الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية في جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

– علي بن خليفة

إشراف الأستاذة:

– د. فوزية صغيري

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الحاج عمر ابراهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسًا
صغيري فوزية	محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفًا و مقررًا
بوحادة خديجة	مساعد أ	جامعة غرداية	مناقشًا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء



الحمد لله حمدا وإمتنانا على البدء والختام

أهدي هذا العمل

إلى والدي الحبيبين على دعمكما المستمر، وصبركما، وحبكما غير المشروط الذي كان دائمًا مصدر قوتي وإلهامي..

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء تعبيرا عن امتناني لكل لحظة تشجيع، ولكل كلمة دعم منكم على طول الطريق..

إلى بقية أفراد أسرتي الكرام على محبتكم واهتمامكم، وكونكم دائما جزءا من رحلتي.

إلى أصدقائي الأعزاء أقدم هذا العمل لكم عرفانا بصداقتكم، وتشجيعكم، ووجودكم الذي جعل الرحلة أجمل وأسهل،

علي بن خليفة

شكر وتقدير

الحمد لله تبارك وتعالى الذي أنار لي الطريق، ومنحني الصبر والقوة، ووفّقني لإكمال هذه المذكرة بنجاح.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " **الدكتورة فوزية صغيري** "، التي أضاءت لي الطريق بنور بصيرتها وصفاء فؤادها، وسهّلت عليّ مسيرة البحث، ولم تبخل عليّ بالنصائح والإرشادات القيمة، أسأل الله أن يديمها ذخراً لطلبة العلم.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية في جامعة غرداية على ما قدموه من جهد ومعرفة وعلم ساهم في توسيع آفاقي ومعارفي المستقبلية في مجال علم الإجتماع.

ولا يفوتني أن شكري جزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بالمساهمة في مناقشة هذا البحث، وإثراءه بتوجيهاتهم وملاحظاتهم السديدة.

علي بن خليفة

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال، وقد تم تطبيقها على عينة تضم 130 موظف من جامعة غرداية، حيث ركزت الدراسة على تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي للعمال، سواءا من حيث المتطلبات الازمة أو التحديات التي تواجهها على أرض الواقع، أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة فعالة لتطوير الأداء الوظيفي داخل الجامعة، من خلال تسهيل الإجراءات وتسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الكفاءة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام ورفع جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة، إلا أن نجاحها الكامل يتطلب تكاملاً بين توفير المتطلبات، ومواجهة التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية، بما يضمن تحقيق جودة أعلى في الخدمات الإدارية واستمرارية تحسين الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims to identify the extent to which the implementation of e-management affects employees' job performance, It was conducted on a sample of 130 employees at the University of Ghardaia, The study focused on the impact of e-management on workers' job performance, and the results showed that e-management represents an effective tool for developing job performance within the university, This is achieved not only by facilitating procedures, accelerating task completion, reducing errors, and improving efficiency, but also by contributing to the overall improvement of the work environment and enhancing the quality of administrative performance within the institution, However, its full success requires integration between technical, human, and organizational aspects to ensure higher quality administrative services and continuous improvement in job performance.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1. أسباب إختيار الموضوع	5
2. أهمية الدراسة	5
3. أهداف الدراسة	6
4. الدراسات السابقة	7
5. الإشكالية	9
6. الفرضيات	10
7. تحديد المفاهيم	10
8. المقاربة السوسيولوجية	11
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية	
تمهيد	15
1. مفهوم الإدارة الإلكترونية (تعريفها وخصائصها)	16

قائمة المحتويات

2. أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها	19
3. أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية	22
4. أنواع الإدارة الإلكترونية	23
5. وظائف الإدارة الإلكترونية	25
6. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	28
7. متطلبات الإدارة الإلكترونية	31
8. مزايا الإدارة الإلكترونية	34
9. سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	35
خلاصة الفصل	37
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
تمهيد	39
1. تعريف الأداء الوظيفي	40
2. أهمية الأداء الوظيفي	41
3. عناصر الأداء الوظيفي	42
4. محددات الأداء الوظيفي	43
5. أنواع الأداء الوظيفي	45
6. العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي	46
7. معايير الأداء الوظيفي	48
8. تقييم الأداء الوظيفي	48
9. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	55
خلاصة الفصل	58
الفصل الرابع: دراسة ميدانية في جامعة غرداية	
تمهيد	60

