النقائص التقنية في الإدارة وتوفرها من خلال تدفق الانترنت او وجود التجهيزات وأداء الموظف .

اذ تظهر لنا بالرغم من عدم توفرها الا ان الأداء يبقى مرتفعا حسب تصريحات المبحوثين بنسبة كبيرة ولايزال الإداري باختلاف تخصصه الإداري لا يحتاج أحيانا إلى بعض التقنيات المتطورة كالانترنت.

نستخلص من النتائج السابقة أن هناك نقائص في التقنية لإنجاح الإدارة الالكترونية والمتمثلة في تدفق الانترنت من أثر على سير الإدارة، بينما للاتصال الالكتروني أثر على الأداء الموظف.

جدول رقم 21: يوضح أثر نقائص الإدارة الالكترونية التقنية في نسبة المردودية التي

حققتها الاتصال الإلكتروني

المجموع	نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني			الاتصال الإلكتروني		
	ضعيف	متوسط	جيد	نقائص الإدارة الالكترونية		
27	03	18	06	التكرار	تجهيزات	النقائص التقنية لإنجاح الإدارة الالكترونية
%27.00	%100.00	%25.00	%24.00	المئوية النسبية		
73	00	54	19	التكرار	تدفق الانترنت	
%73.00	%00.00	%75.00	%76.00	المئوية النسبية		
100	03	72	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبية		

يتضح لنا من الجدول رقم 21 أن هناك نقائص في التقنية التي أثرت على نجاح الإدارة الالكترونية والمتمثلة في تدفق الانترنت وكانت نسبة الاتجاه العام 73% بينما أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم حول نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الالكتروني بـ "جيد" ومقدرة بـ 76% ثم تليها اجابات "متوسط" والمقدرة بـ 75% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم "ضعيف" نسبتها 00%.

كما أن هناك مبحثون يرون بأن النقص التقني الموجودة في الإدارة سببه التجهيزات وكانت نسبة الاتجاه العام 27% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت اجاباتهم "ضعيف" ونسبتها 100% ثم تليها اجابات "متوسط" ونسبتها 25% وآخر نسبة تتمثل في اجابات "جيد" ونسبتها 24%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.55$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين

وعليه فبالرغم من أنه هناك نقائص تقنية موجودة في الإدارات أغلب هذه النقائص متمثلة في تدفق الانترنت إلا أن للاتصال الالكتروني أثر كما أنه حقق مردودية في كفاءة الموظف. كما أن نقائص أخرى موجودة في الإدارات من أثرت على سير الإدارة، من انترنت ونقص في التجهيزات ومن المشكلات التي تعاني منها البلدان العربية أيضا احتمال وجود معدل دوران مرتفع لموظفي تقنية المعلومات كما تفتقر الجامعات إلى التجهيزات اللازمة لتوفير التدريب المطلوب في مجال تقنية المعلومات الذي يحتاجه القطاعات كما أن اللغة تعتبر عائقا في استخدام الانترنت، وكل هذه نقائص قد تؤثر على الاتصال الالكتروني¹.

جدول رقم 22: يوضح أثر تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة في

آداء الموظف

المجموع	أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			التدريب مع الأساليب التكنولوجية		
	نوعا ما	لا	نعم			
07	02	04	01	التكرار	نعم	تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة
%07.00	%03.70	%12.50	%07.14	المئوية النسبة		
28	10	12	06	التكرار	لا	
%28.00	%18.52	%37.50	%42.86	المئوية النسبة		
65	42	16	07	التكرار	أحيانا	
%65.00	%77.78	%50.00	%50.00	المئوية النسبة		
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

من خلال الجدول رقم 22 وقرءاءتنا للاتجاه العام والذي يوضح أن أغلب الإداريين يرون بأن هناك برنامج حول تدريب الموظفين للتكيف مع الاساليب التكنولوجية الحديثة وكانت اجاباتهم المتمثلة في "أحيانا" ونسبتها 65% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه والذين يرون بأن للاتصال الالكتروني أثر على الاداء وكانت متمثلة في "نوعا ما" ونسبتها 77.78% ثم تليها

1- وائل رفعت، ادارة التويق، دار المعتز، قاهرة، طبعة اولى، 2017، ص 270.

نسبتان متساويتان تخص الاجابات "نعم" و"لا" ونسبتها 50% ثم تلي الاتجاه العام نسبة 28% التي تخص الاجابات "لا" حول تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة. أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات تخص أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف وكانت اجاباتهم بـ "نعم" نسبتها 42.86% ثم تليها اجابات "لا" ونسبتها 37.50% وآخر نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نوعا ما" ونسبتها 18.52%.

بينما هناك فئة قليلة من يرون أن هناك تدريب يخص الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة وكانت نسبة الاتجاه العام 07% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وكانت اجاباتهم "لا" والمقدرة بـ 12.50% ثم تليها اجابات "نعم" ونسبتها 07.14% وآخر نسبة تدعم هذا الاتجاه 03.70%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.44$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين ومما سبق نستنتج أن هناك تدريب في بعض الاحيان الذي يخص الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة كما أن للاتصال الالكتروني أثر على الأداء داخل المنظمة. من الطبيعي أن يحظى موضوع تطوير وتنمية مهارات المعلومات باهتمام كبير في مفردات الانتاج الفكري ويأتي ذلك انعكاسا لما تمثله التكنولوجيا من تحديات كبيرة لكافة العاملين في مؤسسات المعلومات، حيث يشير إلى ضرورة تطوير مهارات العاملين لاكسابهم مهارات التعامل مع التكنولوجيا وتطوير وتقديم خدمات المعلومات لاكسابهم مهارات التعامل مع هذه التكنولوجيا واستخدامها بكفاءة¹.

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداء التنمية ووسيلتها كما أنه الاداء التي اذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الاداء والانتاج وقد أظهرت العديد من الابحاث أن التدريب هو أساسي في نمو الثقافة والحضارة

1- محمد فتحي وآخرون، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الاكاديمية العدد 19، المجلد العاشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 138.

وتنمية العنصر البشري ومن ثم يتم تقدم المجتمعات كالانفجار التي شهدته الإدارات في التقدم التقني.¹

جدول رقم 23: يوضح أثر الدورات التدريبية للإداريين بالجامعة في أداء الموظف

المجموع	أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			أداء الموظف		
	نوعا ما	لا	نعم	وجود دورات تدريبية		
25	10	13	02	التكرار	دورات	دورات تدريبية للإداريين بالجامعة
%25.00	%18.52	%40.63	%14.29	المئوية النسبة	إدارية	
18	12	05	01	التكرار	دورات	
%18.00	%22.22	%15.63	%07.14	المئوية النسبة	للمعلوماتية	
26	15	06	05	التكرار	أيام دراسية	
%26.00	%27.78	%18.75	%35.71	المئوية النسبة		
31	17	08	06	التكرار	لا يوجد	
%31.00	%31.48	%25.00	%42.86	المئوية النسبة		
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تباين في اجابات من خلال وجود دورات تدريبية للإداريين بالجامعة حيث أن نسبة الاتجاه العام يبين بأنه "لا يوجد" بنسبة 31% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات تخص "نعم" بنسبة 42.86% ثم تليه اجابات "نوعا ما" بـ 31.48% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات تخص "لا" بنسبة 25%.

وهناك اجابات تخص الاتجاه العام الثاني والمتمثلة في وجود ايام دراسية تتمثل في دورات تدريبية للإداريين بالجامعة بنسبة 26% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تخص الاجابات "نعم"

2- عبد الكريم أحمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015م.

بنسبة 35.71% ثم اجابات "نوعا ما" بنسبة 27.78% ثم أقل نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" بنسبة 18.75%.

بينما نسبة الاتجاه العام التي تمثل دورات ادارة كانت بنسبة 25% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تخص اجابات "لا" بنسبة 40.63% وتليها "نوعا ما" نسبة 18.52% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه 14.29% والتي مانت تخص اجابات "نعم" وأقل نسبة للاتجاه العام تخص الاجابات بوجود دورات معلوماتية وكانت بنسبة 18% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه 22.22% تخص الاجابات "نوعا ما" وتليها اجابات "لا" بنسبة 15.63% وآخر نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" بنسبة 07.14%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.55$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أي بين تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة عن طريق دورات تدريبية للإداريين بالجامعة وعلاقته بأداء الموظف

اذ تظهر لنا بالرغم من عدم توفر التدريب الا ان الأداء باستخدام وسائل الاتصال يبقى مرتفعا حسب تصريحات المبحوثين بنسبة كبيرة ولايزال الإداري باختلاف تخصصه الإداري لا يحتاج أحيانا إلى بعض الدورات التدريبية.

مما سبق نستنتج ومن خلال النتائج المتقاربة الموجودة في الجدول نستخلص بأن هناك دورات تدريبية أحيانا وليست مبرمجة.

جدول رقم 24: يوضح أثر الدورات التدريبية للإداريين بالجامعة في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني

المجموع	نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني			الاتصال الإلكتروني		
	ضعيف	متوسط	جيد	وجود دورات تدريبية		
25	01	21	03	التكرار	دورات	دورات تدريبية للإداريين بالجامعة
%25.00	%33.33	%29.17	%12.00	المئوية النسبة	إدارية	
18	00	12	06	التكرار	دورات	
%18.00	%00.00	%16.67	%24.00	المئوية النسبة	للمعلوماتية	
26	00	16	10	التكرار	أيام دراسية	
%26.00	%00.00	%22.22	%40.00	المئوية النسبة		
31	02	23	06	التكرار	لا يوجد	
%31.00	%66.67	%31.94	%24.00	المئوية النسبة		
100	03	72	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	المئوية النسبة		

يتضح لنا من الجدول أعلاه ومن خلال النتائج يتضح لنا بأن أعلى نسبة للاتجاه العام تخص "لا توجد" دورات تدريبية للإداريين بالجامعة بنسبة 31% بينما أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه 66.67% والتي تخص نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني وتليها نسبة "متوسط" بـ 31.94% وفي الأخير أقل نسبة تدعم هذا الاتجاه "جيد" بنسبة 24%.

أما الاتجاه العام الثاني الذي يخص بوجود أيام دراسية وتدريبية للإداريين بنسبة 26% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات تخص الاتصال الإلكتروني وأثره على الأداء بنسبة 40% و"متوسط" بنسبة 22.22% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "ضعيف" بنسبة 00%.

أما نسبة الاتجاه العام الذين يرون بأن هناك دورات ادارية نسبة 25% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه "ضعيف" بنسبة 33.33% ومتوسط بنسبة 29.17% و"جيد" بنسبة 12%.

وآخر نسبة للاتجاه العام التي تخص دورات معلوماتية بنسبة 18% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "جيد" بنسبة 24% وأقل نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "ضعيف" بنسبة 00%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.35$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة عن طريق اعتماد الدورات التدريبية للإداريين بالجامعة وعلاقته بأداء الموظف، وذلك بالرغم من عدم توفر التدريب الا ان الأداء باستخدام وسائل الاتصال يبقى مرتفعا حسب تصريحات المبحوثين بنسبة كبيرة ولايزال الإداري باختلاف تخصصه الإداري لا يحتاج أحيانا إلى بعض الدورات التدريبية .

يتبين لنا من الاحصاءات الموجودة في جدول أعلاه بأن هناك دورات تدريبية في بعض الأحيان إلا أن الاتصال الالكتروني لم يحقق مردودية لذوي الفئة التي لم تتلقى دورات معلوماتية.

III. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم 25: يوضح ماهي المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية

النسبة المئوية	التكرار	المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية
18.00%	18	الأجور
20.00%	20	المستخدمين
14.00%	14	الشؤون الاجتماعية
48.00%	48	الدراسات
100.00%	100	المجموع

من خلال الجدول يبين لنا المصالح المعنية بالادارة الالكترونية حيث أن قسم الدراسات أكثر المصالح التي تم فيها تطبيق الادارة الالكترونية، يليها قسم المستخدمين بنسبة 20% ثم مصلحة الأجور بنسبة 18% وفي الأخير مصلحة الشؤون الاجتماعية بنسبة 14%. نلاحظ بأن الادارات تختلف من حيث التجهيزات وهذا راجع إلى طبيعة عمل الادارة.

جدول رقم 26: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية

المجموع	التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية			التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية		
	نوعا ما	لا	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة		
88	53	33	02	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
%88.00	%84.13	%94.29	%100.00	النسبة المئوية		
12	10	02	00	التكرار	لا	
%12.00	%15.87	%05.71	%00.00	النسبة المئوية		
100	63	35	02	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

عند قراءتنا للاتجاه العام نلاحظ بأن أغلب الباحثون لديهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة حيث أن نسبة الاتجاه العام والتي كانت اجاباتهم "نعم" بنسبة %88 وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تخوف من قبل الإداريين من إجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية وكانت نسبة الاجابات التي تخص "نعم" %100 واجابات التي تخص "لا" %94.24 واجابات "نوعا ما" %84.13.

أما ثاني نسبة في الاتجاه العام كانت نسبتها %12 فيما يخص عدم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نوعا ما" بنسبة %15.87 ثم اجابات "لا" بنسبة %05.71 وأقلها بنسبة %00.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.66$ أي انه توجد علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين تفسر بكون أداء الموظف داخل مؤسسته قد لا يتأثر بمدى تطور ومواكبة الطرق الحديثة وكون الموظف يمارس مهامه بشكل طبيعي لا تعيقه التغيرات التي تمس او سوف تمس ميدانه من خلال التطور التكنولوجي و

فالمؤسسة الكبيرة تتميز بتنوع وتباين فروعها واقسامها وقد لا تعتمد أحيانا على وسائل الاتصال الحديثة

وعليه فإن أغلب المبحوثين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الادارة في حين يواجهون تخوف من اجبارية تطبيق الادارة الالكترونية وهذا راجع عدم التأقلم مع تغير الادارة وخاصة اذا كانت إمكانيتهم في التعامل مع التقنية الحديثة محدودة، وهنا شعور الموظف بالاغتراب نوعا ما.

جدول رقم 27: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في الشعور

بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية

المجموع	الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية			الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية		الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة
	أحيانا	لا	نعم	التكرار	النسبة المئوية	
88	39	02	47	التكرار	النسبة المئوية	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
%88.00	%81.25	%100.00	%94.00	التكرار	النسبة المئوية	نعم
12	09	00	03	التكرار	النسبة المئوية	لا
%12.00	%18.75	%00.00	%06.00	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
100	48	02	50	التكرار	النسبة المئوية	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	التكرار	النسبة المئوية	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثون لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الادارة حيث أن نسبة الاتجاه العام 88% التي تخص اجابات "نعم" وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول ارتياحية الاداري بتطبيق آلية الالكترونية وكانت اجابات "لا" بنسبة 100% واجابات "نعم" بنسبة 94% واجابات "أحيانا" 81.25%.

ومن خلال الاتجاه العام الذي يلي السابق كانت بنسبة 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه 18.75% التي تخص اجابات "أحيانا" ثم تليها اجابات التي تخص "نعم" بنسبة 06% وفي الاخير اجابات "لا" بنسبة 00%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.50$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغي.رين نستخلص من النتائج السابقة فإن أغلب الإداريين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في حين أن أغلب المبحقون يشعرون بالارتياحية أثناء تطبيق الآلية الالكترونية وهذا راجع إلى تسهيل المعاملات الورقية من خلال تطبيق التقنية الحديثة.

جدول رقم 28: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في تشجيع

المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية

المجموع	تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية		تشجيع المستخدم أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية		
	لا	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة		
88	73	15	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
%88.00	%90.12	%78.95	النسبة المئوية		
12	08	04	التكرار	لا	
%12.00	%09.88	%21.05	النسبة المئوية		
100	81	19	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يبين لنا الجدول أعلاه الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة ولكن من خلال رغبة في التعلم ما مدى تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا من أجل تطوير مهاراته الالكترونية ومن خلال النتائج المدونة في الجدول نرى لأن الاتجاه العام أن أغلب الإداريين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية بنسبة 88% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تخص "لا" فإنه لا يتم تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية بنسبة 90.12% وتليها اجابات "نعم" بنسبة 78.95%.

أما نسبة الاتجاه العام الثاني كانت مقدرة بـ 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" بنسبة 21.05% واجابات "لا" بنسبة 9.88%. نستنتج بأنه لا يتم تشجيع المستخدمين لا ماديا ولا معنويا.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.55$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وعليه فتشجيع المؤسسات والادارات المعلوماتية على العمل مع بعضها البعض لاستغلال الخبرات، وتطوير الادارات ومن الضروري التأقلم مع التقنية وادارات أهميتها مع معرفة أهمية التقنية ومنها إدراك الموظفون هذه البنية التحتية.

إن هجرة الكفايات البشرية واليد العاملة التقنية أثرها البالغ في حومان البلاد من خدمات أصحاب تلك الكفايات وابتكارهم ولا سيما هذه الكفايات تلقى التشجيع المادي والمعنوي في الخارج، وتتوفر لها فيه البيئة المناسبة لتطوير معارفها وتحقيق طموحاتها العلمية، ويضاف إلى هذه الأسباب ظاهرة تكاد أن تكون في دول العالم الثالث وهي وضع الكفايات في غير محلها ووضع المسؤولين في المؤسسات من غير ذوي الخبرة والاختصاص مما يؤثر على طبيعة العمل، وضعف تجاوب هذه المؤسسات مع التغيرات التقنية السريعة في العالم، والبطء في التعديل وفي القوانين المتعلقة بالبحث والتطوير كل هذا تؤثر قدرات الموظفين في الابتكار.¹

1- عبد الله حسن، الابداع والابتكار الاداري، دار المعترز، عمان، الاردن، طبعة اولى، 2015، ص165.

جدول رقم 29: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في إتاحة من طرف الإدارة الإلكترونية للمستخدم لإبراز قدراته في التسيير

المجموع	إتاحة من طرف الإدارة الإلكترونية للمستخدم لإبراز قدراته في التسيير			إتاحة الفرصة للمستخدم لإبراز قدراته في التسيير	
	أحيانا	لا	نعم	التكرار	النسبة المئوية
88	62	17	09	التكرار	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة
%88.00	%89.86	%77.27	%100.00	النسبة المئوية	
12	07	05	00	التكرار	لا
%12.00	%10.14	%22.73	%00.00	النسبة المئوية	
100	69	22	09	التكرار	المجموع
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية	

الملاحظ في هذا الجدول وحسب الاتجاه العام فإن أغلب الباحثون لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة بنسبة 88% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول إتاحة الإدارة الإلكترونية للمستخدم لإبراز قدراته في التسيير وكانت اجابات "نعم" بنسبة 100% ثم تليها اجابات "أحيانا" بنسبة 89.86% وفي الأخير اجابات "لا" بنسبة 77.27% ونسبة عدم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة كانت 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" 22.73% واجابات "أحيانا" بنسبة 10.14% وفي الأخير اجابات "نعم" بنسبة 00%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.44$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أغلب الباحثون يرون بأن هناك تشجيع وإعطاء فرصة لإبراز قدراته في التسيير من خلال المهارات التي اكتسبها حول التقنية الحديثة.

لإنجاح الإدارة الحديثة فلا بد التكيف مع التكنولوجيا الحديثة وتحفيزهم على استخدامها إضافة إلى ضرورة توافر الرغبة لدى الإداريين لاكتساب مهارات التعامل مع هذه التكنولوجيا، ويؤدي التعلم الإلكتروني إلى توليد أفكار ابتكارية، وتبادل المجموعات المعلومات والمعرفة.

جدول رقم 30: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في توفّر

الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد لأداء المهام

المجموع	هل توفّر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد لأداء المهام			توفير الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد لأداء المهام		
	نوعا ما	لا	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة		
88	47	15	26	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
%88.00	%87.04	%88.24	%89.66	النسبة المئوية		
12	07	02	03	التكرار	لا	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
%12.00	%12.96	%11.76	%10.34	النسبة المئوية		
100	54	17	29	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

عند قراءة اتنا للاتجاه العام نرى بأن أغلب المبحثون لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة بنسبة 88% في حين أن أعلى نسبة تخص اجابات "نعم" كانت بنسبة 89.66% واجابات التي تتمثل في عدم توفر الادارة للكترونية الوقت والجهد لأداء المهام كان نسبة 88.24% في حين أن هناك اجابات "نوعا ما" بنسبة 87.04%.

في حين أن هناك أقلية ليس لها الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة بنسبة 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه توفر الادارة للكترونية الوقت والجهد لأداء المهام وكانت اجاباتهم "نوعا ما" بنسبة 12.96% وتليها اجابات "لا" بنسبة 11.76% وفي الأخير بنسبة 10.34% التي كانت اجاباتهم "نعم".

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.35$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين

اذ يظهر لنا بالرغم من عدم توفر التدريب الا ان الأداء باستخدام وسائل الاتصال يبقى مرتفعا حسب تصريحات المبحوثين بنسبة كبيرة ولايزال الإداري باختلاف تخصصه الإداري لا يحتاج أحيانا إلى بعض الدورات التدريبية، فالإدارة الالكترونية توفر الوقت والجهد بالنسبة للمبحوثون لأداء مهام وهذا من أجل تطوير قدراتهم ومواكبة الادارة الحديثة.

جدول رقم 31: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في

التخوف من اجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية

المجموع	التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية			التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية		
	نوعا ما	لا	نعم	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا		
32	15	17	00	التكرار	نعم	مساعدة المحيط على تطوير
%32.00	%23.81	%48.57	%00.00	النسبة المئوية		
17	10	06	01	التكرار	لا	المهارات الجديدة في التكنولوجيا
%17.00	%15.87	%17.14	%50.00	النسبة المئوية		
51	38	12	01	التكرار	أحيانا	المهارات الجديدة في التكنولوجيا
%51.00	%60.32	%34.29	%50.00	النسبة المئوية		
100	63	35	02	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

عند قراءتنا للجدول السابق تبين لنا ومن خلال الاتجاه العام أن المحيط والادارة في حد ذاتها ساعد على تطوير المهارات الجديدة في التكنولوجيا في بعض الأحيان بنسبة 51% حيث ومن خلال تخوف المبحوثون من اجبارية تطبيق الادارة الالكترونية كانت اجاباتهم "نوعا ما" بنسبة 60.32% وتليها اجابات نعم بنسبة 50% ثم تليها "لا" بنسبة 34.29%.

ومن تشجيع المحيط على تطوير التقنية الحديثة فهناك اجابات "نعم" بنسبة 32% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" والتي تمثل عدم تخوفهم من اجبارية تطبيق الادارة الالكترونية بنسبة 48.57% وتليها اجابات "نوعا ما" بنسبة 23.81%.

أما الفئة التي لا ترى بأن المحيط لا يساعد على تطوير المهارات الالكترونية كانت بنسبة 17% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" بنسبة 50% ثم تليها اجابات "لا" بنسبة 17.14% وفي الأخير "نوعا ما" بنسبة 15.87%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.43$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أي بين مساعدة المحيط على تطوير المهارات الجديدة في التكنولوجيا بالجامعة وعلاقته بالتخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية

اذ تظهر لنا بالرغم من عدم توفر مساعدة المحيط الا ان الأداء هناك تخوف من اجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية بنسبة كبيرة ولايزال الإداري باختلاف تخصصه الإداري لا يحتاج أحيانا إلى بعض الدورات التدريبية

تعمل البيئة المحيطة بشكل فعال من أجل تطوير المهارات التقنية من أجل التأقلم ونرى من خلال المبحوثين أن البنية في بعض الأحيان تعمل على تطوير مهاراتهم وفي نفس الوقت هناك تخوف نوعا ما من إلزامية تطبيق الادارة الالكترونية.

وتشير النتائج إلى أن الصفات الشخصية للعاملين هي المفتاح الرئيسي لتجاحهم في البيئة الالكترونية وابرز أهمية مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بيد أن هذه المهارات لن تكتسب إلا من هؤلاء العاملين ذوي الاستعداد الشخصي، ومنها تتهيأ لهم بيئة العمل المناسبة.¹

التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية ومن أهم متطلبات الادارة الالكترونية العمل على تنمية وتطوير الموارد

1- فتحي محمد، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الاكاديمية، العدد 19، القاهرة، مصر، 2003، ص

البشرية من أجل ايجاد كوادر متخصصة وعلى درجة علمية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت.¹

جدول رقم 32: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في

الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية

المجموع	العور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية			الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية		
	أحيانا	لا	نعم	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة		
32	09	01	22	التكرار	نعم	مساعدة المحيط على تطوير
%32.00	%18.75	%50.00	%44.00	النسبة المئوية		المهارات
17	05	01	11	التكرار	لا	جديدة في
%17.00	%10.42	%50.00	%22.00	النسبة المئوية		التكنولوجيا
51	34	00	17	التكرار	أحيانا	المجموع
%51.00	%70.83	%00.00	%34.00	النسبة المئوية		
100	48	02	50	التكرار	المجموع	المجموع
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

عند قراءتنا للجدول السابق تبين لنا ومن خلال الاتجاه العام ومن خلال مساهمة المحيط في تطوير مهارات الاداريين في ظل الادارة الالكترونية والتي كانت في أغلب الاحيان بنسبة 51% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول ارتياحية الاداري أثناء تطبيق الآلية الالكترونية وكانت بنسبة 70.83% "أحيانا" فيما تخص الاجابات "نعم" بنسبة 34% و"لا" بنسبة 00%. أما نسبة المبحوثون الذين يرون بأن المحيط له دور في تطوير مهاراتهم في التكنولوجيا وحسب الاتجاه العام 32% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" عدم ارتياحية تطبيق

2- عنتر بن مرزوق وآخرون، ادارة الموارد البشرية في الادارة الالكترونية، مركز الكتاب الاكاديمي، طبعة الاولى، عمان، الاردن، 2018، ص 135.

الآلية الالكترونية بنسبة 50% وتليها اجابات "نعم" بنسبة 44% واجابات "أحيانا" بنسبة 18.75% فيما يخص الفئة التي لا ترى بأن المحيط أو البيئة لا يساعد على تطوير المهارات الالكترونية وكانت بنسبة 17% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" بنسبة 50% وتليها اجابات "نعم" بنسبة 22% وفي الأخير اجابات أحيانا بنسبة 10.42%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.47$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين

المتغيرين اذ يظهر لنا بالرغم من عدم توفر التدريب الا ان الأداء باستخدام وسائل الاتصال يبقى مرتفعا حسب تصريحات المبحوثين بنسبة كبيرة ولايزال الإداري باختلاف تخصصه الإداري لا يحتاج أحيانا إلى بعض الدورات التدريبية.

مما سبق نستنتج بأن في أغلب الأحيان البيئة لها دور في تطوير المهارات الالكترونية وأن أغلب المبحوثون يشعرون بارتياحية تطبيق الآلية الالكترونية.

جدول رقم 33: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في

تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية

المجموع	تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية		تشجيع المستخدم أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية		
	لا	نعم	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة		
32	28	04	التكرار	نعم	مساعد المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
%32.00	%34.57	%21.05	النسبة المئوية		
17	12	05	التكرار	لا	مساعد المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
%17.00	%14.81	%26.32	النسبة المئوية		
51	41	10	التكرار	أحيانا	مساعد المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
%51.00	%50.62	%52.63	النسبة المئوية		
100	81	19	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق فإن الاتجاه العام يبين بأن المحيط في أغلب الأحيان يساعد على تطوير المهارات التكنولوجية بنسبة 51% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية وكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 52.63% واجابات "لا" بنسبة 50.62%.

أما الذين يرون بأن البيئة المحيطة تساعد على تطوير مهاراتهم التكنولوجية بنسبة 32% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" بنسبة 34.57% وتليها اجابات "نعم" بنسبة 21.05%. ونسبة الاتجاه العام الذي لا يرون بأن المحيط له دور في تطوير مهاراتهم التكنولوجية بنسبة 17% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" بنسبة 26.32% وتليها اجابات "لا" بنسبة 14.81%.

وعند حساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.51$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين

ومنه نستنتج من خلال الاحصاءات بأن المحيط في بعض الأحيان يساعد على تطوير المهارات في مجال التكنولوجيا، لكن ليس هناك أي تشجيع مادي أو معنوي أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية.

جدول رقم 34: يوضح أثر مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا في التوافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز

المجموع	التوافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز			التوافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز		
	نوعا ما	لا	نعم	التكرار	النسبة المئوية	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
32	16	06	10	التكرار	نعم	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
%32.00	%27.59	%35.29	%40.00	النسبة المئوية	لا	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
17	08	06	03	التكرار	أحيانا	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
%17.00	%13.79	%35.29	%12.00	النسبة المئوية	المجموع	مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
51	34	05	12	التكرار		مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
%51.00	%58.62	%29.41	%48.00	النسبة المئوية		مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
100	58	17	25	التكرار		مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		مساعدة المحيط على تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا

عند قراءتنا للاتجاه العام والذي يمثل دور المحيط أو البيئة في تطوير المهارات التكنولوجية فكانت النسبة للاتجاه العام "أحيانا" بنسبة 51% بينما أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه فيما يخص التوافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز وكانت تخص الاجابة "نوعا ما" بنسبة 58.62% ثم تليها اجابات "نعم" بنسبة 48% وآخر نسبة اجابات "لا" بنسبة 29.41% أما الاجابات التي تخص "نعم" بنسبة لدور المحيط في تنمية المهارات كانت بنسبة 32% وأعلى نسبة تدعم الاتجاه العام اجابات "معم" في التوافق بين التجهيزات الإلكترونية بنسبة 40% ثم تليها اجابات "لا" بنسبة 25.29% وآخر نسبة اجابات "نوعا ما" بنسبة 27.59%.

بينما أقل نسبة للاتجاه العام الاجابات "لا" بنسبة 17% في حين هناك من يرون عدم توافق بين المصالح الادارية من حيث التجهيز بنسبة 35.29% في حين هناك من يرونها "نوعا ما" بنسبة 13.79% واجابات التي تخص "نعم" بنسبة 12%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.5$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، ومنه نستنتج بأن أغلب المبحوثون يرون بأن المحيط في بعض الأحيان يساعد على تطوير المهارات التكنولوجية وهناك توافق نسبي بين المصالح الادارية من خلال التجهيزات الالكترونية.

جدول رقم 35: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية في التخوف من اجبارية تطبيق

الإدارة الالكترونية

المجموع	تخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية			التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية		
	نوعا ما	لا	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	43	28	01	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%68.25	%80.00	%50.00	النسبة المئوية		
28	20	07	01	التكرار	لا	بالإدارة ساعد في تطوير المهارات المهنية
%28.00	%31.75	%20.00	%50.00	النسبة المئوية		
100	63	35	02	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

الملاحظ في الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن توسيع شبكة المعلوماتية ساعد في تطوير المهارات المهنية بنسبة 72% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه التخوف من اجبارية تطبيق الادارة الالكترونية وكانت اجابات "لا" بنسبة 80% وتليها "نوعا ما" بنسبة 68.25% ثم اجابات "نعم" بنسبة 50%.

أما فيما يخص بأن شبكة المعلومات ليس لها علاقة بتطوير المهارات المهنية فكانت نسبتها 28% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تخوف من قبل الإداريين في حالة تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 50% أما اجابات "نوعا ما" نسبتها 31.75% واجابات عدم تخوف من تطبيق الإدارة الإلكترونية فكانت نسبتها 20%.

عند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.55$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين و بالتالي فإن توسيع شبكة المعلوماتية ساعد في تطوير المهارات المهنية ولكن في نفس الوقت اجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية، لا يوجد تخوف 80%، هناك تخوف "نوعا ما" وذلك لعدم توافق القدرات مع الامكانيات والبيئة الإلكترونية.

جدول رقم 36: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية في الشعور بارتياح أثناء تطبيق

الآلية الإلكترونية

المجموع	الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الإلكترونية			الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الإلكترونية		
	أحيانا	لا	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	31	01	40	التكرار	نعم	توسيع الشبكة
%72.00	%64.58	%50.00	%80.00	النسبة المئوية		المعلوماتية بالإدارة
28	17	01	10	التكرار	لا	ساعد في تطوير
%28.00	%35.42	%50.00	%20.00	النسبة المئوية		المهارات المهنية
100	48	02	50	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للاتجاه العام تبين لنا أن توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية بنسبة 72% حيث أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه الشعور بارتياحيه أثناء تطبيق الآلية الإلكترونية بنسبة 80% في حين أن هناك اجابات تخص "أحيانا" بنسبة 64.58% واجابات "لا" بنسبة 50%.

في حين هناك من يرى بأن توسيع شبكة المعلوماتية لم تساعد على تطوير المهارات المهنية بنسبة 28% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" بنسبة 50% وأحيانا نسبة 35.42% واجابات "نعم" بنسبة 20%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.46$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أي بين توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارة ساعد في تطوير المهارات المهنية بالجامعة وعلاقته بالشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية

حيث أن أغلب المبحوثون الذين يروا بأن توسيع شبكة المعلوماتية ساعد على تطوير المهارات المهنية ويشعرون بارتياحية أثناء تطبيق الآلية الالكترونية.

جدول رقم 37: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية في توفر الإدارة الإلكترونية الوقت

والجهد لأداء المهام

المجموع	توفير الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد لأداء المهام			توفير الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد		
	نوعا ما	لا	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	41	11	20	التكرار	نعم	توسيع الشبكة
%72.00	%75.93	%64.71	%68.97	النسبة المئوية		المعلوماتية بالإدارة
28	13	06	09	التكرار	لا	ساعد في تطوير
%28.00	%24.07	%35.29	%31.03	النسبة المئوية		المهارات المهنية
100	54	17	29	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية بنسبة 72% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه امكانية توفر الادارة الالكترونية الوقت والجهد لأداء المهام في الاجابات "نوعا ما" بنسبة 75.93% واجابات "نعم" بنسبة 68.97% واجابات "لا" بنسبة 64.71%.

أما فيما يخص بأن توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارات فإنه لم يساعد على تطوير المهارات المهنية بنسبة 28% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه فيها يخص بان الادارة الالكترونية لم توفر الوقت والجهد لأداء المهام بنسبة 35.29% أما اجابات "نعم" بنسبة 31.03% واجابات "نوعا ما" بنسبة 24.07%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.55$ أي انه توجد علاقة متوسطة واضحة بين المتغيرين. ومنه فإن توسيع شبكة المعلوماتية في الادارة ساعد نوعا ما على تطوير المهارات المهنية إلا أن الادارة الالكترونية وفرت الوقت والجهد لأداء المهام نسبيا.

جدول رقم 38: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في

التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية

المجموع	التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية			التخوف من إجبارية تطبيق الإدارة الإلكترونية	
	نوعا ما	لا	نعم	تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية	
75	45	28	02	التكرار	تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية
%75.00	%71.43	%80.00	%100.00	النسبة المئوية	
25	18	07	00	التكرار	لا
%25.00	%28.57	%20.00	%00.00	النسبة المئوية	
100	63	35	02	التكرار	المجموع
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية	

عند قراءتنا للاتجاه العام تبين لنا أن أغلب المبحوثون لهم قدرات مهنية تتناسب مع تطبيق شبكة المعلوماتية وكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 75% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه من تخوف من اجبارية من تطبيق الادارة الالكترونية وكانت نسبتها 100% وتليها اجابات ن"نوعا ما" بنسبة 71.43% واجابات "لا" بنسبة 80%.

أما في يخص عدم تناسب المهارات المهنية مع تطبيق شبكة المعلوماتية فكانت نسبة الاتجاه العام 25% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه "نوعا ما" بنسبة 28.57% واجابات "لا" بنسبة 20% واجابات "نعم" 00%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.59$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أغلب الاداريين يكتسبون مهارات مهنية مع تطبيق شبكة المعلوماتية إلا أن هناك تخوف "نوعا ما" من اجبارية تطبيق الادارة الالكترونية، وهذا راجع إلى عدم توافق المهارات المهنية والمكتبة مع الادارة الالكترونية، والتعليم العام يعاني من نقص واضح من الكوادر التدريبية المتخصصة في الاعلام الآلي وهذا يعتبر عائق للسلطات العليا بوزارة التعليم العالي في حالة عزمهم على تطبيق آلية على كافة الادارات حيث أشارت إلى أهم المعوقات التي واجهت التعليم وتحقيق طموحاتهم ورفع مستوى الادارة، يتمثل بالنقص في الكفاءات التدريبية والتعليمية مما ينعكس سلبا على أداء وآلية التنفيذ.

جدول رقم 39: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في

الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية

المجموع	الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية			الشعور بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية	
	أحيانا	لا	نعم	تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية	
75	32	00	43	التكرار	نعم
%75.00	%66.67	%00.00	%86.00	النسبة المئوية	
25	16	02	07	التكرار	لا
%25.00	%33.33	%100.00	%14.00	النسبة المئوية	
100	48	02	50	التكرار	المجموع
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية	

من خلال الجدول رقم 39 نلاحظ أن أغلب المبحوثون لهم مهارات تتناسب مع الشبكة المعلوماتية حيث أن نسبة الاتجاه العام 75% في مقابل نسبة عدم توافق المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية بنسبة 25%.

أعلى نسبة تدعم الاتجاه العام بارتياحية تطبيق الآلية الإلكترونية وكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 86% وتليها اجابات "أحيانا" بنسبة 66.67% واجابات "لا" بنسبة 00%.

اما الاتجاه العام الثاني أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه عدم الارتياحية في تطبيق الشبكة المعلوماتية حيث كانت اجاباتهم "لا" بنسبة 100% وتليها اجابات "أحيانا" بنسبة 33.33% وفي الأخير اجابات "نعم" بنسبة 14%.

وهذا يدعم الجدول السابق وأيضا عند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.45$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، فأغلب المبحوثون لهم مهارات مهنية تتناسب مع تطبيق شبكة المعلومات والشعور بارتياحيه أثناء تطبيق الآلية الإلكترونية، وذلك راجع إلى تسهيل المعاملات الادارية، وأخذت القناعات والمهارات القديمة المكتبة تتهاوى أمام الزحف التقني مما أحدث تغيرات جذرية بنسبة للإداريين وأصبح الحاسب الآلي وشبكة الاتصالات ضرورة لازمة للإدارة المعاصرة، وحتى يتسنى للمؤسسات التعليم مواكبة هاته التطورات فلا بد من التوافق بين المكتبات المهنية والادارية الحديثة وذلك من ارتياح لهذه التقنية وعدم التخوف من تطبيقها.

جدول رقم 40: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في التوافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز

المجموع	التوافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز			التوافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز		
	نوعا ما	لا	نعم	تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية		
75	45	11	19	التكرار	نعم	تناسب المهارات المهنية مع
%75.00	%77.59	%64.71	%76.00	النسبة المئوية		تطبيق الشبكة المعلوماتية
25	13	06	06	التكرار	لا	المعلوماتية
%25.00	%22.41	%35.29	%24.00	النسبة المئوية		المجموع
100	58	17	25	التكرار		
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

تبين لنا من الجدول السابق أن نسبة الاتجاه العام يوضح تناسب المهارات المهنية مع تطبيق شبكة المعلوماتية بنسبة 75% حيث أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه توافق بين المصالح الإدارية الإلكترونية من حيث التجهيز "نوعا ما" بنسبة 77.59% وتليها نسبة "نعم" بنسبة 76% وفي الأخير "لا" بنسبة 64.71%.