قائمة المحتويات

1. الإجراءات المنهجية للدراسة	60
1.1. مجالات الدراسة	60
2.1. المنهج المستخدم للدراسة	65
3.1. أدوات جمع البيانات	67
4.1. عينة الدراسة	68
2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة	72
1.2. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى	72
2.2. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية	84
الإستنتاج العام	100
الخاتمة	103
قائمة المصادر والمراجع	105
الملاحق	113
الفهرس	118

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	53
02	نموذج لعبارات الاختبار الالزامي (الاجباري)	54
03	يوضح متغير الجنس في برنامج SPSS	55
04	يوضح متغير السن في برنامج SPSS	69
05	يوضح متغير المستوى التعليمي في برنامج SPSS	70
06	يوضح متغير الأقدمية في برنامج SPSS	71
07	العلاقة بين توفير الجامعة للبنية التحتية الرقمية اللازمة للعمل الإلكتروني وتمكن من إنجاز مهامك الوظيفية بكفاءة بفضل الأنظمة الإلكترونية	72
08	العلاقة بين توفير برامج وأنظمة إدارية إلكترونية ومساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت	73
09	العلاقة بين التدريب المقدم لإستخدام الأنظمة الإلكترونية وتقلص الأخطاء الإدارية	75
10	العلاقة بين وجود سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية داخل الجامعة وتحسن جودة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية	76
11	العلاقة بين مستوى الدعم الفني المتاح عند حدوث مشكلات في الأنظمة الإلكترونية وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع من خلال الإدارة الإلكترونية	78

قائمة الجداول

12	العلاقة بين تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري لضمان فعاليتها وتحسن التعاون بين الموظفين بفضل الأنظمة الإلكترونية	79
13	العلاقة بين الوسيلة التي تستخدمها الجامعة للتواصل معك وتوفير الإدارة الإلكترونية لأدوات واضحة لمتابعة المهام والإنجازات	81
14	العلاقة بين صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية ومساعدة الإدارة الإلكترونية على الالتزام بأداء مهامك في الوقت المناسب	84
15	العلاقة بين وجود مشاكل تقنية تؤثر على جودة الأداء الوظيفي وإتاحة النظام الإلكتروني متابعة أداء الآخرين بسهولة وشفافية	86
16	العلاقة بين نقص الوعي الرقمي بين الموظفين والطلاب ومساعدة الأنظمة الإلكترونية في تنظيم الوقت بشكل أفضل	87
17	العلاقة بين مواجهة الإلكترونية مقاومة أو رفض من بعض الموظفين والطلاب وتقليل الإدارة الإلكترونية من الحاجة للتدخل اليدوي في الأعمال الروتينية	89
18	العلاقة بين نقص الموارد المالية المؤثرة على تطوير الأنظمة الإلكترونية وتشجيع الإدارة الإلكترونية على الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية	90
19	العلاقة بين ضعف التواصل بين الأقسام المؤثرة على فعالية الإدارة الإلكترونية واستخدام الأنظمة الإلكترونية يزيد من شعورك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليك	92
20	وجود مخاطر تتعلق بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات وتوفر الإدارة الإلكترونية آليات للتقييم والمتابعة تعزز الانضباط الوظيفي	94

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	30
02	محددات الأداء الوظيفي	44
03	طريقة التوزيع الإجباري لتقييم الأداء	51
04	نموذج لمقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة	54

المقدمة

المقدمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية نهجا عصريا يعنى بإدارة وتنظيم الأعمال داخل المؤسسات من خلال الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال، مثل الحواسيب، الإنترنت، والبرمجيات، حيث يهدف هذا النهج إلى تسريع وتيرة إنجاز المهام الإدارية وزيادة كفاءتها، عبر استبدال الإجراءات التقليدية الورقية بأنظمة رقمية متطورة تتيح حفظ البيانات، ومعالجتها، واسترجاعها بسهولة في أي وقت، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وتقليل احتمالية وقوع الأخطاء البشرية.