أما عدم توافق المهارات المهنية مع شبكة المعلوماتية فكانت نسبتهم 25% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات عدم التوافق بين الادارات من خلال التجهيزات وكانت اجاباتهم "لا" بنسبة 35.29% وتليها نسبة اجابات "نعم" بنسبة 24% وفي الأخير "نوعا ما" بنسبة 22.41%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.35$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين

المتغيرين، ذلك لأن أغلب المبحوثون الذين لديهم توافق بين المهارات وشبكة المعلومات يرون بأن المصالح الإدارية الإلكترونية تتوافق نوعا ما من حيث التجهيز، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المصالح، فلكل مصلحة ولها وظائفها وأدوارها، وهنا طبيعة وظائف الإدارة تتحكم في نوع التجهيزات الموجودة في الإدارة.

جدول رقم 41: يوضح أثر تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية في

تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية

المجموع	تشجيع المستخدم أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية		تشجيع المستخدم أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية		تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية
	لا	نعم	التكرار	النسبة المئوية	
75	62	13	التكرار	نعم	تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية
%75.00	%76.54	%68.42	النسبة المئوية	لا	
25	19	06	التكرار	لا	تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية
%25.00	%23.46	%31.58	النسبة المئوية	نعم	
100	81	19	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للاتجاه العام 75% في حين أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه الذين يرون بأن ليس هناك دعم مادي أو معنوي للمستخدم أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية والتي كانت النسبة مقدرة بـ 76.54% أما الذين يرون بأن هناك تشجيع مادي ومعنوي لتطبيق المهارة الالكترونية وكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 68.42%. أما ثاني اتجاه العام كانت مقدرة بـ 25% والذين يرون بأن مهاراتهم لا تتناسب مع تطبيق الشبكة المعلوماتية وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات تخص "نعم" والتي يتم فيها تشجيع المستخدم ماديا ومعنوي اثناء تطبيقه للتقنية وتليه اجابات "لا" بنسبة 23.46% التي يرون لا يوجد أي تشجيع سواء كان مادي أو معنوي. وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.46$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية بالجامعة وعلاقته بتشجيع المستخدم أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية.

إن أهمية توافق المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية أهم عامل لإنجاح

الإدارة الإلكترونية وهذا من أجل مواكبة التطورات والتوافق بين الأعمال الادارية والتقنية.

ويجب تغير الثقافة داخل المنظمة وهذا من الأساليب الرئيسية لنجاحها ولا يقتصر على الأشياء المادية وهذا ما نلمسه من سلوكيات أفراد المنظمة وقدراتها وتوجهاتها ومدى استجاباتها للتغير. إن تنمية الكوادر البشرية من خلال وضع خطة مناسبة للتدريب التي يتم تكوين فريقها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الادارة الالكترونية، مع تطوير نظم التعليم والتدريب من خلال الخطط والبرامج والأساليب والنوعية الاجتماعية من خلال نشر الثقافة الالكترونية.¹

IV. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

جدول رقم 42: يوضح أثر تكنولوجيا الاتصال في الاتصال بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	
20.00%	20	نعم
21.00%	21	لا
59.00%	59	أحيانا
100.00%	100	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أغلب الباحثون يرون بأن لتكنولوجيا الاتصال لأثر على الاتصال بين الموظفين وكانت اجاباتهم "أحيانا" بنسبة 59% في حين هناك اجابات تخص "نعم" بنسبة 20% وهناك اجابات تخص "لا" 21%. ان التقنيات الحديثة لا تتدخل بصورة كبيرة في عملية الاتصال بين الموظفين بل هناك طرق أخرى او استمرار الطرق التقليدية

جدول رقم 43: يوضح أثر الإدارة الالكترونية في نمط الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	
18.00%	18	إيجابي
22.00%	22	سلبي
60.00%	60	نوعا ما
100.00%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الباحثين يرون بأن للإدارة الالكترونية أثر على

1- صفاء فتوح، مسؤولية الموظف في إطار تطبيق الادارة الالكترونية، دار الفكر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2014، ص

نمط الاتصال وكانت اجاباتهم "نوعا ما" بنسبة 60% في حين هناك لا يرون بأن الادارة الالكترونية أثر على نمط الاتصال بنسبة 22% واجابات التي تخص "ايجابي" بنسبة 18%. إن الإدارة الالكترونية اثرت نوعا ما على نمط الاتصال فبعدها كانت الإدارة تعتمد على وسائل اتصال تقليدية تنوعت أنواع الاتصال واصبح في الإدارة مزيج بين الاتصال التقليدي والاتصال الحديث وربما عدم تأثير الإدارة الالكترونية على نمط الاتصال يرجع إلى نقص الإمكانيات التكنولوجية التي تستعمل في عملية الاتصال .

جدول رقم 44: يوضح أثر وجود إدارة الكترونية في عض المصالح في نوع الاتصال

المتبع في الإدارة

المجموع	نوع الاتصال المتبع في الإدارة			نوع الاتصال المتبع في الإدارة		
	مختلط	حديث	تقليدي	المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية		
18	09	05	04	التكرار	الأجور	المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية
%18.00	%22.50	%14.71	%15.38	النسبة المئوية		
20	07	13	00	التكرار	المستخدمين	
%20.00	%17.50	%38.24	%00.00	النسبة المئوية		
14	05	05	04	التكرار	الشؤون الاجتماعية	
%14.00	%12.50	%14.71	%15.38	النسبة المئوية		
48	19	11	18	التكرار	الدراسات	
%48.00	%47.50	%32.35	%69.23	النسبة المئوية		
100	40	34	26	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من الجدول أعلاه وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن أغلب المبحوثون يرون بأن المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية موجودة في قسم الدراسات بنسبة 48% في حين أكبر عدد يدعم الاتجاه العام من خلال نوع الاتصال المتبع في الادارة فهو تقليدي بنسبة 69.23% وهناك من يرى بأن هناك اتصال مختلط بنسبة 47.5% وأقل نسبة بالنسبة للاتصال حديث بنسبة 32.25%.

في حين نسبة الاتجاه العام الثاني لمصالح المعنية بالادارة الالكترونية مصلحة المستخدمين بنسبة 20% وأعلى نسبة تدعم الاتجاه العام نوع الاتصال المتبع فهو الحديث بنسبة 38.24% وهناك من يرى بأن نوع الاتصال المتبع فهو مختلط بنسبة 17.5% أما اجابات التي تخص نوع الاتصال المتبع تقليدي بنسبة 00%. ويلي الاتجاه العام السابق المصالح المعنية بالادارة الالكترونية هي مصلحة الأجر بنسبة 18% ويدعم الاتجاه العام اجابات "مختلط" بنسبة 22.5% ثم تليها اجابات تخص تقليدي بنسبة 15.38% وفي الأخير الاتصال الحديث بنسبة 14.71%. أما أقل نسبة في الاتجاه العام المصالح المعنية بالادارة الالكترونية مصلحة الشؤون الاجتماعية بنسبة 14% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات تخص الاتصال تقليدي بنسبة 15.38% ويليها اتصال حديث بنسبة 14.71% ثم اتصال مختلط بنسبة 12.5%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.38$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، ومنه نستنتج بأن المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية قسم الدراسات إلا أن هذه المصالح التي تتوفر لديها التقنية الحديثة إلى حد الساعة لم تتطور في نمط الاتصال وهذا راجع إلى تدفق الأنترنت.

جدول رقم 45: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نوع

الاتصال المتبع في الإدارة

المجموع	نوع الاتصال المتبع في الإدارة			نوع الاتصال المتبع في الإدارة		
	مختلط	حديث	تقليدي	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة		
88	37	27	24	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة
%88.00	%92.50	%79.41	%92.31	النسبة المئوية		
12	03	07	02	التكرار	لا	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة
%12.00	%07.50	%20.59	%07.69	النسبة المئوية		
100	40	34	26	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

الملاحظ في الجدول رقم 45 وحسب الاتجاه العام فإن أغلب المبحثون لديهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة وكانت نسبة الاتجاه العام 88% في حين أعلى نسبة التي تدعم الاتجاه العام فكانت هناك اجابات من يرون بأن هناك نوع الاتصال المتبع في الإدارة بين اتصال تقليدي واتصال نختلط فكانت النسب متقاربة 92.5% و 92.31% أما هناك من يرى بأن هناك اتصال حديث بنسبة 79.41%.

وهناك فئة قليلة التي لا تريد أن تتعلم التقنية الحديثة في الإدارة بنسبة 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات تخص اتصال حديث بنسبة 20.59% في حين اجابات تخص اتصال تقليدي ومختلط نسبتيين متقاربتين 07.69% و 07.5%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.55$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، وهذا ما بين أن أغلب الاداريين لهم الرغبة في تعلم التقنية الحديثة وذلك من أجل مواكبة الإدارة الحديثة والتأقلم معها.

بما أن التعليم العالي مجبر على الاستجابة إلى التغيرات في البيئات التكنولوجية والتعليمية العامة، يصبح واضحا أن حاجات واقتصاديات عصر المعلومات وعملائه من المتعلمين المحتملين سوف لن يبتعدوا وقد سبق أن بدأ المزودون التجاريون التغلغل في سوق التعليم وبمجرد أن يصبح لهم جذر والذي ربما يكونوا قد حصلوا عليه، فمن المحتمل أن يغيرو سوق التعلم إلى الأبد.

تواجد الكليات والجامعات ضرورة تحويل نفسها لكي تستجيب لهذه التحديات بشكل مناسب وذلك التحول يتحقق من أربع عمليات فرعية ذات علاقة متبادلة ومتداخلة فيما بينها بشكل قوي:

1- إعادة مواءمة المنظمة مع البيئة.

2- إعادة تصميم المنظمة لتحقيق الهدف الجديد.

3- إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات.

4- إعادة هندسة عمليات المنظمة لتحقيق انتاجية وجودة عالية بشكل دراماتيكي.¹

جدول رقم 46: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في الاتصال

بين الموظفين

المجموع	الاتصال بين الموظفين			الاتصال بين الموظفين		الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
	أحيانا	لا	نعم	التكرار	نعم	
88	49	20	19	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
%88.00	%83.05	%95.24	%95.00	النسبة المئوية		
12	10	01	01	التكرار	لا	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة
%12.00	%16.95	%04.76	%05.00	النسبة المئوية		
100	59	21	20	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام فإن أغلب الباحثون لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة وكانت بنسبة 88% في حين أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه فإنهم يرون بأن تكنولوجيا الاتصال أثرت على الاتصال بين الموظفين "أحيانا" بنسبة 83.05% في حين هناك اجابات تخص "نعم" و"لا" كانت متقاربتين بنسبة 95% و 95.24%.

أما الاتجاه العام الثاني تخص الفئة القليلة التي ليس لها رغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة كانت بنسبة 12% في حين أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه التي تخص "أحيانا" بنسبة 16.95% بينما أن هناك اجابات "نعم" ويرون بأن تكنولوجيا اتصال لها أثر على الاتصال بين الموظفين بنسبة 5% واجابات "لا" بنسبة 4.76%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.56$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة بالجامعة وعلاقته بالاتصال بين

1- دانيال جيمس وآخرون، التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات، ترجمة عمر وصلاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 1430هـ، ص 319-320.

الموظفين، ومنه نرى بأن أغلب المبحوثين لهم الرغبة في تعلم التقنية الحديثة بينما للاتصال التكنولوجي أثر في بعض الأحيان في الاتصال بين الموظفين.

جدول رقم 47: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في الاتصال بين

الموظفين

المجموع	الاتصال بين الموظفين			الاتصال بين الموظفين		
	أحيانا	لا	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	42	14	16	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%71.19	%66.67	%80.00	النسبة المئوية		
28	17	07	04	التكرار	لا	المعلوماتية
%28.00	%28.81	%33.33	%20.00	النسبة المئوية		
100	59	21	20	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يبين هذا الجدول ومن خلال الاتجاه العام نرى أن توسيع الشبكة المعلوماتية بالادارة ساعد على تطوير المهارة المهنية وكان بنسبة 72% في حين أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه من يرون بأن تكنولوجيا الاتصال لها أثر بين الاتصال بين الموظفين وبنسبة 80% وتليها اجابات "أحيانا" بنسبة 71.19% واجابات "لا" بنسبة 66.67%.

والاتجاه العام الثاني كانت بنسبة 28% الذين لا يرون بأن مهاراتهم تطورت في ظل شبكة المعلومات وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات الذين لا يرون بأن للتكنولوجيا الاتصال أثر بين اتصال بين الموظفين وكانت اجاباتهم "لا" بنسبة 33.33% وتليها اجابات "أحيانا" بنسبة 28.81% وفي أخير اجابات "نعم" بنسبة 20%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 036$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين توسيع الشبكة المعلوماتية بالجامعة وعلاقته بالاتصال بين الموظفين، وهذا ما يدل على أن أغلب المبحوثين تطورت مهاراتهم المهنية من خلال تطبيق شبكة المعلوماتية وأن للتكنولوجيا الاتصال أثر على الاتصال بين الموظفين.

جدول رقم 48: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في استخدام

وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات

المجموع	استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات			استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات		الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة
	أحيانا	لا	نعم	التكرار	النسبة المئوية	
88	51	28	09	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة
%88.00	%86.44	%87.50	%100.00	النسبة المئوية	لا	
12	08	04	00	التكرار	لا	المجموع
%12.00	%13.56	%12.50	%00.00	النسبة المئوية		
100	59	32	09	التكرار		
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلب المبحوثون لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة وكانت نسبة الاتجاه العام 88% وأن أغلب المبحوثون يستعينون بوسائل التكنولوجيا في اتخاذ القرارات وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه 100% وتليها اجابات "أحيانا" بنسبة 86.44% كم اجابات "لا" بنسبة 87.5%.

بينما الاتجاه العام الذي ليس لديهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة كانت بنسبة 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "أحيانا" بنسبة 13.56% وأقل بنسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" بنسبة 00%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.58$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين المتمثلين في الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة بالجامعة وعلاقته باستخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات.

ومنه يتبين أن أغلب المبحوثون لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة من أجل التأقلم مع التطور التكنولوجي، بينما أغلب الموظفين يستعينون بوسائل التكنولوجيا في اتخاذ قراراتهم وهذا راجع لسهولة والدقة والسرعة التي تتميز بها وسائل تكنولوجيا الاتصال.

جدول رقم 49: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات

المجموع	استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات			استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات		
	أحيانا	لا	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	40	23	09	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%67.80	%71.88	%100.00	النسبة المئوية		
28	19	09	00	التكرار	لا	توسيع الشبكة المعلوماتية
%28.00	%32.20	%28.13	%00.00	النسبة المئوية		
100	59	32	09	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يبين الجدول أعلاه استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات وأن حسب الاتجاه العام فإن شبكة المعلوماتية ساعد على تطوير المهارات المهنية كانت بنسبة 72% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تخص الاجابات حول الاستشارة بوسائل التكنولوجيا في اتخاذ القرارات وكانت "نعم" بنسبة 100% و"لا" بنسبة 71.88% وأحيانا بنسبة 67.8%.

وثاني نسبة أو آخر نسبة في الاتجاه العام الذين لا يرون بأن سبكة المعلوماتية لم تساعد على تطوير مهارتهم المهنية كانت بنسبة 28% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه الاستشارة بين الاداريين باستخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات "أحيانا" بنسبة 32.2% واجابات "لا" 28.13% واجابات "نعم" بنسبة 00%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.57$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين توسيع الشبكة المعلوماتية بالجامعة وعلاقته ب استخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات، وهذا ما يدل على أن شبكة المعلوماتية ساهمت في تطوير المهارات المهنية وأن اتخاذ القرارات داخل الادارة معتمد على وسائل التكنولوجيا.

جدول رقم 50: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نوع الاتصال (التكنولوجي أو التقليدي)

المجموع	تغلب الطابع الاتصالي التكنولوجي على الاتصال التقليدي			تغلب الطابع الاتصالي التقليدي على الاتصال التكنولوجي		
	نوعا ما	لا	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة		
88	58	06	24	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة
%88.00	%86.57	%75.00	%96.00	النسبة المئوية		
12	09	02	01	التكرار	لا	
%12.00	%13.43	%25.00	%04.00	النسبة المئوية		
100	67	08	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول نلاحظ بأن أغلب الإداريين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة حيث أن نسبة الاتجاه العام 88% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه بالنسبة للنوع الاتصالي الغالب على الإدارة فإن الاتصال التكنولوجي يمثل 96% وهناك من يرى "نوعا ما" أي أن مزيح بين الاتصال التكنولوجي والاتصال التقليدي وتقدر نسبتها 86.57% وهناك من يرى بأن الاتصال التكنولوجي لا يغلب على الاتصال التقليدي بنسبة 75% أما الفئة التي ليس لديها رغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة التي تخص "لا" بنسبة 25% ومن يرون "نوعا ما" بنسبة 13.43% والاجابات "نعم" بنسبة 04%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.51$ أي أنه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، المتمثلين في الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة بالجامعة وعلاقته ب تغلب الطابع الاتصالي التكنولوجي على الاتصال التقليدي.

ومنه يتضح لنا بأن أغلب الإداريين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة، مع تطوير شبكة الاتصالات وتقنية المعلومات الوطنية لتكون ذات سرعة عالية وتأهيل الكوادر اللازمة لتشغيلها حتى تتمكن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من مواكبة التطورات العالمية الملاحقة في مجال التعليم والبحث العلمي وإدارة المؤسسات وخدمته المجتمع، والجامعات

الجزائرية في تحدي من أجل إعادة البنية التحتية والتغلب على الطابع التقليدي ومنه تطور الاتصال لتنوع البرامج والقضاء على التكرار وفقا لرؤية قطاع التعليم العالي وبما يلي احتياجات التنمية للبلاد.

جدول رقم 51: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في الإدارة في نوع الاتصال (التكنولوجي أو التقليدي)

المجموع	تغلب الطابع الاتصال التكنولوجي على الاتصال التقليدي			تغلب الطابع الاتصال التكنولوجي على الاتصال التقليدي		
	نوعا ما	لا	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	49	02	21	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%73.13	%25.00	%84.00	النسبة المئوية		
28	18	06	04	التكرار	لا	توسيع الشبكة المعلوماتية
%28.00	%26.87	%75.00	%16.00	النسبة المئوية		
100	67	08	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول أعلاه وحسب الاتجاه العام تبين لنا أن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية وكانت نسبة المبحوثون 72% في حين أن أغلب المبحوثون يرون بأن الاتصال التكنولوجي غلب على الاتصال التقليدي وكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 84% واجابات "نوعا ما" بنسبة 73.13% واجابات "لا" بنسبة 25%.

في حين أن هناك من يرى بأن توسيع شبكة المعلوماتية ليس لها علاقة بتطوير المهارات بنسبة 28% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" في يخص بأن الاتصال التكنولوجي لم يؤثر على الاتصال التقليدي بنسبة 75% أما اجابات "نوعا ما" بنسبة 26.87% واجابات "نعم" بنسبة 16%.

وعند حساب معامل الارتباط وجدنا $r=0.56$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين توسيع الشبكة المعلوماتية بالجامعة وعلاقته ب تغلب الطابع الاتصال التكنولوجي على الاتصال التقليدي.

وبالتالي فإن شبكة المعلومات ساعدت على تطوير المهارات المهنية وهذا من خلال الممارسة والتيقن بالتغيير من أجل التأقلم في الادارة الحديثة ونرى بأن الاتصال التكنولوجي غلب على الاتصال التقليدي وهذا راجع إلى تطور الادارة واستعمال الانترنت والحواسيب وحتى الهواتف في سير العملية الادارية إلا أن الفئة التي لم نرى أي تغيير في المهارات المهنية في ظل تطور الادارة راجع ربما إلى عدم اكتساب المهارات أو التقنية الحديثة وذلك بقي محصورا في الادارة التقليدية وتفضيله للادارة التقليدية وهنا نرى بأن الاتصال التقليدي غالب على الاتصال التكنولوجي ربما تفضيل وتعودهم على الاتصال التقليدي.

جدول رقم 52: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نمط

الاتصال

المجموع	تأثير الإدارة الالكترونية على نمط الاتصال			نمط الاتصال		
	نوعا ما	لا	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		
88	49	22	17	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية
%88.00	%81.67	%100.00	%94.44	النسبة المئوية		
12	11	00	01	التكرار	لا	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية
%12.00	%18.33	%00.00	%05.56	النسبة المئوية		
100	60	22	18	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يبين الجدول أعلاه الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الادارة وحسب الاتجاه العام فكانت نسبته 88% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول أثر الادارة الالكترونية على نمط

الاتصال فكانت اجاباتهم "لا" بنسبة 100% وتليها اجابات "نعم" بنسبة 94.44% واجابات "نوعا ما" بنسبة 81.67%.

أما عدم الرغبة في تعلم التقنية الحديثة في الإدارة وحسب الاتجاه العام كانت تمثل النسبة 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نوعا ما" بنسبة 18.33% واجابات "نعم" 05.56% واجابات "لا" بنسبة 00%.

وعند حساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.52$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، الأمر الذي يدل على أن أغلب الإداريين لهم الرغبة في التعلم التقنية، ولكن تأثير الإدارة الالكترونية على نمط الاتصال فكان "نوعا ما" وهذا قد يكون راجع إلى نقص إلى الوسائل الاتصال الحديثة أو تدفق الانترنت.

جدول رقم 53: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في نمط الاتصال

المجموع	تأثير الإدارة الالكترونية على نمط الاتصال			نمط الاتصال		
	نوعا ما	لا	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	42	17	13	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%70.00	%77.27	%72.22	النسبة المئوية		
28	18	05	05	التكرار	لا	
%28.00	%30.00	%22.73	%27.78	النسبة المئوية		
100	60	22	18	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول السابق نرى بأن توسيع الشبكة المعلوماتية بالادارات ساعد على تطوير المهارات المهنية وحسب الاتجاه العام كانت نسبته 72% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول أثر الادارة الالكترونية 72% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول أثر الادارة الالكترونية على نمط الاتصال فكانت اجاباتهم "لا" بنسبة 77.27% في حين أن هناك اجابات "نعم" بنسبة 72.22% واجابات "نوعا ما" بنسبة 70%.

أما بالنسبة للذين لا يرون بأن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية وكانت نسبة الاتجاه العام 28% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه "نوعا ما" ومقدرة بـ 30% ثم اجابات "نعم" بنسبة 27.78% واجابات "لا" بنسبة 22.73%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.59$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين توسيع الشبكة المعلوماتية بالجامعة وأنماط الاتصال، فتوسيع شبكة المعلوماتية بالإدارة ساعد على تطوير المهارات المهنية إلا أن الادارة الالكترونية أثرت على نمط الاتصال نوعا ما من خلال ربما الاعتماد على الوسائل التقليدية لعدم توفر شروط الاتصال التكنولوجي.

جدول رقم 54: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في معيقات

الاتصال الالكتروني في الإدارة

المجموع	معيقات الاتصال الالكتروني			معيقات الاتصال الالكتروني		
	مشاكل أخرى	نقص الحواسيب	الانترنت	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		
88	04	19	65	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية
%88.00	%100.00	%73.08	%92.86	النسبة المئوية		
12	00	07	05	التكرار	لا	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية
%12.00	%00.00	%26.92	%07.14	النسبة المئوية		
100	04	26	70	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أغلب الاتجاه العام حول الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الادارة حيث كانت نسبة الاتجاه العام 88% في حين أعلى نسبة تدعم الاتجاه العام حول معيقات الاتصال الالكتروني في الادارة. وكانت تتمحور حول اجابات "مشاكل أخرى" بنسبة 100% أما هناك من يرى بأن أسباب معيقات الاتصال تتمحور في

نقص تدفق الانترنت بنسبة 92.86% وهناك من يرى بأن نقص الحواسيب في الادارات هو سبب في تطور الاتصال الالكتروني داخل الانترنت.

بينما هناك من ليس لديهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة داخل الادارة بنسبة 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول معوقات الاتصال الالكتروني في الادارة من يرون بأن نقص الحواسيب له أثر على الاتصال وتكمن في "نقص الحواسيب" وهناك من يرى بأن نقص الانترنت له أثر على الاتصال الالكتروني بنسبة 07.17% أما "مشاكل أخرى" كانت بنسبة 00%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.50$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، المتمثلين في توسيع الشبكة المعلوماتية بالجامعة وعلاقته بمعوقات الاتصال الالكتروني.

وبالتالي فالرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة وهذا من أجل مواكبة الادارة الحديثة والتأقلم التغيرات التي طرأت على الادارة، وهذا راجع إلى أهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الاداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها وتهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد دون أن ننسى التحفيز. وجود التغيرات الاقتصادية والتقنية الملحة الأمر الذي فرض على الادارة عبء التخطيط للتغيير من أجل تحقيق النمو والتقدم في مجالات المختلفة والخروج من دائرة التخلف واللاحاق بالدول المتقدمة.

بينما هناك معوقات للاتصال الالكتروني قد يؤثر على سير قرارات وشؤون الادارة وهذا راجع إلى عدة مشاكل منها ربما تدفق الانترنت أو نقص في الحواسيب أو مشاكل أخرى مما يؤثر على سير الادارة الالكترونية.

جدول رقم 55: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في معيقات

الاتصال الالكتروني في الإدارة

المجموع	معيقات الاتصال الالكتروني			معيقات الاتصال الالكتروني		
	مشاكل أخرى	نقص الحواسيب	الانترنت	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	02	19	51	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%50.00	%73.08	%72.86	النسبة المئوية		
28	02	07	19	التكرار	لا	المعلوماتية
%28.00	%50.00	%26.92	%27.14	النسبة المئوية		
100	04	26	70	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

تبين لنا من الجدول أعلاه أن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارة ساعد على تطوير المهارات المهنية. ومن خلال الاتجاه العام والنسبة كانت 72% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول معيقات الاتصال الالكتروني في الإدارة وكان من يرى بأن نقص الحواسيب أهم عامل لتطور الاتصال الالكتروني وكانت نسبة 73.08% بينما هناك من يرى بأن تدفق الانترنت هو عامل يؤثر على الاتصال الالكتروني بنسبة 72.86% وهناك اجابات أخرى تمحورت حول "مشاكل أخرى" بنسبة 50%.

أما فيما يخص بأن توسيع شبكة المعلوماتية لم يساعد على تطوير المهارات المهنية بنسبة 28% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول معيقات الاتصال الالكتروني في الإدارة ومتمثلة في "مشاكل أخرى" بنسبة 50% واجابات متعلقة بنقص الانترنت بنسبة 27.14% واجابات أخرى حول نقص الحواسيب بنسبة 26.92%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.45$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، وهذا ما يتضح من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه والتي تبين بأن المبحوثون ذات

مهارات عالية من الإدارة الالكترونية رجحوا أن أهم معيقات الاتصال الالكتروني في الإدارة يكمن في الانترنت ونقص الحواسيب وهذا راجع إلى المهارة التي يكتسبونها في التعامل مع الاتصال الالكتروني، حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال واضعافها ولهذا السبب نجد بأن الاتصال له بنية تحتية وتكون جيدة من أجل سير الاتصال الالكتروني على أحسن وجه، أما بالنسبة للذين لا يمتلكون مهارات تقنية يرون بأن هناك مشاكل أخرى قد تعيق عملية الاتصال وهذا راجع ربما على الاعتماد على الاتصال الكلاسيكي.

جدول رقم 56: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في أداء

الموظف

المجموع	تأثير الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		
	نوعا ما	لا	نعم			
88	44	30	14	التكرار	نعم	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية
%88.00	%81.48	%93.75	%100.00	النسبة المئوية		
12	10	02	00	التكرار	لا	
%12.00	%18.52	%06.25	%00.00	النسبة المئوية		
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يبين الجدول أعلاه أن أغلب الإداريين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة ومن خلال الاتجاه العام فإن نسبتهم 88% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه حول الاتصال التكنولوجي وأثره على الأداء فكانت الاجابات بـ "نعم" بنسبة 100% في حين هناك اجابات "لا" بنسبة 93.75% واجابات "نوعا ما" بنسبة 81.48%.

أما المبحوثون الذين ليس لديهم الرغبة في تعلم الوسائل الحديثة فكانت نسبتهم 12% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه كانت "نوعاً ما" بنسبة 18.52% وإجابات "لا" بنسبة 06.25% وإجابات "نعم" بنسبة 00%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.48$ أي أنه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين إن الإداريين لهم الرغبة في تعلم التقنية الحديثة وهذا من أجل التأقلم في الإدارة الإلكترونية ومن خلال تطور عملية الاتصال داخل الإدارة فهذا أثر نوعاً ما على عملية الأداء، إلا أن الأفراد الذين ليس لديهم الرغبة في تعلم التقنية الحديثة لم يهتموا بعملية الاتصال الإلكتروني، بل اعتمدوا على الوسائل التقليدية وهذا راجع ربما إلى عدم معرفة التعامل مع الوسائل الحديثة.

جدول رقم 57: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث أداء الموظف

المجموع	تأثير الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف			توسيع الشبكة المعلوماتية		
	نوعاً ما	لا	نعم	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
72	35	24	13	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%64.81	%75.00	%92.86	النسبة المئوية		
28	19	08	01	التكرار	لا	توسيع الشبكة المعلوماتية
%28.00	%35.19	%25.00	%07.14	النسبة المئوية		
100	54	32	14	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية بنسبة 72.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف وكانت إجابات "نعم" بنسبة 92.86% وإجابات "لا" بنسبة 75.00% وإجابات "نوعاً ما" بنسبة 64.81% أما المبحوثون الذين يرون بأن توسيع شبكة المعلوماتية لم يساعد على تطوير المهارات المهنية فكانت نسبة 28.00% أما فيما يخص

الاتجاهات الفرعية فكانت الإجابات كالتالي " نوعا ما" بنسبة 35.19% و إجابات " لا " بنسبة 25.00% وإجابات "نعم" بنسبة 7.14%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.38$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، وهذا ما يظهر من خلال ما يؤدي إليه توسيع شبكة المعلوماتية وتطوير الإدارة وإدخال التقنية الحديثة يساعد على تطوير المهارات من خلال الممارسات اليومية، فإن الاتصال التكنولوجي أيضا طور من أداء الموظف وهذا راجع إلى السهولة والدقة والسرعة التي تحتاجه الإدارة الحديثة، إن تطوير مهارات الإداريين في التعليم العالي يلزم أن تكون هناك خطة متكاملة لتضمن رؤية واضحة ورسالة هادفة لمواجهة تحديات التنمية ومحركات التطوير بكوادر قادرة على التعامل معها بمنهجية عملية ومرونة عالية قائمة على التقنية الحديثة لذا نلاحظ بأن المبحوثون الذي لديهم الرغبة في تطويرها مهاراتهم لا يستطيعون أيضا التعامل مع الفن الاتصال التكنولوجي .

جدول رقم 58: يوضح أثر الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة في نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني

المجموع	نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني			نسبة المردودية		
	ضعيف	متوسط	جيد	رغبة في تعلم الوسائل التقنية		
88	02	63	23	التكرار	نعم	رغبة في تعلم الوسائل التقنية
%88.00	%66.67	%87.50	%92.00	النسبة المئوية		
12	01	09	02	التكرار	لا	رغبة في تعلم الوسائل التقنية
%12.00	%33.33	%12.50	%08.00	النسبة المئوية		
100	03	72	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

تبين لنا وحسب الاتجاه العام المدون في الجدول أعلاه أن رغبة المبحوثون في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة كانت بنسبة 88.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه وهو بنسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني من خلال الإجابات " جيد" بنسبة

92.00% ومتوسط بنسبة 87.50% وضعيف بنسبة 66.67%. بينما ثاني نسبة في الاتجاه العام الثاني من خلال الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة بنسبة 12.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه إجابات " ضعيف " بنسبة 33.33% ومتوسط بنسبة 12.50% و"جيد" بنسبة 8.00%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.44$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين حيث إن رغبة تعلم الوسائل التقنية الحديثة أصبح أمر حتمي من أجل مواكبة الإدارة الحديثة، إلا أن نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني متوسط وهذا راجع ربما إلى نقص أنواع الاتصال الإلكتروني، وإن استخدام وسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها بالإدارات عدم توفرها بالقدر الكافي وحاجة وسائل التقنية الحديثة إلى صيانة ودورات تدريبية لاستخدام وسائل التقنية الحديثة واقتناع بعض الأفراد بعدم تعلم الوسائل التقنية وعدم الحاجة لاستعمالها يؤثر تأثير مباشر على الاتصال الإلكتروني.

V. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة

جدول رقم 59: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في نسبة المردودية

التي حققتها الاتصال الإلكتروني

المجموع	نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني			نسبة المردودية		
	ضعيف	متوسط	جيد	توسيع الشبكة المعلوماتية		
72	01	48	23	التكرار	نعم	توسيع الشبكة المعلوماتية
%72.00	%33.33	%66.67	%92.00	النسبة المئوية		
28	02	24	02	التكرار	لا	توسيع الشبكة المعلوماتية
%28.00	%66.67	%33.33	%08.00	النسبة المئوية		
100	03	72	25	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية ومن خلال الإتجاه العام فكانت النسبة 72.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه نسبة المردودية التي

حققتها الاتصال الإلكتروني فكانت إجابات "جيد" بنسبة 92.00 % وإجابات متوسط بنسبة 66.67 % وإجابات ضعيف 33.33%. ومن خلال الإتجاه العام الثاني فإن النسبة التي ترى بأن توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارة لم يساعد على تطوير المهارات بنسبة 28.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه بنسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني وكانت إجاباتهم "ضعيف" بنسبة 66.67 % وإجابات "متوسط" 33.33 % وإجابات "جيد" بنسبة 8.00%. وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.52$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أي بين توسيع الشبكة المعلوماتية بالجامعة وأداء الموظف من خلال نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني.

وعليه فإن توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية ولكن من خلال ما حققته الاتصال الإلكتروني فهو متوسط فهذا راجع ربما إلى نقص التجهيزات أو تدفق الأنترنت أو عدم الدراسة الكافية إلى استعمال الوسائل التقنية .

لنجاح الاتصال الإلكتروني لابد بنية تحتية قادرة على استخدام التقنيات الحديثة، وتدريب الإداريين من أجل التأقلم مع الإدارة الحديثة، إضافة إلى نشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة .

جدول رقم 60: يوضح أثر توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارة المبحوث في تطوير المهارات

المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
72.00%	72	نعم
28.00%	28	لا
100.00%	100	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول السابق فإن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارة ساعد على تطوير المهارات فكانت أغلب إجابات المبحوثين "نعم" بنسبة 72.00% وإجابات "لا" بنسبة 28.00% فإن تطبيق التقنية الحديثة ساعد على تطوير العمل وهذا من خلال الممارسة

اليومية واكتساب خبرات متبادلة هيأ الإداري التأقلم مع الإدارة الحديثة والانتقال من إدارة تعتمد على الأوراق والمستندات إلى إدارة تعتمد على الرقمنة والحواسيب .

جدول رقم 61: يوضح أثر تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية في الرغبة في تعلم

الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة

المجموع	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية		
	لا	نعم	التكرار	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
11	01	10	التكرار	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%11.00	%08.33	%11.36	النسبة المئوية		
18	01	17	التكرار	لا	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%18.00	%08.33	%19.32	النسبة المئوية		
71	10	61	التكرار	نوعا ما	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%71.00	%83.33	%69.32	النسبة المئوية		
100	12	88	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

عند قرائتنا للجدول السابق ومن خلال الإتجاه العام فإن أغلب الإداريين يتمسكون بمبادئ الإدارة التقليدية "نوعا ما" بنسبة 71.00% وأعلى بنسبة تدعم هذا الإتجاه حول رغبة تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة فكانت إجاباتهم "لا" بنسبة 83.33% وإجابات "نعم" بنسبة 69.32%.

ويليه الإتجاه العام الثاني من خلال تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية وكانت إجاباتهم "لا" بنسبة 18.00% وأعلى بنسبة تدعم هذا الإتجاه إجابات "نعم" في رغبة تعلم الوسائل التقنية الحديثة بنسبة 19.32% وإجابات "لا" بنسبة 8.33% .

وفي الأخير بنسبة الإداريين الذين يتمسكون بمبادئ الإدارة التقليدية كانت بنسبة الإتجاه العام 11.00% وأعلى بنسبة تدعم هذا الإتجاه رغبة التعلم في الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة وكانت إجاباتهم "نعم" بنسبة 11.36% وإجابات "لا" بنسبة 8.33%. وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.53$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين .

إن تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية "نوعا ما" هذا راجع ربما إلى التعود على معاملات الإدارة التقليدية مما يؤدي إلى التخوف من الإدارة الحديثة وعدم التأقلم فيها، أو تحقيق مردودية من خلال تطبيقهم التقنية الحديثة، ولكن الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة أمر حتمي ولا بد منه من أجل النهوض بالإدارة وتطويرها لتسهيل المهام اليومي وغرس ثقافة التدريب وتبادل الثقافات حتى مع الجامعات الخارجية من أجل النهوض بالإدارة الجامعية.

جدول رقم 62: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب في الرغبة في تعلم

الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة

المجموع	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		الرغبة في تعلم الوسائل التقنية عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب		
	لا	نعم	التكرار	نعم	لا
15	02	13	التكرار	عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب	نعم
%15.00	%16.67	%14.77	النسبة المئوية		
20	01	19	التكرار	لا	نوعا ما
%20.00	%08.33	%21.59	النسبة المئوية		
65	09	56	التكرار	المجموع	نوعا ما
%65.00	%75.00	%63.64	النسبة المئوية		
100	12	88	التكرار	المجموع	نوعا ما
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يوضح لنا الجدول أعلاه مدى عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب فإن الإتجاه العام ومن خلال الإجابات فإن أغلبهم يرونه "نوعاً ما" بنسبة 65.00 % وأعلى بنسبة تدعم من الإتجاه الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة فكانت إجاباتهم "لا" بنسبة 75.00 % وإجابات "نعم" بنسبة 63.64 %.

أما عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب فكانت إجاباتهم "لا" وحسب الإتجاه العام كانت نسبتهم 20.00 % وأعلى بنسبة تدعم هذا الإتجاه إجابات "نعم" من خلال رغبتهم في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة بنسبة 21.59 % وإجابات "لا" بنسبة 8.33 % . وفي الأخير بنسبة الإتجاه العام والذين يرون بأن هناك عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب بنسبة 15.00 % وأعلى بنسبة تدعم هذا الإتجاه إجابات "لا" من خلال رغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة بنسبة 16.67 % وإجابات "نعم" بنسبة 14.77 % وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.62$ أي أنه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب بالجامعة والرغبة في تعلم الوسائل التقنية

ولكن للنهوض بالإدارة الإلكترونية الاهتمام بها، وفهم الفرد لمعنى التقنية الحديثة وأهدافها ومدى حدودها ويكون قادراً على استيعابها والتعامل معها ويعتبر الحاسوب هو محرك الإدارة فلا بد من تعلم تقنياته وهو يحقق أهداف التنمية الشاملة للاستخدام الأمثل للموارد المادة والطاقات البشرية المتميزة في عطائهم وانتصارهم وهذا من خلال الاهتمام في تعلم التقنية الحديثة.