فالإدارة الإلكترونية واحدة من أبرز التغيرات الجذرية التي طرأت على طريقة عمل المؤسسات في عصرنا الحالي، حيث جاءت نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، إذ يعتمد هذا النوع الجديد من الإدارة بشكل أساسي على توظيف تقنيات المعلومات وأدوات الاتصال الحديثة لتنفيذ العمليات الإدارية بفعالية كبيرة وكفاءة عالية، وقد ساهمت هذه النقلة النوعية في تطوير أساليب العمل بشكل ملحوظ من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية التي كانت في معظم الأحيان تعاني من التعقيد، وبطء الإنجاز عند الاعتماد على النماذج التقليدية، فضلا عن أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تعزيز مستوى الشفافية داخل المؤسسات من خلال تمكين الوصول السريع والآمن إلى المعلومات الضرورية للعمليات الإدارية واتخاذ القرارات، وهذا التحول لم يحسن فقط آلية سير العمل بل انعكس إيجابيا على جودة القرارات المتخذة، حيث أصبحت أكثر دقة وسرعة في الاستجابة للمتغيرات، وفي ضوء هذا السياق فإن المؤسسات التي انخرطت في تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية باتت تتمتع بمرونة أكبر وقدرة أعلى على التكيف مع التحولات السريعة التي يفرضها العصر الرقمي، ما أهلها للبقاء في طليعة المنافسة والاستمرار في تلبية المتطلبات المتزايدة للعصر الحديث.

من جهة أخرى يبدو تأثير الإدارة الإلكترونية جليا ومؤثرا بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين، إذ تساهم بفعالية في تعزيز مستوى الإنتاجية عبر تقليص الزمن والجهد المطلوبين لتنفيذ

مختلف المهام اليومية، ويظهر ذلك في قدرتها على تسهيل العمليات الإدارية وتبسيطها بشكل ملحوظ، حيث توفر أدوات وتقنيات رقمية متقدمة تجعل عملية التواصل والتنسيق بين أفراد الفريق أكثر يسرا وانسيابية، ومن خلال هذه التحسينات ترتفع مستويات التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تعزيز روح العمل الجماعي وتحقيق المزيد من الانسجام داخل بيئة العمل، إلى جانب ذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية محفزا لتطوير القدرات الفردية، إذ تتيح للموظفين فرصة اكتساب مهارات تقنية جديدة تسهم في رفع مستوى كفاءتهم المهنية، وذلك التطور لا ينعكس فحسب على الأداء الفردي، بل يمتد تأثيره ليشمل أداء المؤسسة بشكل عام، مما يدفع عجلة التميز المؤسسي ويرتقي بجودة العمل المقدم، وعلى الرغم من هذه الفوائد الجلية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، إلا أنها قد تواجه بعض التحديات مثل الحاجة إلى التدريب المستمر ومقاومة التغيير.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة دراستنا هذه لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال.

ومن خلال هذا بدأت بلورة فكرة هذا الموضوع من خلال هذا البحث لبناء الموضوع وإشكاليته، وقد قسمت الدراسة إلى أربع فصول كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الذي شمل أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، الإشكالية، الفرضيات، المقاربة السوسيولوجية، تحديد المفاهيم والمصطلحات، صعوبات البحث.

الفصل الثاني: يتعلق بالإدارة الإلكترونية، حيث شمل تمهيد، مفهوم الإدارة الإلكترونية (تعريفها وخصائصها)، أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها، أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية، أنواع الإدارة الإلكترونية، وظائف الإدارة الإلكترونية، مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، متطلبات الإدارة الإلكترونية، مزايا الإدارة الإلكترونية، سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: يتعلق بالأداء الوظيفي، حيث شمل تمهيد، تعريف الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة

بالأداء الوظيفي، معايير الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، النظريات المفسرة للأداء الوظيفي، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: يتعلق بدراسة ميدانية في جامعة غرداية، حيث شمل تمهيد، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة، حيث شمل تمهيد، عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى، عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية، الإستنتاج العام.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. الدراسات السابقة
5. الإشكالية
6. الفرضيات
7. تحديد المفاهيم
8. المقاربة السوسيولوجية

1. أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لدراسة موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال وليد الصدفة، بل جاء نتيجة مجموعة من الدوافع الموضوعية والذاتية، والمتمثلة فيما يلي :

أ. أسباب موضوعية:

- ✓ فهم التحول نحو الإدارة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.
- ✓ التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات وتأثيرها على كفاءة الأداء الوظيفي للعمال.
- ✓ إبراز دور التقنيات الرقمية في تحسين الإنتاجية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

ب. أسباب ذاتية:

- ✓ الاهتمام الشخصي بمجال الإدارة الحديثة والتكنولوجيا ودورهما في تطوير بيئة العمل.
- ✓ تزايد اعتماد المؤسسات على الأنظمة الإلكترونية، وما يرافقه من تغير في أداء العمال وطبيعة مهامهم.
- ✓ رغبة في تزويد حقل علم الاجتماع التربوي بمواضيع جديدة تكون أكثر تخصصا وعمقا وأكثر واقعية.

2. أهمية الدراسة:

تعد عملية تحديد أهمية الدراسة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تمكن الباحث من توضيح الأهداف المرجوة والقيمة العلمية والعملية للموضوع المدروس، تتجلى أهميتها في مجموعة من النقاط أبرزها.:

- ✓ الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال.

✓ الإسهام في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تهتم بتطوير الإدارة الإلكترونية وتحسين استخدامها.

✓ بيان تأثير الإدارة الإلكترونية على العمال من حيث الإنتاجية، الكفاءة، والرضا الوظيفي، باعتبارها مؤشر يعكس مدى نجاح المؤسسات في تبني التحول الرقمي وتحقيق الأداء الفعال.

✓ تقديم نتائج تساعد المسؤولين وصناع القرار في تحسين استراتيجيات الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية.

3. أهداف الدراسة:

لا يخلو أي موضوع من مواضيع علم الاجتماع من أهداف مرجوة من دراسته، حيث تسعى دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في:

أ. الأهداف النظرية:

✓ الإطلاع على أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

✓ الكشف عن مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بالأداء الوظيفي.

ب. الأهداف التطبيقية:

✓ التعرف على مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال.

✓ الكشف عن تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال.

✓ معرفة تأثير تحديات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال.

4. الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المشابهة والقريبة من موضوع الدراسة تبين أنه توجد عدة دراسات تناولت موضوع الدراسة، من بينها:

أ. **الدراسة الأولى:** خميسة بن خدوجة، نعيمة شارف، الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر – الوادي –:[1]

تناولت هذه الدراسة إشكالية دور الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، حيث تمثلت هذه الإشكالية في: هل للإدارة الإلكترونية دور في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكيفي، حيث أجريت على عينة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائرية بالوادي، حيث بلغت عينة الدراسة من 80 موظف.

فكان نتائج الدراسة المتوصل إليها كالتالي:

- للحاسب الآلي دور في تطوير القدرات لدى الموظفين.
- للبرمجيات دور في رفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين.
- لشبكات الإتصال دور في النشاطات الإبداعية.

ب. **الدراسة الثانية:** أحميداني آية، تأثير الإدارة الإلكترونية على علاقات العمل بالمؤسسة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة: [2]

تناولت هذه الدراسة إشكالية تأثير الإدارة الإلكترونية على علاقات العمل بالمؤسسة، حيث تمثلت هذه الإشكالية في: كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على علاقات العمل في المؤسسة ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بطريقة المسح الإجتماعي، حيث أجريت على عينة من موظفين في جامعة عباس لغرور بخنشلة، حيث بلغت عينة الدراسة من 35 موظف إداري.

فكان نتائج الدراسة المتوصل إليها كالتالي:

---

[1] خميسة بن خدوجة، نعيمة شارف، **الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر – الوادي –**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017/2016.

[2] أحميداني آية، **تأثير الإدارة الإلكترونية على علاقات العمل بالمؤسسة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2025/2024.

– الإدارة الإلكترونية بعناصرها ووظائفها تؤثر بدرجة متوسطة على علاقات العمل بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة.

– توفر عناصر الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية – جامعة خنشلة –، والمتمثلة في كل ما هو تقني من حواسيب وشبكات إلكترونية وبرمجيات متخصصة مما يسهل تحسين أداء المؤسسة.

– الإستغلال الأمثل لشبكة الأنترنت بدرجة كبيرة في تنفيذ المهام الإدارية بشكل أسهل وأسرع داخل المؤسسة.