جدول رقم 63: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي في الرغبة في تعلم الوسائل

التقنية الحديثة في الإدارة

المجموع	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		
	لا	نعم	تطوّر المرفق العمومي الجامعي		
55	05	50	التكرار	نعم	تطوّر المرفق العمومي الجامعي
%55.00	%41.67	%56.82	النسبة المئوية		
45	07	38	التكرار	لا	تطوّر المرفق العمومي الجامعي
%45.00	%58.33	%43.18	النسبة المئوية		
100	12	88	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قرائنتنا للجدول أعلاه ندعي بأن تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق التقنية وحسب الإتجاه العام فكانت إجابات "نعم" بنسبة 55.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة فكانت الإجابات "نعم" بنسبة 56.82% وإجابات "لا" بنسبة 41.67%. أما فيما يخص الذين يرون بأن المرفق العمومي للجامعة لم يتطور بعد تطبيق التقنية الحديثة فكانت بنسبة الإتجاه العام 45.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه المبحوثون الذين ليس لديهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة فكانت إجابات "لا" بنسبة 58.33% وإجابات "نعم" بنسبة 43.18%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.61$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين فالأشخاص الذين يرون بأن المرفق الجامعي تطور بعد تقنية تطبيق الإدارة الإلكترونية فإن لديهم الرغبة في تعلم الوسائل الحديثة وهذا من خلال رؤيتهم للنظرة الإيجابية وتأقلمهم مع الوسائل الحديثة، بينما الذين يرون بأن ليس هناك أي تغيير بعد تطبيق التقنية الحديثة فهم ليس لديهم أي رغبة في تعلم الوسائل الحديثة وهذا ناتج ربما إلى عدم التدريب أو الرغبة في تعلم الوسائل الحديثة .

إن أهمية الثورة التقنية الحالية تتمثل في كونها تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة وكذلك في خصوصيتها وإنفرادها عن الثورات التقنية السابقة، فهي لا تعتمد على المواد الأولية أو الطاقة أو غيرها من عوامل الإنتاج بل إن عمادها ومحركها الأساسي هو العقد البشري، وبذلك فإن الثورة التقنية لن تكون حركاً على المجتمعات أو الدول الكبيرة أو الفتية بمواردها الأولية ولكن يمكن لكل الشعوب، أن تخوض غمارها وتستفيد منها وتوظفها لصالح مسيرتها التنموية إذا أحسنت إعداد أبنائها تريبياً وتعليمياً¹

جدول رقم 64: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في الرغبة في تعلم

الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة

المجموع	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		
	لا	نعم	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية		
31	06	25	التكرار	مرونة القرارات	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%31.00	%50.00	%28.41	النسبة المئوية		
45	04	41	التكرار	سرعة معلوماتية	
%45.00	%33.33	%46.59	النسبة المئوية		
24	02	22	التكرار	وفرة المعلومات	
%24.00	%16.67	%25.00	النسبة المئوية		
100	12	88	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه فإن الاتجاه العام ومن خلال أعلى نسبة فإن أغلب

المبحوثون يرون بأن المجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة معلوماتية بنسبة %45.00 وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه رغبة أغلب الإداريين في التعلم التقنية الحديثة وكانت

1- عبد الله سعد بن جلغيم - واقع وتطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة - دار الكتاب الجامعي - طبعة الأولى - الرياض - سعودية - 2016 - ص 69.

إجاباتهم "نعم" بنسبة 46.59% فيما تليها إجابات "لا" بنسبة 33.33% أما فيما يخص مجالات التميز في تطبيق التقنية مرونة القرارات بنسبة 31.00% أما ليس لديهم الرغبة في تعلم التقنية كانت إجاباتهم "لا" بنسبة 50.00% و"نعم" بنسبة 28.41% أما هناك من يرى بأن الإدارة تميزت بوقرة المعلومات بنسبة 24.00% وأعلى نسبة تدعمها إجابات "نعم" بنسبة 25.00% وإجابات "لا" بنسبة 16.67%

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.38$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين وهذا ما يبين أن أهم مميزات الإدارة الإلكترونية مرونة القرارات وسرعة المعلومات ووفرة المعلومات مقارنة بالإدارة التقليدية وأغلب المبحوثون يرون أن الإدارة الحديثة تميزت بسرعة المعلومات مقارنة بالإدارة السابقة ربما كانت قرارات الإدارة والقوانين الجديدة متعلقة بالإدارة وبيانات الخاصة بالأساتذة والطلبة على حد سواء كانت بطيئة نوعا ما ولكن بعد تطبيق التقنية أصبحت كل البيانات المتعلقة بالجامعة من خلال الإدارات الفرعية أصبحت سريعة ودقيقة.

جدول رقم 65: يوضح أثر الإدارة الالكترونية في الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة

في الإدارة

المجموع	الرغبة في تعلم الوسائل التقنية		الرغبة في تعلم الوسائل التقنية تأثير الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا		
	لا	نعم			
20	02	18	التكرار	نعم	تأثير الإدارة
%20.00	%16.67	%20.45	النسبة المئوية		
20	01	19	التكرار	لا	الالكترونية على
%20.00	%08.33	%21.59	النسبة المئوية		
60	09	51	التكرار	نوعا ما	الإدارة حاليا
%60.00	%75.00	%57.95	النسبة المئوية		
100	12	88	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للجدول رقم 65 نرى بأن الإدارة الإلكترونية أثرت على الإدارة حالياً ومن الإتجاه العام فكانت أغلب إجاباتهم "نوعاً ما" بنسبة 60.00% في حين أن هناك من يرى بأنها لم تؤثر بنسبة 20% وإجابات أثرت الإدارة الإلكترونية على نمط الإدارة بنسبة 20% ولكن الإتجاه العام أعلاه أكبر بنسبة تدعم هذا الإتجاه عدم الرغبة في تعلم التقنية الحديثة فكانت بنسبة 75.00% في حين هناك من لديهم الرغبة في التقنية الحديثة بنسبة 57.095% بينما الإتجاه العام الثاني والذين يرون بأن الإدارة الإلكترونية أثرت على الإدارة فأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه إجابات تخص الرغبة في تعلم التقنية الحديثة بنسبة 20.45% وإجابات "لا" بنسبة 16.67% .

أما الإتجاه المغاير الذين لا تأثير على الإدارة بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية وكانت أعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه إجابات "نعم" الرغبة في تعلم التقنية بنسبة 21.59% وإجابات "لا" بنسبة 8.33% .

وعند حساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.44$ أي أنه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين يتضح لنا أن الإدارة تأثرت بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية نوعاً ما وهذا راجع إلى عدم توفر شروط اللازمة لنجاح الإدارة الإلكترونية فربما هناك تأثير نسبي ومقاومت بين الإدارة، أو عدم تأهيل الكوادر البشرية لأن العنصر البشري فعال في الإدارة فبدون تدريب أو تأهيل على الإستعمال الفتي للإدارة الإلكترونية لا تستطيع أن تصل الإدارة حالياً على الإدارة التي تتطلب مقاييس عالمياً، فلا بد التوافق بين التجهيزات التي تقدمها الدولة، للإدارة الجامعية دون أن ننسى تدفق الأنترنت لتسهيل الاتصال مع الكوادر البشرية والإهتمام بالعنصر البشري وإعطاء أهمية للإعلام الآلي.

جدول رقم 66: يوضح أثر تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية في تطوير مهارات

جديدة في التكنولوجيا

المجموع	تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا			تطوير مهاراتك جديدة في التكنولوجيا		
	أحيانا	لا	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية		
11	04	04	03	التكرار	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%11.00	%07.84	%23.53	%09.38	النسبة المئوية		
18	08	04	06	التكرار	لا	
%18.00	%15.69	%23.53	%18.75	النسبة المئوية		
71	39	09	23	التكرار	نوعا ما	
%71.00	%76.47	%52.94	%71.88	النسبة المئوية		
100	51	17	32	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

نلاحظ في الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام فإن أغلب الإداريين يتمسكون نوعا ما بمبادئ الإدارة التقليدية بنسبة 71.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه من خلال المحيط وأثره على تطوير المهارات في البيئة التكنولوجية فكانت الإجابات "أحيانا" بنسبة 76.47% ثم تليه إجابات "نعم" بنسبة 71.88% وإجابات "لا" بنسبة 52.94%

فأما من خلال عدم تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية فكانت إجاباتهم "لا" بنسبة 18.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه في عدم تأثير المحيط على تطوير المهارات فكانت إجاباتهم "لا" بنسبة 23.53% وإجابات "نعم" بنسبة 18.75% وإجابات أحيانا بنسبة 15.69%.

أما الفئة التي تتمسك بالإدارة التقليدية وأعمالها فكانت النسبة 11.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه من يرون بأن المحيط والإدارة الإلكترونية لم تؤثر على الأداء أو التطوير المهني داخل الإدارة فكانت إجاباتهم "لا" بنسبة 23.53% وإجابات "نعم" بنسبة 9.38% وإجابات "أحيانا" بنسبة 7.84%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.45$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، ومنه فتمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية "نوعا ما" وهذا راجع إلى مزج الأعمال التقليدية والحديثة في وقت واحد وهذا إلى عدم تخلي الموظف على المعاملات التقليدية وفي نفس الوقت فرضت الإدارة الحديثة معاملات حديثة وتغير في نمط الوظائف، ولكن عند دمج الموظف لهذه الأعمال ساعده على تطوير مهارته التكنولوجية من خلال الممارسة وتبادل الخبرات بينما الفئة التي بقوا على تمسكهم بمبادئ الإدارة التقليدية وهذا راجع إلى فهم وإستيعاب للأعمال التقليدية أكثر من الأعمال الحديثة وأغلب هذه الفئة لا يرون بأن ليس أن هناك أي تغيير بالنسبة للتطوير مهارتهم وهذا راجع إلى عدم إنغماسهم في الأعمال التكنولوجية .

جدول رقم 67: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب تطوير مهارات جديدة

في التكنولوجيا

المجموع	تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا			تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا		
	أحيانا	لا	نعم	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب		
15	04	05	06	التكرار	نعم	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
%15.00	%07.84	%29.41	%18.75	النسبة المئوية		
20	08	03	09	التكرار	لا	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
%20.00	%15.69	%17.65	%28.13	النسبة المئوية		
65	39	09	17	التكرار	نوعا ما	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
%65.00	%76.47	%52.94	%53.13	النسبة المئوية		
100	51	17	32	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يبين الجدول أعلاه ومدى عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب ومن خلال الإتجاه العام يتضح لنا أغلب المبحوثون "نوعا ما" يستعملون الحاسوب بنسبة 65.00% ومن خلال الإتجاهات الفرعية يرون المبحوثون بأن المحيط ساعد على تطوير المهارات التكنولوجية

"أحيانا" بنسبة 76.77% في حين هناك من يرى بأن المحيط له دور في تحسين المهارات التكنولوجية وكانت إجاباتهم "نعم" بنسبة 53.13% وإجابات "لا" بنسبة 52.94% . ويتضح بأن ليس هناك أي عزوف عن الحاسوب وكانت بنسبة الإتجاه العام 20.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه مدى تأثير المحيط على المهارة التكنولوجية وكانت الإجابة "نعم" بنسبة 28.13% وإجابات "لا" بنسبة 17.65% وإجابات "أحيانا" بنسبة 15.69% . أما الفئة التي نرى بأن هناك عزوف عن إستعمال الحاسوب ومن خلال الإتجاه العام تمثل 15.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه عدم تأثير المحيط وتحسين المهارة التكنولوجية بنسبة 29.41% بين الإجابات "نعم" بنسبة 18.75% وإجابات "أحيانا" بنسبة 7.84% . وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.40$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب بالجامعة وتطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا.

حيث أن عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب نوعا ما هذا دال على أن الإداري أصبحت كل أعمال إلكترونية بحيث إن استعمال الحاسوب أمر حتمي، وأصبحت كل المعاملات الإدارية تعتمد على الحواسيب، ولكن من خلال الممارسة اليومية ساعد على تحسين المهارة التكنولوجية، بينما الفئة التي لا تعتمد على الحواسيب في الأعمال اليومية لم يرو أي تغير من خلال البيئة التكنولوجية . فتطور المهارات هو ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم أداء المهارات حيث أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات من خلال التجديد والتنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز وإحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات .

جدول رقم 68: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق هذه التقنية في تطوير مهاراتك جديدة في التكنولوجيا

المجموع	تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا			تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا		
	أحيانا	لا	نعم	تطوّر المرفق العمومي		
55	23	09	23	التكرار	نعم	تطوّر المرفق العمومي
%55.00	%45.10	%52.94	%71.88	النسبة المئوية		
45	28	08	09	التكرار	لا	
%45.00	%54.90	%47.06	%28.13	النسبة المئوية		
100	51	17	32	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه فإن الإتجاه العام يبين أن المرفق العمومي للجامعي يتطور بعد تطبيق التقنية فكانت النسبة 55.00% بينما تبين الإتجاهات الفرعية بأن المحيط ساعد على تطوير المهارات الجديدة التكنولوجية وكانت الإجابات "نعم" بنسبة 71.88% وإجابات "لا" بنسبة 52.94% وإجابات "أحيانا" بنسبة 45.10% .

أما الذين يرون بأن المرفق الجامعي لم يتطور بعد تطبيق التقنية فكانت نسبة الإتجاه العام 45.0% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه من خلال تأثير المحيط على الأداء فكانت الإجابات "أحيانا" بنسبة 54.90% وإجابات "لا" بنسبة 47.06% وإجابات "نعم" بنسبة 28.13% .

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.52$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة زاد من تطورها من حيث المعاملات والأعمال التقليدية إلى الأعمال الحديثة، فهي وسيلة لرفع أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفاعلية فهي إدارة بلا أوراق وهي أرشيف إلكتروني ومذكرات إلكترونية والعمل عن بعد، أيضا فهي إدارة بلا مكان وتتمثل في أنواع الاتصالات التكنولوجية، وهي إدارة بلا تنظيمات تعمل من

خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، ولكن من خلال تطور الإدارة الجامعية أن تقوم على أحدث وسائل الاتصال التي تتطلب بنية تحتية مناسبة وقادرة على استيعاب المستجدات في هذا المجال إضافة إلى موظفون يتمتعون بقدرات وعقليات منفتحة للتعامل مع هذه المستجدات والتقنيات الحديثة .

ومن خلال تطور المرفق الجامعي أيضا ساعد على تطوير المهارات الجديدة التكنولوجية لدى الموظفين.

جدول رقم 69: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في تطوير مهارات

جديدة في التكنولوجيا

المجموع	تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا			تطوير مهارات جديدة في التكنولوجيا		
	أحيانا	لا	نعم	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية		
31	14	06	11	التكرار	مرونة القرارات	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%31.00	%27.45	%35.29	%34.38	النسبة المئوية		
45	25	06	14	التكرار	سرعة معلوماتية	
%45.00	%49.02	%35.29	%43.75	النسبة المئوية		
24	12	05	07	التكرار	وفرة المعلومات	
%24.00	%23.53	%29.41	%21.88	النسبة المئوية		
100	51	17	32	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قرائنا للجدول السابق تبين أهم مجالات التميز بعد تطبيق التقنية الحديثة ومن خلال الاتجاه العام فإن مجال برز بعد تطبيق التقنية هي سرعة المعلوماتية فكانت نسبتها **45.00%** وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه مدى تأثير المحيط في زيادة المهارات التكنولوجية فكانت الإجابة "أحيانا" بنسبة **49.02%** وإجابات "نعم" بنسبة **43.75%** وإجابات "لا" بنسبة **35.29%**. ثم تليها مجالات التميز بعد تطبيق التقنية مرونة القرارات بنسبة **31.00%** وأعلى

نسبة تدعم هذا الإتجاه مدى تأثير المحيط في زيادة المهارات التكنولوجية فكانت الإجابة "لا" بنسبة 35.29% ثم تليها إجابات "نعم" بنسبة 34.38% وإجابات "أحيانا" بنسبة 27.45% ومن خلال عمود الاتجاه العام فإن وفرة المعلومات كانت بنسبة 24.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه عدم تأثير المحيط على المهارة التكنولوجية بنسبة 29.41% ثم تليها إجابات "أحيانا" بنسبة 23.53% وإجابات "نعم" بنسبة 21.88% .

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.52$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، وهذا ما يفسر بأن أهم المجالات التي تظهر بعد تطبيق التقنية الحديثة تكمن في مرونة القرارات وسرعة المعلومات ووفرة المعلومات لكن ما يميز الإدارة الجامعية أصبحت المعاملات سهلة وسريعة ودقيقة فإن المعلومات أصبحت أكثر دقة وسرعة فمن خلال لا تناقل المعلومات من الإدارات العليا إلى الإدارات السفلى أصبحت في وقت قياسي فمن خلال المحيط وأثره على الأداء فإن الإدارة تعمل في بيئة ذات عناصر متعددة سياسة واقتصادية واجتماعية وقانونية تكنولوجية وهي العناصر هي المنشأة، إما فرصا تسعى لاقتناصها أو تهديدات تسعى للتغلب عليها أو تجنبها والإدارة فعالة يكون لديها إطار علمي دائم لتحليل هذه الظروف والتنبؤ بالفرص قبل حدوثها والاستعداد لحسن استغلالها ومعرفة القيود أو التهديدات وكيفية مواجهتها¹.

1- مصطفى يوسف كافي دعم الإدارة الإلكترونية - دار مؤسسة رسلان سوريا - 2011-ص21.

جدول رقم 70: يوضح أثر الإدارة الإلكترونية على الإدارة حاليا في تطوير مهارات جديدة

في التكنولوجيا

المجموع	تطوير مهارات جديدة			تطوير مهاراتك جديدة		
	أحيانا	لا	نعم	الإدارة تأثير الإلكترونية على الإدارة حاليا		
20	08	03	09	التكرار	نعم	الإدارة تأثير الإلكترونية
%20.00	%15.69	%17.65	%28.13	النسبة المئوية		
20	07	04	09	التكرار	لا	على الإدارة الإلكترونية
%20.00	%13.73	%23.53	%28.13	النسبة المئوية		
60	36	10	14	التكرار	نوعا ما	حاليا
%60.00	%70.59	%58.82	%43.75	النسبة المئوية		
100	51	17	32	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول السابق والذي يوضح بعد تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة الحالية فإن الاتجاه العام ينصب حول الإجابات "نوعا ما" بنسبة 60.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه مدى مساهمة المحيط في تطوير المهارات التكنولوجية فكانت الإجابات "أحيانا" بنسبة 70.59% وإجابات "لا" بنسبة 58.82% وإجابات "نعم" بنسبة 43.75% وهناك إجابتان متساويتان من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة الحالية فهناك إجابات "نعم" بنسبة 20.00% وإجابات "لا" بنسبة 20.00% أعلى نسبة تدعم إجابات "نعم" من خلال تأثير المحيط على تطوير المهارات التكنولوجية فكانت الإجابات "نعم" بنسبة 28.13% وإجابات "لا" بنسبة 17.65% وإجابات "أحيانا" بنسبة 15.69%.

أما فيما يخص الاتجاه العام الذي يمثل الإجابات "لا" فأعلى اتجاه يدعمه إجابات "نعم" بنسبة 28.13% وإجابات "لا" بنسبة 23.53% وإجابات "أحيانا" بنسبة 13.73%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.39$ أي أنه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، حيث أن تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة الحالية كان "نوعا ما" وهذا راجع

إلى عدم تناسق التجهيزات بين الإدارات فلكل إدارة ولها تجهيز خاص بها وهذا راجع أيضا إلى طبيعة العمل فمثلا الإدارة التابعة لرئاسة الجامعة تتميز بنمط جهاز إداري إلكتروني أحسن من إدارة فرعية، بينما المحيط ساعد على تطوير المهارات التكنولوجية.

جدول رقم 71: يوضح أثر تمسك الإداريون بمبادئ الإدارة التقليدية في تطوير مهاراتهم

المهنية

المجموع	توسيع الشبكة المعلوماتية		تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية		
	لا	نعم	التكرار	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
11	04	07	التكرار	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%11.00	%14.29	%09.72	النسبة المئوية		
18	06	12	التكرار	لا	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%18.00	%21.43	%16.67	النسبة المئوية		
71	18	53	التكرار	نوعا ما	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%71.00	%64.29	%73.61	النسبة المئوية		
100	28	72	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال فراءتنا للجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام فإن أغلب الإداريين تمسكوا بمبادئ الإدارة التقليدية "نوعا ما" بنسبة %71.00 وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه من خلال توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدرات ومدى تأثيره على تطوير المهارات المهنية فكانت الإجابات "لا" بنسبة %64.29 وإجابات "نعم" بنسبة %73.61 بينما الذي لا يتمسكون بمبادئ الإدارة التقليدية فكانت نسبتهم %18.00 وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه توسيع شبكة المعلومات وتأثيره على تطوير المهارات فكانت الإجابة "لا" بنسبة %21.43 وإجابات "نعم" بنسبة %16.67.

أما الذين بقوا متمسكين بالإدارة التقليدية فكانت النسبة 11.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه الذين يرون بأن توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارة لم تساعد على تطوير المهارات فكانت الإجابات "لا" بنسبة 14.29% وإجابات "نعم" بنسبة 09.72%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.42$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، وذلك ما يبرز من خلال أن أغلب الإداريين يتمسكون بمبادئ الإدارة التقليدية نوعا ما وهذا راجع ربما إلى طبيعة الأعمال الموجودة في الإدارة هذا من خلال المعاملات ومدى توفير الإدارة الأجهزة الحديثة، ولكن دون أن ننسى إذا كانت الإدارة تتوفر على حواسيب متطورة، أيضا يلزمها اتصالات متطورة وهذا من خلال الأنترنت ولكن إذا كانت الإدارة مزيج بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة فإنها تتحتم على الإداريين أن يتمسكوا بمبادئ الإدارة التقليدية أيضا توسيع شبكة المعلوماتية ساعد على تطوير المهارات المهنية .

إن الإدارة تملك مجموعة من الموارد البشرية والمادية على اختلاف أنواعها، وقد تعاني هذه الموارد من نقص أو ضعف أو قصور إلا أن الإدارة الواعية هي التي تدرك مآلديها من موارد وتعمل على حسن استغلالها وتوجيهها دون تبذير، وتعمل على اكتمال جوانب الضعف في ضوء خطة محددة.

جدول رقم 72: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب في تطوير المهارات المهنية

المجموع	توسيع الشبكة المعلوماتية		توسيع الشبكة المعلوماتية عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب		
	لا	نعم	التكرار	نعم	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
15	04	11	التكرار	نعم	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
%15.00	%14.29	%15.28	النسبة المئوية		
20	05	15	التكرار	لا	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
%20.00	%17.86	%20.83	النسبة المئوية		
65	19	46	التكرار	نوعا ما	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
%65.00	%67.86	%63.89	النسبة المئوية		
100	28	72	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه فإن أغلب الإداريين، يرون بأن هناك عزوف عن استخدام الحاسوب "نوعا ما" بنسبة 65.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه من خلال توسيع شبكة المعلومات بالإدارات ومدى تأثيره على تطوير المهارات المهنية فكانت الإجابات "لا" بنسبة 67.86% وإجابات "نعم" بنسبة 63.89%.

بينما الذين لا يرون بأن ليس هناك أي عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب فكانت إجاباتهم "لا" ونسبة الإتجاه العام 20.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه من خلال توسيع شبكة المعلوماتية بالإدارات ومدى مساهمته في تطوير المهارات المهنية فكانت الإجابة "نعم" بنسبة 20.83% وإجابات "لا" بنسبة 17.86%.

بينما الفئة التي ترى بأن هناك عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب بنسبة 15.00% بينما أعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه هم من يرون بأن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية فكانت إجاباتهم "نعم" بنسبة 15.28% وإجابات "لا" بنسبة 14.29%.

وعند حساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.46$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين ومنه فعزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب نوعا ما، راجع إلى مزج الأعمال لا تقليدية مع الأعمال الحديثة أو ربما هناك فئة لا تتقن عمل الحاسوب لذا هناك عزوف نوعا ما من خلال المعاملات داخل الإدارة، فإن الحاسوب يعتبر أحد الركائز الأساسية في النظام الوظيفي الإلكتروني لما يمثله من أداة رئيسية في أداء الإدارة لمهامها وواجباتها سواء تعلق الأمر ببرامج النظام أو في تطبيقاته، فإن عزوف الإداريين عن استعمال الحاسوب يعتبر مشكل لأنه هو محرك العملية الإدارية من خلال برامج التطبيقات لتنفيذ وظائف محددة إدارية وهي مصممة لأداء المهام مجال عام أو مجال خاص .

إن إنتشار وتطبيق أساليب الشبكة المعلوماتية في المنظمة يحتم على الإداريين للحاق بها والتطور تجنباً لإحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلومات والسرعة والتنافس في تقديم الخدمات تكون أكثر فاعلية وكفاءة نوعية وكمية.

جدول رقم 73: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق هذه التقنية في

تطوير المهارات المهنية

المجموع	توسيع الشبكة المعلوماتية		توسيع الشبكة المعلوماتية		
	لا	نعم	تطوّر المرفق العمومي الجامعي		
55	16	39	التكرار	نعم	تطوّر المرفق العمومي الجامعي
%55.00	%57.14	%54.17	النسبة المئوية		
45	12	33	التكرار	لا	تطوّر المرفق العمومي الجامعي
%45.00	%42.86	%45.83	النسبة المئوية		
100	28	72	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

يتضح لنا من الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام فإن تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق التقنية فكانت النسبة 55.00% وأعلى نسبة تدعم هذا الإتجاه من خلال توسيع

شبكة المعلومات بالإدارة ومدى مساهمته في تطوير المهارات فكانت الإجابة "لا" بنسبة 57.14% وإجابات "نعم" بنسبة 54.17%.

أما الذين يرون بأن المرفق تطور بعد تطبيق التقنية فكانت نسبة الاتجاه العام 45% بينما الذين يرون بأن توسيع شبكة المعلومات ساعد في تطوير المهارات المهنية فكانت الاجابات "نعم" بنسبة 45.83% واجابات "لا" بنسبة 42.86%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.45$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، أي بين تطوّر المرفق العمومي الجامعي بالجامعة وتوسيع الشبكة المعلوماتية.

إن تطور المرفق مرهون بتطور الادارة من خلال التجهيزات التي تسهم في تطبيق الادارة الالكترونية إلا أن، التطور متفاوت بين ادارة وأخرى وعند المقارنة بين السنوات السابقة وهذه السنوات فإننا نرى بأن هناك تطور ملحوظ من خلال المعاملات، فإن تطور شبكة الانترنت في ضوء الحاجة إلى ايجاد طريقة تتخاطب فيها الشبكات المحلية مع بعضها البعض، ومعايير اتصال.

إن توسيع الشبكة المعلوماتية أدى إلى تطور تقني سريع وفتح آفاق عديدة من التطبيقات لم تكن متاحة ومسيرة من قبل فمثلا التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية فأصبح التعليم ذاتيا فعوض الفر إلى الخارج إلى تلقين التقنية فأصبح من ممكن أن ترسل الجامعات برامجها عبر الانترنت مما أتاح طرقا جديدة وسريعة للتعلم وزاد من تدفق المعلومات بسرعة وفعالية أكثر.

جدول رقم 74: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في تطوير المهارات المهنية

المجموع	توسيع الشبكة المعلوماتية		توسيع الشبكة المعلوماتية مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية		
	لا	نعم	التكرار	مرونة القرارات	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
31	13	18	التكرار	مرونة القرارات	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%31.00	%46.43	%25.00	النسبة المئوية		
45	09	36	التكرار	سرعة معلوماتية	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%45.00	%32.14	%50.00	النسبة المئوية		
24	06	18	التكرار	وفرة المعلومات	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%24.00	%21.43	%25.00	النسبة المئوية		
100	28	72	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، فإن مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات وحسب الاتجاه العام فإن جدول رقم 81 من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، فإن مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات وحسب الاتجاه العام فإن النسبة 45% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية فكانت الاجابة "نعم" بنسبة 50% واجابات "لا" بنسبة 32.14%.

بينما مرونة القرارات فكانت نسبة الاتجاه العام 31% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه من يرون بأن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات لم يساعد على تطوير المهارات فكانت الاجابة "لا" بنسبة 46.43% واجابة "نعم" بنسبة 25%.

أما فيما يخص اجابات تخص وفرة المعلومات وحسب الاتجاه العام فان النسبة 29% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تخص اجابات "نعم" فيما يخص تطور المهارات بعد توسيع شبكة المعلومات فكانت النسبة 25% واجابات "لا" بنسبة 21.43%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.34$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين يتضح لنا أن أهم مجالات التميز بعد تطبيق التقنية سرعة المعلومات وهذا راجع إلى توفر الحواسيب مع الاتصالات المباشرة والغير المباشرة وأيضا رغم تفرع الإدارات إلا أن الاعمال منسجمة في اتصال مباشر فيما بينها وهنا توفر المعلومات بين الإدارات.

جدول رقم 75: يوضح أثر الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا في تطوير مهاراتك

المهنية

المجموع	توسيع الشبكة المعلوماتية		تأثير الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا		
	لا	نعم	التكرار	نعم	الإدارة تأثير
20	05	15	التكرار	نعم	الإدارة تأثير
%20.00	%17.86	%20.83	النسبة المئوية		
20	08	12	التكرار	لا	الالكترونية على
%20.00	%28.57	%16.67	النسبة المئوية		
60	15	45	التكرار	نوعا ما	الإدارة حاليا
%60.00	%53.57	%62.50	النسبة المئوية		
100	28	72	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للجدول الأعلى فإن الإدارة الالكترونية أثرت على الإدارة الحالية "نوعا ما" وحسب الاتجاه العام فإن النسبة 60% أما فيما يخص توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات فإن ساعد على تطوير المهارات بنسبة 62.5% واجابات "لا" بنسبة 53.37%.

أما هناك من يرى بأن الإدارة الالكترونية أثرت على الإدارة الحالية فنسبة الاتجاه العام وكانت اجابات "نعم" 20% وتوسيع شبكة المعلوماتية ساعد على تطوير المهارات المهنية وكانت الاجابة "نعم" بنسبة 20.83% واجابات "لا" بنسبة 17.86%.

أما من يرون بأن الإدارة الالكترونية لم تؤثر على الإدارة الحالية فإن نسبة الاتجاه العام 20% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه فيما يخص بتوسيع شبكة المعلومات وتطوير المهارات المهنية فكانت الاجابة "لا" بنسبة 28.57% واجابات "نعم" بنسبة 16.67%. وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.57$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين ومنه فإن الإدارة الالكترونية أثرت نوعا ما على الإدارة التقليدية، من حيث التجهيزات فإن الإدارات تختلف على حسب نمط العمل فإن الإدارات الرئيسية تكون أكثر تجهيزا مقارنة مع الإدارات الفرعية كما أن نرى بأن الإدارة الالكترونية ساهمت على تطوير المهارات من خلال الممارسات اليومية.

جدول رقم 76: يوضح أثر تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية في تناسب مهارات

المبحوث المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية

المجموع	تطبيق الشبكة المعلوماتية		تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية		
	لا	نعم	التكرار	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
11	04	07	التكرار	نعم	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%11.00	%16.00	%09.33	النسبة المئوية		
18	04	14	التكرار	لا	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%18.00	%16.00	%18.67	النسبة المئوية		
71	17	54	التكرار	نوعا ما	تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية
%71.00	%68.00	%72.00	النسبة المئوية		
100	25	75	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه فنلاحظ أن الاتجاه العام كان يركز على تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية فكانت اجاباتهم "نوعا ما" بنسبة 71% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه من خلال تناسب المهارات المهنية مع تطبيق شبكة المعلوماتية فكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة

72% واجابات "لا" بنسبة 68% أما الذين لا يتمسكون بمبادئ الادارة التقليدية فكانت اجاباتهم "لا" بنسبة 18% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه فيما يخص تناسب المهارات المهنية مع توسيع شبكة المعلوماتية فكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 18.67% واجابات "لا" بنسبة 16%.

وهناك فئة قليلة التي بقيت متمسكة بمبادئ الادارة التقليدية فكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 11% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه عدم تناسب المهارات المهنية مع تطبيق شبكة المعلوماتية فكانت الاجابات "لا" بنسبة 16% واجابات "نعم" بنسبة 09.33%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.53$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين أي بين تمسك الإداريين بمبادئ الإدارة التقليدية بالجامعة وتطبيق الشبكة المعلوماتية. إن أغلب الإداريين يتمسكون بمبادئ الادارة التقليدية "نوعا ما" أي مزيج بين الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة حيث أن المبحوثون بقيت بعض الأعمال على حالها، إلا أن المهارات المهنية تتناسب مع الشبكة المعلوماتية وهذا راجع إلى تطوير الأعمال الالكترونية من خلال الممارسات اليومية.

إن عملية التحول من الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية لم تكن بسبب التطورات الحاصلة في الوسائل التكنولوجية والتقنية فحسب، بل هي قضية ادارية تعتمد على فكر اداري متطور وقيادات ادارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمهم بكل الوسائل لأجل تحقيق أهدافها المرجوة والتي تتمثل في خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والالتقان في العمل، وهذا ما دفع العديد من المختصين الإداريين إلى التركيز على بعض النقاط لأسباب التحول:

- التطور في أساليب التقنيات.
- ازدياد المنافسة بين المنظمات.
- الاتصال المستمر واتساع نطاق العمل.
- تحسين الخدمات.
- ضبط الأداء.

- انبثاق ثورة معلومات.¹

جدول رقم 77: يوضح أثر عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب في تناسب مهارات

المبحوث المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية

المجموع	تطبيق الشبكة المعلوماتية		عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب		
	لا	نعم	التكرار	نعم	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
15	06	09	التكرار	نعم	عزوف الإداريين عن استخدام الحاسوب
%15.00	%24.00	%12.00	النسبة المئوية	لا	
20	04	16	التكرار	لا	نوعا ما
%20.00	%16.00	%21.33	النسبة المئوية	المجموع	
65	15	50	التكرار	نوعا ما	المجموع
%65.00	%60.00	%66.67	النسبة المئوية		
100	25	75	التكرار		
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه فإن أغلب الإداريين يرون بأن هناك عزوف عن استخدام الحاسوب "نوعا ما" أي في بعض الأحيان فكانت النسبة 65% في حين أن أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه من خلال اجابات المبحوثون حول تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية فكانت اجابات "نعم" بنسبة 66.67% واجابات "لا" بنسبة 60%.

اما من يرون أنه لا يوجد أي عزوف عن استخدام الحاسوب فكانت اجاباتهم "لا" بنسبة 20% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" من خلال توافق المهارات المهنية مع المهارات المعلوماتية بنسبة 21.33% واجابات "لا" بنسبة 16%.

1- عنتره بن مزروق والآخرين، ادارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية، مرجع سابق، ص 33.

في حين هناك فئة قليلة بأن هناك عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب فكانت اجاباتهم "نعم" بنسبة 15% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" من خلال عدم توافق المهارات المهنية مع المهارات المعلوماتية واجابات "نعم" بنسبة 12%.

وعند احتساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.46$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، وبناءا على هذا فإن أغلب المبحوثين يرون بأن هناك عزوف عن استخدام الحاسوب "نوعا ما" أي أن أغلب معاملاتهم تكون بالحاسوب وأغلب المهارات تتوافق مع المهارات المعلوماتية في حين أن الفئة التي ترى بأن هناك عزوف كلي عن الحاسوب فإن المهارات المهنية لا تتوافق مع المهارات المعلوماتية وهذا راجع إلى عدم الممارسة اليومية واعتماد الإداريين على الوسائل التقليدية بدل الوسائل الحديثة.

جدول رقم 78: يوضح أثر تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق هذه التقنية في

تناسب مهارات المبحوث المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية

المجموع	تطبيق الشبكة المعلوماتية		تطوّر المرفق العمومي الجامعي		
	لا	نعم	التكرار	نعم	تطوّر المرفق العمومي الجامعي
55	14	41	التكرار	نعم	تطوّر المرفق العمومي الجامعي
%55.00	%56.00	%54.67	النسبة المئوية	لا	
45	11	34	التكرار	لا	المجموع
%45.00	%44.00	%45.33	النسبة المئوية	نعم	
100	25	75	التكرار	نعم	المجموع
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية	لا	

تبيين لنا من الجدول أعلاه ومن خلال تطور المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق التقنية فإن حسب الاتجاه العام كانت اجابات "نعم" بنسبة 55% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية فكانت اجابات "لا" بنسبة 56% واجابات "نعم" بنسبة 54.67%.

أما الإداريين الذين يرون بأن المرفق العمومي للجامعة لم يتطور بعد تطبيق التقنية فكانت الاجابات "لا" بنسبة 45% في حين أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" من خلال تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية واجابات "لا" بنسبة 44%. وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.37$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين المتمثلين في تطوّر المرفق العمومي الجامعي بالجامعة وتطبيق الشبكة المعلوماتية. إن تطور المرفق الجامعي بعد تطبيق التقنية مرهون بالوسائل التكنولوجية ومقارنة مع الادارة في السابق فإن هناك تطور ملحوظ من حيث التجهيزات والمعاملات الادارية وأيضا هناك تطور من حيث الاتصال فإن الاتصال مستمر وهذا راجع إلى تطور نوع الاتصال مقارنة بالسابق.

جدول رقم 79: يوضح أثر مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية في تناسب مهارات

المبحوث المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية

المجموع	تطبيق الشبكة المعلوماتية		تطبيق الشبكة المعلوماتية		
	لا	نعم	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية		
31	05	26	التكرار	مرونة القرارات	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%31.00	%20.00	%34.67	النسبة المئوية		
45	13	32	التكرار	سرعة	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%45.00	%52.00	%42.67	النسبة المئوية	معلوماتية	
24	07	17	التكرار	وفرة المعلومات	مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية
%24.00	%28.00	%22.67	النسبة المئوية		
100	25	75	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

عند قراءتنا للجدول السابق فإن مجالات التميز بعد تطبيق التقنية الحديثة وإن حسب الاتجاه العام يرون هناك سرعة معلوماتية والتي كانت بنسبة 45% في حين أعلى نسبة تدعم

هذا الاتجاه تتناسب المهارات المهنية مع تطبيق شبكة المعلوماتية فكانت الاجابات "لا" بنسبة 52% واجابات "نعم" بنسبة 42.67%.

ثم تليها مرونة القرارات بنسبة 31% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" والتي تخص توافق المهارات المهنية مع شبكة المعلومات بنسبة 34.67% واجابات "لا" بنسبة 20%.

أما فيما يخص الاجابات وفرة المعلومات وحسب الاتجاه العام فكانت النسبة 24% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "لا" بنسبة 28% عدم توافق المهارات المهنية مع الشبكة المعلوماتية واجابات "نعم" بنسبة 22.67%.

وبحساب معامل الارتباط وجدنا $r = 0.35$ أي انه توجد علاقة متوسطة بين المتغيرين، ومنه فإن مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات وهذا راجع إلى استعمال الحواسيب والانترنت، كما أن نوع الاتصال تغير مقارنة بالاتصال الكلاسيكي الذي كان يعتمد على الاجتماعات أو الاعلانات في حين أن الاتصال أصبح يعتمد على الهواتف النقالة والحواسيب والانترنت وأصبحت الادارة أكثر مرونة مقارنة بالإدارة.

جدول رقم 80: يوضح أثر الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا في تناسب مهارات المبحوث المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية

المجموع	تطبيق الشبكة المعلوماتية		تطبيق الشبكة المعلوماتية الإدارة تأثير الالكترونية على الإدارة حاليا		
	لا	نعم	التكرار	نعم	الإدارة تأثير الالكترونية على الإدارة حاليا
20	02	18	التكرار	نعم	الإدارة تأثير الالكترونية على الإدارة حاليا
%20.00	%08.00	%24.00	النسبة المئوية		
20	05	15	التكرار	لا	الإدارة تأثير الالكترونية على الإدارة حاليا
%20.00	%20.00	%20.00	النسبة المئوية		
60	18	42	التكرار	نوعا ما	الإدارة تأثير الالكترونية على الإدارة حاليا
%60.00	%72.00	%56.00	النسبة المئوية		
100	25	75	التكرار	المجموع	
%100.00	%100.00	%100.00	النسبة المئوية		

من خلال الجدول أعلاه فإن الإدارة الالكترونية أثرت على الإدارة الحالية نوعا ما وحسب الاتجاه العام فإن النسبة المدونة تقدر بـ 60% وأعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه توافق المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية فكانت اجاباتهم "لا" بنسبة 72% واجابات "نعم" بنسبة 56%.