ج. الدراسة الثالثة: معاطة حنان، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بكوندور – بمدينة برج بوعريريج –: [1]

تناولت هذه الدراسة إشكالية دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي، حيث تمثلت هذه الإشكالية في: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث أجريت على عينة من إطارات في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريريج، حيث بلغت عينة الدراسة من 73 إطار.

فكان نتائج الدراسة المتوصل إليها كالتالي:

– عملت مؤسسة كوندور على توفير مختلف التجهيزات الأساسية بتوفير شبكات الإتصال وقواعد البيانات ومختلف البيانات ومختلف البرمجيات مما انعكس إيجابا على الأداء.

– يتم الاعتماد على التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة.

– تعمل الشبكات على خلق فرص الإبداع والإبتكار على مستوى الإطارات لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

– تفعيل الأداء الوظيفي يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

[1] معاطة حنان، **دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بكوندور – بمدينة برج بوعريريج –**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2023-2024.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يلاحظ أنها تشابهت مع دراستي من حيث أهداف الدراسة وأداة الدراسة، والمتمثلة في إستمارة الإستبيان.

في حين اختلفت الدراسات السابقة مع دراستي في إشكالية الدراسة وأسئلتها، حيث أن كل من دراسة اعتمدت إشكالية وأسئلة خاصة بها، فضلا عن أن كل دراسة اعتمدت المنهج الذي يتناسب مع طبيعة موضوعها، كما أن كل دراسة اخترت العينة (أفراد العينة، حجم العينة) التي تتناسب مع حجم مجتمعها وظروف توزيع الإستبيان، كما اختلفت نتائج كل دراسة حسب إشكالية وأسئلة مصاغة وحسب إستمارة الإستبيان المعدة.

5. الإشكالية:

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم التحولات التي شهدها قطاع التعليم العالي، حيث ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل الجامعة، إذ أتاحت الأنظمة الرقمية تسهيل إنجاز المهام الإدارية مثل تسجيل الطلبة، معالجة البيانات، وإدارة الملفات، مما قلل من الوقت والجهد المبذول في الأعمال الروتينية، كما ساعدت على تعزيز دقة العمل وتقليل الأخطاء البشرية بفضل الاعتماد على البرمجيات الحديثة، ومن جهة أخرى ساهمت في تحسين التواصل بين مختلف المصالح الجامعية، الأمر الذي انعكس إيجابا على التنسيق والعمل الجماعي، كذلك مكنت الإدارة الإلكترونية العمال من تطوير مهاراتهم التقنية واكتساب خبرات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، ومع ذلك قد يواجه بعض العمال صعوبات في التكيف مع هذه الأنظمة، خاصة في ظل نقص التكوين أو ضعف البنية التحتية، ورغم هذه التحديات، فإن الإدارة الإلكترونية تبقى عاملاً أساسياً في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل الجامعة.

ولذلك قد سعت هذه الدراسة الميدانية إلى محاولة تسليط الضوء على تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال في جامعة غرداية، ووجه العلاقة بينهما، وذلك عبر الإجابة عن تساؤل عام للدراسة هو:

كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال في جامعة غرداية ؟

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ كيف تؤثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال في جامعة غرداية ؟
- ✓ كيف تؤثر تحديات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال في جامعة غرداية ؟

6. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تؤثر متطلبات وتحديات الإدارة الإلكترونية على لأداء الوظيفي للعمال في جامعة غرداية.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ تؤثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال في جامعة غرداية.
- ✓ تؤثر تحديات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال في جامعة غرداية.

7. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تحديد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في أي بحث يمثل خطوة أساسية لفهم موضوع الدراسة وتحديد المتطلبات النظرية والمنهجية للباحث، وتزداد هذه الأهمية في الدراسات السوسيولوجية، حيث يكتنف العديد من مفاهيمها الغموض وعدم الوضوح، إذ يساعد تحديد المفاهيم على استيعاب أبعاد الموضوع بشكل أفضل، ويشكل إطارا تصوريًا لدراسة الواقع المدروس واختيار الأسلوب الأنسب لمعالجته، وتتضمن الدراسة الحالية عدة مفاهيم أساسية وهي:

✓ **الإدارة الإلكترونية:** هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع إستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل إستغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة. [1]

✓ **التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:** هي استراتيجية إدارية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة لأعضاء الهيئة التدريسية، الموظفين، والطلبة، من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والتقنية المتاحة ضمن نظام إلكتروني حديث، بما يضمن الاستخدام الأمثل للمعلومات والوقت والجهد والمال، وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وجودة عالية.

✓ **الأداء الوظيفي:** هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها، وهو يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة. [2]

✓ **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** هو مدى تنفيذ الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعة لمهامهم ومسؤولياتهم الموكلة إليهم، ويقاس بالنتائج والإنجازات التي يحققونها بما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة وتحسين جودة العملية التعليمية والإدارية.

8. المقاربة السوسيولوجية:

يعد الإطار النظري للدراسة من أهم المداخل التي يعتمد عليها الباحث في تفسير الظواهر الاجتماعية داخل التنظيمات، حيث يسمح بتوجيه التحليل نحو مقاربة علمية واضحة، وانطلاقا من موضوعنا المتعلق بتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال، فقد تناولت العديد من

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة – الهندرة – إدارة المعرفة – الإدارة الإلكترونية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 2014، ص 16.

[2] عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، **دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية**، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 01، المركز الجامعي، البيض، 2023، ص 464.

المقاربات السوسيولوجية مسألة التنظيم والتكنولوجيا الإدارية، باعتبارها عوامل مؤثرة في تحسين أو إعادة تشكيل الأداء داخل المؤسسة.

ففي إطار النظريات الكلاسيكية، تُعد نظرية البيروقراطية لماكس فيبر من أبرز المداخل التي فسّرت التنظيم الإداري، حيث تقوم على مبدأ العقلانية، وتقسيم العمل، والاعتماد على القواعد والإجراءات الرسمية، وفي سياق الإدارة الإلكترونية يمكن اعتبار هذه الأخيرة امتدادا حديثا للبيروقراطية العقلانية، إذ تساهم في تنظيم العمل وتسهيل الإجراءات وتقليص التداخل الإداري مما يؤدي إلى رفع فعالية الأداء الوظيفي وتحسين سرعة اتخاذ القرار.

كما ساهمت النظرية العلمية للإدارة التي أسسها فريدريك تايلور في إبراز أهمية التنظيم الدقيق للعمل عبر دراسة الوقت والحركة، بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة. ويمكن إسقاط هذا التصور على الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الرقمنة والأتمتة في تنفيذ المهام، مما يقلل من الجهد البدني والوقت الضائع، ويساهم في تحسين أداء العمال من خلال تسهيل العمليات وتبسيط الإجراءات.

ومن جهة أخرى ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال دراسات إلتون مايو على أهمية الجانب الإنساني داخل التنظيم، حيث أكدت أن الأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بالعوامل التقنية، بل يتأثر أيضا بالعلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي، وفي هذا السياق تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل من خلال تسهيل التواصل بين العمال والإدارة، وتعزيز الشفافية، وتقليل الضغط الإداري، مما ينعكس إيجابًا على أداء الأفراد.

كما تفسر نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو العلاقة بين الدافعية والأداء، حيث يرى ماسلو أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته تدريجيا من الحاجات الأساسية إلى تحقيق الذات، ومن هذا المنظور يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في إشباع عدد من هذه الحاجات، مثل حاجات التقدير من خلال الاعتراف الرقمي بالإنجازات، وحاجات تحقيق الذات عبر تطوير المهارات الرقمية وإتاحة فرص التكوين المستمر.

أما المقاربة الوظيفية، فإنها تنظر إلى المنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا متكاملا يسعى إلى تحقيق التوازن والاستقرار، ويعد تالكوت بارسونز من أبرز رواد هذا الاتجاه، حيث يرى أن التنظيم يتكون من أنساق فرعية مترابطة تعمل بشكل متكامل، وفي هذا الإطار تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة وظيفية حديثة تساهم في تعزيز التكامل بين مختلف مكونات المنظمة، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل التنسيق بين الأقسام، وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي وضمان استمرارية التنظيم.