أما الاجابات التي تخص تأثير الإدارة الالكترونية على الإدارة الحالية فكانت نسبة الاجابات "نعم" و"لا" 20% بالنسبة للاتجاه العام، فالاجابات "نعم" كانت أعلى نسبة تدعم هذا الاتجاه اجابات "نعم" من خلال تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية واجابة "لا" بنسبة 08%.

بينما اجابات "لا" التي تخص عدم تأثر الإدارة بالإدارة الالكترونية فكانت اجابات "نعم" و"لا" نسبتها مقدره بـ 20%.

وعند الاستعانة بمعامل الارتباط وجدنا $r = 0.62$ أي انه توجد علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين تفسر بكون أداء الموظف داخل مؤسسته قد لا يتأثر بمدى تطور ومواكبة الطرق الحديثة وكون الموظف يمارس مهامه بشكل طبيعي لا تعيقه التغيرات التي تمس او سوف تمس ميدانه من خلال التطور التكنولوجي، ومنه فإن الإدارة الحالية تأثرت نوعا ما بالإدارة الالكترونية وهذا راجع إلى مدى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل الجامعة، فالإدارة الالكترونية أصبحت جزء أساسيا من واقع حياة البشرية وبدا التحول من خلال أنظمة المعلومات والاتصالات والحواسيب فإن الدول المتقدمة سايرت هذا التطور وخاصة مع التطورات التي شهدتها في كل المجالات إلا أن الدول العربية مازالت تتخبط في بعض النقائص الموجودة بالإدارة الالكترونية، أثرت نوعا ما على الإدارة الحالية بالجامعة، كما أن تسعة إلى تطوير مهاراتهم من خلال تطبيق التقنية.

V. النتائج الإحصائية العامة ومناقشة الفرضيات:

1- أهم النتائج الإحصائية العامة:

- ل للوصول إلى النتائج المرغوبة يجب أن نلخص أهم النتائج الإحصائية العامة عن المبحوثين مجتمع الدراسة في نقاط ومن ذلك:
- 1- أغلب المبحوثين ذكور بنسبة تقدر 51% أما الفئة الباقية تشمل فئة البنات.
 - 2- إن أكثر فئة عمرية من بين المستجوبين ما بين سن (30-40) وكانت بنسبة 43%.
 - 3- إن الخبرة المهنية تختلف بين الإداريين إذ أن نجد توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات وكانت النسبة مقدرة بـ 34%.
 - 4- إن أغلب أفراد العينة لم يتلقوا دراسات عن المعلوماتية بنسبة 46%.
 - 5- إن مستوى التكويني للمعلوماتي حسن بنسبة 52%.
 - 6- إن أغلب الإداريين لهم طموحات من خلال سعيهم لتطوير الأداء وفقا للتطور التكنولوجي الذي شهدته الإدارات بنسبة 92%.
 - 7- إن أغلب الإداريين لم يتلقوا تكوينيا خاصا في مجال المعلوماتية بعد التوظيف بنسبة 82%.

2- نتائج فرضيات الدراسة:

أ/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى: التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي.

- إن كل المصالح معمة بأجهزة الإعلام الآلي والتي كانت بنسبة 62%.

- نمط الاستقبال في الإدارة تقليدي.

- تكنولوجيا الاتصال لم تؤثر على الاتصال بين الموظفين.

- عند اتخاذ القرارات بين الموظفين لا يلجؤون إلى استخدام وسائل تكنولوجيا.

- إن طابع الاتصال التكنولوجي يغلب نوعا ما على الاتصال التقليدي أي أنه مزيج بين

الاتصال الحديث والتقليدي.

- إن الاتصال التكنولوجي له أثر على الأداء الموظف.

- إن أغلب الإداريين يستخدمون شبكة الانترنت في المكاتب.

- إن الاتصال التكنولوجي أثر على أداء الموظف وهذا راجع إلى استخدام وسائل تكنولوجيا

في عملية الاتصال .

- إن نسبة المردودية التي حققها الاتصال الالكتروني جيدة. ودليل على ذلك كانت النسبة

100%.

- إن الجامعة لا تتوفر على قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات.

- إن أهم النقائص التقنية لإنجاح الإدارة الالكترونية تكمن في تدفق الانترنت.

- إن للاتصال الالكتروني أثر على أداء الموظف "نوعا ما".

- إن أغلب الإداريين يتم تدريبهم في بعض الأحيان وليس بأوقات مستمرة وذلك من أجل

التكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة.

- إن أغلب الإداريين لا يرون بأن هناك دورات تدريبية للإداريين بالجامعة.

مما سبق نستنتج أن التقنيات الحديثة لها دور كبير وفعال على الأداء الوظيفي، وذلك

من خلال الاتصال الالكتروني، الوسائل التكنولوجية، القاعدة المعلوماتية كل هذه المؤثرات

أدت إلى تغير نمط الزظيفي لدى الإداريين مما نلاحظ بأن أسلوب الإداري تغير مقارنة بالسابق.

ب/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية: أثرت الإدارة الالكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة:

- إن تطبيق الادارة الالكترونية بجامعة الجلفة "زيان عاشور" كانت بسنة 2007.
- إن المصالح المعنية بالادارة الالكترونية وأكثر استخدامها تخص مصالح الدراسات وهذا لوجودها في المصلحة الرئيسية للجامعة إذا أن الادارات تختلف فيما بينها من حيث التجهيزات.
- إن أغلب المبحوثين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الادارة وهذا من أجل مواكبة تطورات الادارة الحديثة.
- هناك خوف من إجبارية تطبيق الادارة الالكترونية وهذا راجع إلى طبيعة الادارة فهي مزيج بين الادارة التقليدية والادارة الحديثة.
- عدم ارتياحية لتطبيق الآلية الالكترونية.
- لا يتم تشجيع المستخدمين ماديا ولا معنويا أثناء تطبيق الادارة الالكترونية.
- هناك إتاحة فرصة في بعض الاحيان للمستخدم لإنجاز قدراته في التسيير، إذ ان هناك تقديم فرصة للاداريين الذين يكتبون مهارات تقنية حديثة وهذا من خلال التسيير داخل الادارة الجامعية.
- إن الادارة الالكترونية توفر الوقت والجهد لأداء المهام.
- إن المحيط الجامعي ساعد على تطوير المهارات الالكترونية في بعض الاحيان وهذا راجع إلى الادارة وطبيعة التجهيزات.
- يرون الاداريين بان اجبارية تطبيق الادارة الالكترونية هناك خوف نوعا ما.
- هناك ارتياحية من قبل الاداريين من خلال تطبيقهم للآلية الالكترونية في بعض الاحيان اي أنه كلما كانت هناك موازنة بين المهارات التي يكتسبها الاداريين والتجهيزات الادارية تكون هناك ارتياحية، كلما كانت هناك عدم التوافق بين المهارات والتجهيزات أو العكس نرى أن المبحوثون لا يشعرون لارتياحية من تطبيق الادارة الالكترونية.

- لا يتم تشجيع المستخدم للآلية الالكترونية ماديا ولا معنويا.
 - إن المصالح الادارية الالكترونية تختلف من ادارة إلى أخرى من حيث التجهيز.
 - إن توسيع الشبكة المعلوماتية بالادارات ساعد على تطوير المهارات المهنية.
 - إن المحيط ساعد على تطوير المهارات في بعض الاحيان.
 - إن الشعور بارتياحية أثناء تطبيق الآلية الالكترونية راجع إلى تطوير المهارات المهنية من خلال توسيع الشبكة المعلوماتية.
 - إن أغلب الأداريين تتناسب مهارتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.
 - هناك ارتياحية أثناء تطبيق الآلية الالكترونية وهذا راجع إلى تناسب المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.
 - إن الادارة الالكترونية توفر الوقت والجهد "نوعا ما" لأداء المهام.
 - إن المصالح الادارية الالكترونية في الجامعة تختلف من إدارة إلى إدارة أخرى ومن مصلحة إلى أخرى.
 - إن أغلب الاداريين لا يتم تشجيعهم لا ماديا ولا معنويا أثناء تطبيقهم للمهارة الالكترونية.
 - ان الادارة الالكترونية أثرت نوعا ما على نمط الاتصال مما سبق نستنتج أن الادارة الالكترونية من خلال التقنيات الحديثة التي مست الادارة فإنها أثرت على رضا العاملين داخل الجامعة من خلال تناسب مهارتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية وارتياحية في تطبيق الآلية الالكترونية.
- ج/ مناقشة نتائج الفرضة الثالثة:** تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الادارة الالكترونية:
- ان تكنولوجيا الاتصال أثرت في بعض الاحيان في الاتصال بين الموظفين.
 - ان أكثر المصالح التي تم فيها تطبيق الادارة الالكترونية تمت بمصلحة الدراسات وهذا راجع إلى نمط العمل الموجود، فالإدارات تختلف من حيث الوظائف والتجهيزات في الجامعة.
 - إن نوع الاتصال الموجود في الادارة يزال يعتمد على الاتصال التقليدي.
 - إن أغلب الاداريين لهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الادارة.

- إن أغلب الإداريين لا يرون بأن تكنولوجيا الاتصال أثرت على الاتصال بين الموظفين.
- إن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية داخل الإدارة من خلال استعمال التقنية الحديثة يرون بأن تكنولوجيا الاتصال أثر على الاتصال بين الموظفين.
- إن أغلب الموظفين يعتمدون على الوسائل التكنولوجية في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.
- إن الاتصال التكنولوجي في الإدارة أثر على الاتصال بين الموظفين حيث أن أغلب الإداريين يرون بأن طابع الاتصال التكنولوجي غلب على الاتصال التقليدي بحيث أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على الاتصال التكنولوجي في معاملاتها.
- إن توسيع الشبكة المعلوماتية بالإدارات ساعد على تطوير المهارات المهنية حيث أن الإداريين أصبحوا يعتمدون على الاتصال التكنولوجي أكثر من الاتصال التقليدي.
- إن نمط الاتصال لم يتغير بعد تطبيق التقنية وهذا راجع إلى وجود بعض النقائص في الإدارة الالكترونية.
- وجود بعض المعوقات في الإدارة التي أثرت على الاتصال الالكتروني في الإدارة هناك من يرى نقص تدفق الانترنت داخل الإدارة او نقص الحواسيب وهناك من يرى مشاكل أخرى أثرت على الاتصال الالكتروني.
- إن أغلب الإداريين لهم الرغبة في تعلم التقنية داخل الإدارة أجل تطوير مهاراتهم وتطوير الأداء، ويرون بأن الاتصال التكنولوجي أثر على أداء الموظف داخل الجامعة.
- أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف "نوعاً ما".
- إن نسبة المردودة التي حققها الاتصال الالكتروني جيدة، مقارنة بالسابق.
- فإن الإدارة الالكترونية تطورت فيها عملية الاتصال، مقارنة بالاتصال التقليدي فإنها تفرغت وأصبحت تعتمد على التكنولوجيا.
- إن تطوير المهارات داخل الإدارة الحديثة حقق مردودية جيدة من خلال الاتصال الالكتروني.

إن عملية الاتصال تطورت بعد تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا ما لمسناه لدى الإداريين من خلال تأثر أداء الموظف داخل الجامعة من خلال إعتمادهم على الاتصال الالكتروني وأيضاً اعتمادهم على الاتصال الحديث بدلاً عن الاتصال التقليدي.

على الرغم من وجود نقائص تكمن في الإدارة من حيث التجهيزات، تدفق الانترنت، عدم توافق بين الإدارات من حيث التجهيز إلا أن عملية الاتصال تطورت مقارنة بالسابق وهذا راجع إلى اعتمادهم إلى وسائل حديثة في عملية الاتصال بين الموظفين بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

د/ مناقشة الفرضية الرابعة: إن تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة من وجهة نظر المبحوثين كانت مختلفة فهناك من يرى بأن تم تطبيق الإدارة الالكترونية سنة 2007 وكانت وجهات آرائهم مختلفة فهناك من يراها قبل 2007 وهناك من يراها بعد 2007 وهذا راجع إلى تجهيزات الإدارة كان مختلف حيث أن الإدارة الرئيسية التي تتحكم بالجامعة كانت تجهيزات متطورة مقارنة بالإدارات الفرعية.

- إن المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية والتي كانت أكثر استعمال لتقنية الحديثة مصلحة الدراسات.

- إن شبكة المعلومات ساعد على تطوير المهارات داخل الإدارة وهذا راجع إلى ممارسته اليومية.

- تطور الإدارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الإدارة الالكترونية.

- ان الإداريين يتمسكون بمبادئ الإدارة التقليدية "نوعاً ما" أي أن هناك مزيج بين الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة وهذا راجع إلى الإدارة التي يعملون بها، فإنها مازالت تحتوي على مزيج بين المعاملات التقليدية والمعاملات الحديثة.

- إن أغلب الإداريين لهم رغبة في تعلم التقنية.

- إن الإداريين مازالوا متخوفين من استعمال الحاسوب، وهذا ما لمسناه من خلال عزوف بعضهم عن استعمال الحاسوب، وهذا راجع ربما إلى اعتمادهم إلى أعمال التقليدية وعدم تمكنهم من استعمال الآلية وهذا يكون عائق ربما للإدارة والإداريين.
- إن المرفق العمومي الجامعي تطور بعد تطبيق التقنية مقارنة بالإدارة السابقة، وأغلب الإداريين لهم الرغبة في تعلم التقنية الحديثة داخل الإدارة.
- إن مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات ومن خلال اعتمادهم على الحواسيب في حفظ المعلومات وسهولة استرجاعها إضافة إلى الاتصال الإلكتروني مما أصبح لديهم الرغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة.
- إن الإدارة الإلكترونية أثرت على الإدارة المالية نوعا ما وهذا راجع إلى التجهيزات الموجودة داخل الجامعة.
- إن الإداريين يتمسكون بالإدارة التقليدية نوعا ما وهذا راجع إلى طبيعة الإدارة الموجودة فان الإدارة لم تتحول جميع معاملاتها الكترونيا فإنها مازالت مزيج بين الوظائف التقليدية وبين الوظائف الحديثة.
- إن المحيط ساعد على تطوير المهارات الجديدة في بعض الأحيان.
- أن تطور المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق التقنية مرتبط بتطوير المهارات للإداريين داخل الجامعة، فإن أداء الموظف تغير وتطور بعد تطبيق التقنية.
- هناك عزوف "نوعا ما" لمن يستخدم الحاسوب.
- مازالت الإدارة بالجامعة تعتمد على الوظائف التقليدية خلال النتائج السابقة، فإن نرى الإداريون مازالوا يتمسكون بمبادئ الإدارة التقليدية في بعض الأحيان.
- إن مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات من أثر على تطوير المهارات داخل الجامعة.
- هناك توافق بين المهارات المهنية مع تطبيق الشبكة المعلومات من خلال سعيهم إلى تطوير أدائهم من خلال تطبيق التقنية.

- إن الإدارة تأثرت نوعا ما بالإدارة الالكترونية وهذا راجع إلى التجهيزات الموجودة داخل الإدارة، إضافة إلى مدى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل الجامعة، مع عدم تناسب المهارات المهنية مع الإدارة الالكترونية.

نستنتج مما سبق فإن تطبيق الإدارة الالكترونية داخل الجامعة مختلف من إدارة إلى أخرى وهذا راجع إلى طبيعة العمل الموجود داخل الإدارة، وأيضا نرى بأن الإدارة تطورت مقارنة بالسابق، وأن هناك مزيج بين الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة ولهم الرغبة في تعلم التقنية من أجل مواكبة التطورات الموجودة في الإدارة وأهم مجالات التميز بعد تطبيق التقنية تكمن في سرعة المعلومات مما سهل معاملات الإدارية على رغم من وجود بعض النقائص، ونرى بأن أداء الموظف تغير وتطور بعد تطبيق التقنية ونستخلص بأن الإدارة الجامعية تطورت بعد تطبيق التقنية الإدارية الالكترونية.

VI. الاستنتاج العام للدراسة:

إن التقنيات الحديثة لها أثر كبير على الأداء، ولقد أثرت من عدة زوايا منها الاتصال الإلكتروني، طريقة استخراج البيانات، حفظ البيانات، تغير قاعدة المعلوماتية المتعلقة بالأرشيف، كما أن تطبيق التقنية الحديثة، أعطى سرعة ودقة في المعاملات مع الأفراد إضافة إلى التقليل من التعقيدات الإدارية في الجامعة.

أيضا أثرت الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة من خلال تناسب مهاراتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.

كما عملت إدارة الجامعة على توفير البنية التحتية الأساسية لتوفير شبكة الاتصال والحواسيب مما انعكس إيجابا على أداء العاملين.

تطورت الإدارة الجامعية مقارنة بالسابق من ناحية التجهيز وطبيعة المعاملات إلا أن هناك مزيج بين الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة إلا أن الجامعة الجزائرية تطمح لبعض الخدمات الالكترونية أكثر تميزا.

الخاتمة

الخاتمة:

إن الإدارة الإلكترونية من مواضيع الحديثة في الإدارات ويشهد العالم حقبة جديدة من التطور، وأيضا تطور نظم الاتصال وأصبح لزاما على الإدارات أن تتسابق مع الزمن لكي تواكب التطور، ومن هذه الميزات سرعة الإنجاز ونفض الكلفة وزيادة مستوى كفاءة الأداء في تنفيذ المهام، ومثل هذا المشروع يستدعي تهيئة المال والمواد والبرامج والطاقة البشرية الكفؤة، التي تساعد في ربط جميع عناصر العملية الإدارية من أجل الوصول إلى كفاءة عالية في الأداء وتحقيق الفاعلية لتميز الإدارة الجامعية والوقوف على عدة نقاط مهمة من إنجاح الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية جاءت كثمرة لتطورات متعددة أبرزها الأنترنت وهي تؤدي نفس مهام الحكومة التقليدية لكن من خلال نمط إلكتروني موحد ، حيث يركز تطبيق التقنيات الحديثة في مجال الإدارة، حول تدعيم الشفافية والسرعة والدقة في المعاملات مع الافراد إضافة إلى التقليل من التعقيدات الإدارية في الجامعة ، الأمر الذي جعل إدارة الجامعة تعمل على توفير البنية التحتية الأساسية كتوفير شبكة الاتصالات والحواسيب الآلية وتوسيع انتشار الانترنت وجودتها الأمر الذي ساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكس إيجابا على العنصر البشري المؤهل من حيث متابعة أداءه وتقييمه الذي يساهم في تحقيق أداء افضل

ساهمت الإدارة الإلكترونية بفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة أداء العاملين، الأمر الذي جعل تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة على كل الإدارات لمسايرة التقدم الحاصل، وتحسين مستوى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الجامعة في الجزائر للطلبة والأساتذة والموظفين ولكن يبقى الطموح إلى خدمات أكثر.