كما يمكن الإشارة أيضا إلى المقاربة السوسيوتقنية التي تؤكد على التفاعل بين العنصر البشري والتكنولوجيا، حيث يرى إريك تريست أن الأداء التنظيمي الأمثل يتحقق من خلال التوازن بين النظام التقني والنظام الاجتماعي داخل المؤسسة، وهو ما يتجسد بوضوح في الإدارة الإلكترونية التي تدمج بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية لتحقيق كفاءة أعلى في الأداء.

وعليه يمكن القول إن المقاربات السوسيولوجية المختلفة تقدم تفسيرا متكاملا لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، حيث تتداخل العوامل التنظيمية والإنسانية والتقنية في تشكيل فعالية العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية (تعريفها وخصائصها)
2. أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها
3. أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية
4. أنواع الإدارة الإلكترونية
5. وظائف الإدارة الإلكترونية
6. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
7. متطلبات الإدارة الإلكترونية
8. مزايا الإدارة الإلكترونية
9. سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
10. تحديات الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التحولات الحديثة التي شهدها مجال الإدارة، حيث تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وفعالية، وقد ظهرت هذه الإدارة استجابة للتطور السريع في الوسائل الرقمية، وسعيا لتحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المعاملات، كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل التواصل بين المؤسسات والمواطنين، وتعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، وتعمل كذلك على تقليل البيروقراطية والاعتماد على المعاملات الورقية، مما يساهم في حماية البيئة، ومن جهة أخرى، تساعد في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات، ومع ذلك فإن تطبيقها يتطلب بنية تحتية تقنية متطورة وكوادر بشرية مؤهلة، كما تواجه بعض التحديات مثل ضعف الوعي الرقمي ومخاطر الأمن المعلوماتي، ورغم هذه التحديات، تظل الإدارة الإلكترونية خطوة أساسية نحو تحقيق التنمية المستدامة ومواكبة العصر الرقمي.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية (تعريفها وخصائصها)

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوبا حديثا في تسيير المؤسسات يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والسرعة في إنجاز الأعمال، من خلال التحول من الأنماط التقليدية إلى أنظمة رقمية متكاملة تدعم اتخاذ القرار وتقديم الخدمات بفعالية.

1.1. تعريف الإدارة الإلكترونية:

يمكن إيجاز أهم تعاريف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

✓ الإدارة الإلكترونية تعد نظاما متكاملا يعتمد على بنية وظيفية وتقنية مفتوحة، يتم تطبيقه بشكل إلكتروني عبر شبكات الإنترنت، حيث يهدف هذا النظام إلى تغطية مختلف الأنشطة والعمليات المرتبطة بمجال الأعمال الإلكترونية والحكومية الإلكترونية. [1]

✓ الإدارة الإلكترونية هي نهج إداري يعتمد على الاستفادة المثلى من إمكانات الإنترنت وشبكات الأعمال لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد والقدرات الأساسية للشركة، بالإضافة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى بلا قيود جغرافية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. [2]

✓ الإدارة الإلكترونية تُعنى بتنفيذ كافة الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات، معتمدة على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية. [3]

---

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 21-22.

[2] عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، مصر، 2007، ص 41.

[3] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 43.

✓ الإدارة الإلكترونية تعني استغلال الهيئات العامة لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف متعددة، مثل تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين، وتعزيز التفاعل مع الشركات والصناعات بشكل أكثر فعالية، وتمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات بسهولة، بالإضافة إلى تحقيق إدارة أكثر كفاءة.[1]

يمكن القول إذن أن الإدارة الإلكترونية تمثل إستراتيجية حديثة تواكب متطلبات عصر المعلومات، وتعتمد على منظومة شاملة تجمع بين الجوانب الوظيفية والتقنية بطريقة مرنة ومفتوحة، حيث تهدف هذه الآلية إلى تنفيذ كافة الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات، وذلك من خلال الاستفادة من شبكات الاتصالات الإلكترونية لتسهيل العمليات وتحقيق الكفاءة.

2.1. خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتمثل خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

✓ **إدارة بلا ورق:** تعتمد هذه الإدارة بشكل أساسي على استخدام البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية، بالإضافة إلى الأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الرقمية، للحد من استخدام الورق وتعزيز الكفاءة.