- التوصيات:

1. تكثيف الجهود من أجل التغلب على مشكل عدم تأهيل الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية.
2. تعميم الانترنت في جميع المكاتب وتحسين نوعية الخدمة الإلكترونية، وتوفير مجانية الأنترنيت للموظفين في بيوتهم.
3. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة والتدريب والتوعية للموظفين والقيادات الإدارية.
4. على إدارة الجامعة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري من خلال التكوين المستمر وتشجيع الموظفين على اكتساب كل المهارات
5. ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لبناء الإدارة الإلكترونية قوية الأركان قادرة على تطوير الجامعة والذي يتطلب زيادة تدفق الانترنت، وتوفير ظروف العمل الملائمة للموظفين. والعمل على تعميم الانترنت في جميع المكاتب وتحسين نوعية الخدمة الإلكترونية، وتوفير مجانية الانترنت للموظفين في بيوتهم
6. يجب القيام بعملية التحسيس والتوعية للطلبة بمزايا هذه التقنيات الحديثة وتقديم الدعم الضروري من أجل الاستفادة والاتصال مع الإدارة والاطلاع على الإعلانات والمنشورات والمحاضرات.
7. ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم أداء الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم للاستفادة مما توفره الإدارة الإلكترونية من سهولة وسرعة وبأقل جهد وتكاليف.
8. يجب على إدارة الجامعة أن تراعي خصوصية الموظفين واحتياجاتهم المادية والمعرفية والتكوينية وتسخير كل الإمكانيات المتوفرة لهم، وهذا لزيادة فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية
9. تكثيف الجهود من أجل التغلب على مشكل عدم تأهيل الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية والمساعدة إلى إيجاد حلول للمعوقات، لا سيما في ظل تطبيق نظام التعليم عن بعد

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. إبراهيم خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، ط1، القدس، فلسطين، 2013،
2. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن- 2000.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
4. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية، المنصورة - 2004
5. إسماعيل خليل إسماعيل، المحاسبة الحكومية، دار اليازوري للنشر. الأردن، 2011.
6. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل. منظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة - 2009م.
7. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984
8. برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007،
9. جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ط1، 2009،
10. جعفر عبد الله، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، مجلة أمريكية عربية للعلوم التكنولوجية، المجلد الثالث، العدد7، 2012.
11. جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية لموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق - 2006،
12. حسن الشيخ، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2008.
13. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-1999م.

14. حمد القمزي، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، ط 2، القاهرة، مصر 2016
15. حمدي ابو نجا، ادارة المشروعات، المكتبة الاكاديمية، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2009
16. حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2014،
17. حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2006
18. حمزة الجبالي، تنمية الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2016.
19. حميد الظاني .بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، عمان، د ط، 2018.
20. حيدر شاكر-محمود حسن، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
21. خالد بن حمدان، عطاالله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، ط1، 2016.
22. خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشريّة، الأردن، دار الحامد نعمان، 1999،
23. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعيّة، الإسكندرية، 2010م
24. خضر مصباح الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
25. دانيال جيمس وآخرون، التغير الاستراتيجي في الكليات والجامعات، ترجمة عمر وصلاح، مكتبة العبيكان، رياض، 1430هـ.
26. درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، منحى نظمي، عمان، دار وائل للنشر، 2008.
27. رأفت رضوان، عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية، ط1، القاهرة، 1999م
28. روبرت باكل، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء وتطور الأداء، بيت الأفكار الدولية العربية، السعودية-1999م.

29. زيد منير عبودي، الإستراتيجية الحديثة في الإدارة، دار المعترف للنشر والتوزيع، رام الله، ط1، 2017.
30. زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ط1، 2010.
31. سعد الدين خليل عبدالله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
32. سعد علي، إستراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة، دار اليازوري، ط1، مجلد 1، 2014.
33. سعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2011.
34. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
35. سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكوميّة، مكتبة القانون والإقتصاد، التخطيط في الموارد البشرية، الرياض، ط1، 2014.
36. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م.
37. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة، ط1، عمان، 2011م.
38. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشريّة، دار الشروق، الأردن، عمان، ط1، 2007م.
39. الشوابكة عدنان عواد، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2011، ص 200.
40. صدام الخماسية، الحكومة الإلكترونية (الطريق نحو الإصلاح الإداري) عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع إربد، ط1، 2013.
41. صفاء فتوح، مسؤولية الموظف في إطار تطبيق الادارة الالكترونية، دار الفكر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2014.
42. عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، القاهرة، 2003م.
43. عبد الكريم أحمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015م.

44. عبد الله حسن، الابداع والابتكار الاداري، دار المعترف، عمان، الاردن، طبعة اولى، 2015.
45. عبد الله سعد بن جلغيم - واقع وتطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة - دار الكتاب الجامعي - طبعة الاولى - الرياض - سعودية - 2016 .
46. عقلة محمد، أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
47. علاء الدين وآخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر، ط2، عمان الأردن، 2008.
48. علاء عبد الرزاق السالمي ورياض الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001م
49. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل ، عمان ، 2008،
50. علي ابراهيم لخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار النشر مؤسسة رسلان، دمشق، 2010.
51. علي السلمي ، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، ط1، القاهرة، مصر، 1985.
52. علي معمر، البحث في العلوم الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، 2008
53. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
54. عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2013.
55. عمر الشريف والآخرين، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، مجلد 1، 2013.
56. عنتر بن مرزوق وآخرون، ادارة الموارد البشرية في الادارة الالكترونية، مركز الكتاب الاكاديمي، طبعة الاولى، عمان، الاردن، 2018.
57. غادة عبد الوهاب، صفاء أحمد، ياسر عبد الغفار، نظم التكنولوجيا المعلومات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018.

58. فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية، جامعة جادارا، كلية إقتصاد، دار الحامد(15)، ط3، الأردن، 2010.
59. فتحي عاروري، المعانية الاحصائية وطرق استخداماتها شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
60. فتحي محمد، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الاكاديمية، العدد 19، القاهرة، مصر، 2003.
61. فليه فاروق عبدو، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2009م.
62. كمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006م.
63. ماهر أبو المعاطي علي، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإجتماعية، جامعة حلوان، ط 4، الإسكندرية، 2010
64. مجيد الكوخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، ط1، 2014.
65. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة صورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008.
66. محمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، المعزز للنشر والتوزيع، ط1، المجلد 1، القاهرة، 2015.
67. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن - 2015.
68. محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
69. محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2010.
70. محمد عبد الغني حسن، إدارة التكنولوجيا، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة ، 2006 ،

71. محمد عبد الغني حسني ، مهندسة سارة محمد هلال، إدارة التكنولوجيا، مركز تطوير الأداء و التنمية، ط 1، مصر الجديدة، 2011
72. محمد عبد الفتاح رضوان، تنمية المهارات، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013.
73. محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
74. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
75. محمد فتحي وآخرون، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الاكاديمية العدد 19، المجلد العاشر، القاهرة، مصر، 2003.
76. محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016.
77. محمود حسين، أساليب البحث العلمي، دار المناهج للنشر، القاهرة، مصر، 2011
78. محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر، دار الكتب العلمية، ط1، المجلد 1، العراق، 2012
79. -محمود سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع - بيروت ، لبنان 2016،
80. مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، دار النشر للروابط العالمية، القاهرة، ط1، 2004.
81. مدحت محمد أبو النصر، معوقات الاتصال، جروب المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2011
82. مرسي محمود الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988م.
83. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
84. مسلم علاوي شلبي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2017.

85. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.
86. مصطفى يوسف كافي دعم الإدارة الإلكترونية - دار مؤسسة رسلان سوريا - 2010
87. نادية عيشور و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
88. هلال محمّد، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، مصر - 1996.
89. وائل رفعت، ادارة التويق، دار المعترف، قاهرة، طبعة اولي، 2017.
90. ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- II. الرسائل الجامعية:**

1. إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، تخصص علم اجتماع، جامعة محمد لمين، سطيف، 2018.
2. التّمّام عبد الله. الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى. 2007
3. توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. جامعة غزة، فلسطين، رسالة ماجستير-منشورة، جامعة إسلامية-2009.
4. حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، جامعة غزة فلسطين، رسالة ماجستير-منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين-2010.
5. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، شهادة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
6. ساري عوض حسنة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية، شهادة ماجستير منشورة، قسم التربية المقارنة، جامعة عين شمس، 2011.
7. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2010
8. سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، بائنة، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة الحاج لخضر بائنة-الجزائر-2008.

9. سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، رسالة ماجستير، السعودية 2010،
10. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، شهادة دكتوراه، منشورة، قسم العلوم الإجتماعية-2013/2014.
11. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، جامعة الرياض، شهادة ماجستير، منشورة قسم علوم إدارية، جامعة نايف، 2006
12. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص : إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016
13. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمحافظة الطائف، جامعة سانت كليمنس، سوريا، شهادة دكتوراه، منشورا، قسم إدارة صحية، 2009 / 2010.
14. عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة غزة، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، 2013.
15. مصطفى محجوبي، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية علاقات الإنسانية، رسالة دكتوراه - تخصص علم الاجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، 2016.
16. مها الحسن القحمابي، الأمن النفسي وإنعكاساته على محددات الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه، قسم السكن وإدارة المنزل، جامعة أمّ القرى، السعودية ، 2015
17. ميساء فتحي عيد أبو حصيرة، تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب معايير منظمة الصحة العالمية، جامعة إسلامية، غزة-شهادة ماجستير، منشورة، قسم كلية التجارة. 2016-2017.
18. يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

III. المقالات و المنشورات العلمية:

1. العياشي زرار، الإدارة الإلكترونية (فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة)، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، - جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد الخامس، يونيو 2016.
2. شكري بن زعور، الإدارة العامة، جامعة 3، الجزائر، 10 نوفمبر 2013 .
3. أحمد فخري الهياجنة، إدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية تجارب عربية وعالمية، المعهد العربي لإنماء المدن.
4. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الجامعة الإسلامية العالمية، العدد 7، ماليزيا، 2010 .
5. أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4-2016م.
6. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريبيّة في الجامعات الأردنيّة الرسميّة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني،
7. رأفت رضوان، الإدارة والمتغيّرات العالميّة الجديدة، الملتقى الإداري الثاني لجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2001.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة وإتجاهات العاملين نحوها، جامعة منصور، كلية التجارة، منشور، 2004م.
9. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.
10. عبد المومن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المركز الديمقراطي العربي، كلية الحقوق، جامعة سعيدة، الجزائر.
11. عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل، البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر، 2017.

12. علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج العدد (23) مركز الخليج للأبحاث. الإمارات. 2006.
13. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسة التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد9، 2011.
14. يوسف جاسم الهميلي، واقع الإستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي، مملكة عربية سعودية، ندوة الحاسب الآلي (20) معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003 م .
15. لعرج مجاهد-طويطي، إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية "المحاولة الجزائرية"، مجلة مسيلاف، العدد الثالث، 2016.
16. محمد الصالح، بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، العدد 2، ديسمبر 2014.
17. محمد حمود علي النعمان، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة الناصر، العدد الثامن يوليو، ديسمبر، 2016.
18. بلمقدم مصطفى، أ. بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة تلمسان، الجزائر.
19. سحر قدوري رفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد السابع.
20. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، سوريا، المجلد-31، العدد 2009.
21. يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين-مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13-العدد1، 2011.
22. أفنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية مجلة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق 2009.

23. حسين سندي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح ورقة عمل مقدّمة إلى: مؤتمر الحكومة الإلكترونية في (2002-2003م)، مسقط.
24. عبد المومن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المركز الديمقراطي العربي، كلية الحقوق، جامعة سعيدة، الجزائر، 2015
25. فرطاس فتيحة. عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين. مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02، العدد 15، 2016
26. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر 2011
27. أبو عاشور، خليفة مصطفى النمري، ديانا جميل، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، جامعة اليرموك، عمان، 2013

IV. المراجع الأجنبية:

1. DAVS, Lan ,crime and the NET: AN OVERVIEW OF criminal ACTIVITY on the internet and the legal community,s 1998;
2. Desseler ,G.A.frame work for management new jersey printice Hall, 2001
3. jaques dendre، Denis Lindon, Merctor, Edition DALLOZE ,6ed, paris, 2000 p6.
4. TrUrban ,Efraim and others , indroduction to information technology,2nd edition,john wiley et sons,Singapore ,2003.
5. AMAR, b; the E . Business Revolution ; NEW Jersey print ice Hall
6. Porter ,M ,strategy and internet,hba,vol, 79 NO3 ;2001
7. Russell, A. How School Counselors Could Benefit from EManagement, Solutions: The Case of Paperwork. U.S.A, Department of Education Research and Improvement Educational Information Center, ERIC Number ED 478218. (2004).

V. المواقع الإلكترونية

1. [aimenharby,blogspot.com](http://aimenharby.blogspot.com)
2. www.mahewar.org.org
3. www.oujdacity.net
4. WWW.Ghassan.Ktaite.com
5. www.platform.almanhal.com
6. www.blogspot.com
7. hrdis.cussion.com
8. www.alkhaleej.com

الملاحق

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة:

موجهة للإداريين في الجامعة.

- 1- الدرجة العلمية.
- 2- ما هو مستواك في الحاسوب؟
- 3- هل تلقيت تكوينًا خاصًا بالمعلوماتية؟
- 4- هل لديك رغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة؟
- 5- هل هناك توافقًا بين مهاراتك وشبكة المعلوماتية؟
- 6- ماهي النقائص الموجودة في الإدارة؟
- 7- هل هناك نقص في تدفق الإنترنت؟
- 8- هل هناك تكافؤ من حيث التجهيز بين الإدارات؟
- 9- هل هناك تطور من ناحية الاتصال؟
- 10- ما هو نمط السائد في عملية الاتصال؟
- 11- هل الإدارة الإلكترونية وفرت الجهد والوقت؟
- 12- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في رضا العاملين داخل الجامعة؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي

إشراف الدكتورة:

د/ تونسي فايزة

إعداد الطالبة:

- بن جدو خضرة فطيمة الزهرة

ملاحظة:

تم إعداد هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات بحثنا، ونأمل من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة المقترحة، كما نحيطكم أن اجاباتكم تحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي . نشكر حسن تعاونكم

أسئلة الاستمارة

- المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 30-20 40-30 50-40 60-50 ما فوق 60
- 3- السكن: مدينة الريف
- 4- الخبرة المهنية 5-0 10-05 15-10 20-15 25-20 ما فوق 25

- معلومات خاصة بظروف تكوين الإداري:

- 5- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 6- ما هو مستواك التكويني في المعلوماتية: متوسط حسن جيد
- 7- هل تلقيت دراسات ثانوية عن المعلوماتية:

لم أتلقى في المتوسط في الثانوي في الجامعة

- 8- هل عايشت في مرحلة الطفولة عصر الحاسوب؟ نعم لا

- إذا كانت نعم كيف كان مستواك في الحاسوب؟

.....

.....

9- هل تسعى لتطوير أدائك وفقا للتطور التكنولوجي الذي شهدته الإدارات؟

نعم لا

10- هل تلقيت تكوينا خاص في مجال المعلوماتية بعد التوظيف؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (نعم) كيف اثر ذلك على أدائك داخل الإدارة؟

.....

.....

- بيانات خاصة بالعلاقات المهنية داخل الإدارة

11- كيف تبدو علاقاتك مع زملائك؟ متوترا حسنة جيدة

- إذا كانت الإجابة (متوترة) بما تفسر ذلك؟

.....

12- هل يؤثر توتر العلاقات مع زملائك على أدائك المهني؟

نعم لا أحيانا لا أدري

13- هل هناك توافق في المستوى العلمي بين الإداريين؟

نعم لا أحيانا

14- هل هناك دورات معلوماتية للإداريين؟

نعم لا أحيانا

- تطبيق الإدارة الالكترونية

15- متى تم تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة:

16- ماهي المصالح المعنية بالإدارة الالكترونية؟

الأجور المستخدمين شؤون اجتماعية الدراسات

17- هل لديك رغبة في تعلم الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة؟

نعم لا

18- هل ساعدك محيطك على تطوير مهاراتك جديدة في التكنولوجيا؟

نعم لا أحيانا

19- هل توسيع الشبكة المعلوماتية بإدارتك ساعد في تطوير مهاراتك المهنية؟

نعم لا

20- هل تتناسب مهاراتك المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية؟

نعم لا

- التقنيات الحديثة:

21- هل كل المصالح مععمة بأجهزة الإعلام الآلي؟

نعم لا نوعا ما

22- هل تستخدم في مكتبك شبكة الأنترنت؟

نعم لا

23- هل للجامعة قاعدة بيانات موحدة عبر كامل الكليات؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة (نعم) اذكر المصالح

.....

24- ماهي النقائص التقنية لإنجاح الإدارة الالكترونية؟

تجهيزات تدفق الانترنت

25- هل يتم تدريب الموظفين للتكيف مع الأساليب التكنولوجية الحديثة؟

نعم لا أحيانا

26- هل هناك دورات تدريبية للإداريين بالجامعة؟

- دورات إدارية

- دورات للمعلوماتية

- أيام دراسية

- لا يوجد

27- ماهي أهم النقائص المسجلة في الإدارة الالكترونية ؟

.....

.....

- رضاء العاملين

28- هل تواجه تخوف من اجبارية تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

نعم لا نوعا ما

إذا كانت الإجابة (نعم) ماهي أسباب التخوف؟

.....
.....

29- هل تشعر بارتياح أثناء تطبيق الآلية الالكترونية؟

نعم لا أحيانا

30- هل هناك توافق بين المصالح الإدارية الالكترونية من حيث التجهيز؟

نعم لا نوعا ما

31- هل يتم تشجيع المستخدم ماديا ومعنويا أثناء تطبيقه للمهارة الالكترونية؟

نعم لا

32- هل هناك اتاحة من طرف الإدارة الإلكترونية للمستخدم لإبراز قدراته في التسيير؟

نعم لا أحيانا

33- هل توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد لأداء المهام؟

نعم لا نوعا ما

34- هل تساعد الإدارة الإلكترونية المستخدمين باتخاذ قرار بشكل فردي؟

نعم لا أحيانا

35- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة (لا) في رأيك ماهي الأسباب؟

.....
.....

- نمط الاتصال

36- حدد نوع الاتصال المتبع في الإدارة ؟

تقليدي حديث مختلط

37- هل ترى بأن تكنولوجيا الاتصال أثرت على الاتصال بين الموظفين؟

نعم لا أحيانا

38- هل تستشير زملائك باستخدام وسائل تكنولوجيا في اتخاذ القرارات؟

دائما أبدا احيانا

39- هل يغلب طابع الاتصال التكنولوجي عن الاتصال التقليدي؟

نعم لا نوعا ما

إذا كانت الإجابة (لا) كيف تفسر ذلك؟

.....
.....

40- هل أثرت الإدارة الالكترونية على نمط الاتصال؟

نعم لا نوعا ما

41- حدد معوقات الاتصال الالكتروني في الإدارة؟

- الأنترنت
- نقص الحواسيب
- مشاكل أخرى

- إذا كانت الإجابة تخص " مشاكل أخرى " حدد نوعها؟

.....
.....

42- هل أثر الاتصال التكنولوجي على أداء الموظف؟

نعم لا نوعا ما

43- نسبة المردودية التي حققتها الاتصال الإلكتروني؟

- جيد
- متوسط
- ضعيف

-تطور الإدارة:

44- هل يتمسك الإداريون بمبادئ الإدارة التقليدية؟
نعم لا نوعا ما

45- هل هناك عزوف للإداريين عن استخدام الحاسوب؟
نعم لا نوعا ما

إذا كانت الإجابة (لا) ماهي الأسباب في رأيك؟

.....
.....

46- هل هناك تشريعات وقوانين تفرض على الإداريين تطبي التقنية المعلوماتية؟
نعم لا

47- هل تطوّر المرفق العمومي الجامعي بعد تطبيق هذه التقنية؟
نعم لا

48- هل استعمال الإدارة الالكترونية وفرّ أموال على الجامعة؟
نعم لا لا أدري

49- هل جامعتك تواكب جامعة أخرى مجاورة من ناحية التقنية الحديثة؟
نعم لا لا أدري

50- حدد مجالات التميز بعد تطبيق هذه التقنية؟

- مرونة القرارات
- سرعة معلوماتية
- وفرة المعلومات

51- هل أثرت الإدارة الالكترونية على الإدارة حاليا؟

نعم لا نوعا ما