✓ **إدارة بلا مكان:** تقوم هذه الإدارة على التعامل مع الاحتياجات والمؤتمرات عبر الوسائل الإلكترونية، كما تشمل استخدام الهواتف المحمولة، العمل عن بُعد، والتفاعل مع المؤسسات الافتراضية لتوسيع نطاق العمل وتقليل القيود الجغرافية.

✓ **إدارة بلا زمان:** تتميز هذه الإدارة بالعمل المستمر على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع والشهور والسنة، دون التقيد بحدود زمنية محددة، مما يعزز الإنتاجية والاستجابة السريعة.

[1] محمد بلفضل، **الإدارة الإلكترونية في الجزائر، التخطيط والإنجاز**، مجلة الرائد في الدراسات السياسية، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، تيارت، 2020، ص 4.

✓ **الاعتماد على النظم المتطورة:** تركز على الاستغناء عن التنظيمات التقليدية الجامدة، والانتقال إلى المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تعتمد على المعلومات والمعرفة كأساس لتشغيلها.

✓ **حاجة إلى أنظمة إلكترونية:** هناك حاجة متزايدة لاستخدام أنظمة حديثة مثل أنظمة التحصيل المجمعة، خدمات العمل عن بُعد، الشراء الإلكتروني، أنظمة المتابعة الفورية، تخطيط الموارد، نقاط البيع الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والبنوك الإلكترونية وغيرها، لتحقيق المرونة والكفاءة في العمليات المختلفة. [1]

✓ **انتفاء وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل:** تُعد هذه السمة من الخصائص الأساسية التي تميز عمليات الإدارة الإلكترونية، إذ يظل جميع أطراف التعامل متصلين ببعضهم البعض دون تواجد مادي في مكان واحد، وذلك عبر شبكات الاتصال الإلكترونية التي تعمل كوسيط دائم يسهل عملية التواصل بينهم.

✓ **أهمية وجود وسيط إلكتروني:** يعتبر الوسيط الإلكتروني عاملا حيويا لإنجاز كافة الأعمال والمعاملات بين الأطراف، ويتم تبادل البيانات والمستندات بشكل رقمي عبر شبكات الاتصال الإلكترونية، مما يضمن سهولة وسرعة التنفيذ دون الحاجة إلى وسائل تقليدية.

✓ **حلول المشكلات عن بُعد:** تعتمد الإدارة الإلكترونية على معالجة التحديات التي تواجه العملاء باستخدام أجهزة الكمبيوتر وتقنية الاتصال عن بُعد، حيث تعتمد هذه الممارسات على التكنولوجيا الحديثة لتقليل الاعتماد على الأصول المادية أو البشرية غير الضرورية، مما يساهم في تبسيط العمليات وتحقيق الكفاءة.

✓ **وسيلة لتعزيز الأداء والكفاءة:** تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتحسين أداء وكفاءة الحكومة أو المؤسسة، وليست بديلا عنها أو وسيلة لإلغاء دورها، فهي تعتمد على تقنيات حديثة تهدف إلى

[1] محمد عبد الفتاح رضوان، **الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص ص 20-21.

تقليل استخدام الورق، مثل الأرشيف الإلكتروني والأدلة الرقمية والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية. [1]

2. أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

تعد الإدارة الإلكترونية نمطا حديثا في تسيير الأعمال يعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية، وتقوم على التحول من الأساليب التقليدية إلى بيئة رقمية متكاملة في إدارة وتنظيم الأنشطة داخل المؤسسات.

1.2. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.1.2. أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية على المنظمات فيما يلي:

✓ تسهل الإدارة الإجراءات اليومية وتبسط سير المعاملات، مما يؤدي إلى تقليل التعقيد وتسريع إنجاز الأعمال، فضلا عن تعزيز الإدارة الإلكترونية التواصل الفعال مع العملاء من خلال توفير المعلومات بشفافية وعرض الخدمات بطريقة أفضل، وهذا يؤدي بدوره إلى خلق قنوات اتصال جديدة تزيد من كفاءة العمل وتقلل من العوائق التي قد تواجه المؤسسة.

✓ الاعتماد على التقنيات الإلكترونية يحد من النفقات التشغيلية بشكل كبير، حيث يمكن تقليص أعداد الموظفين وتقليل الحاجة إلى البنية التحتية التقليدية، ما يؤدي إلى تقليل الوقت المهدر على الإجراءات التقليدية وخفض التكاليف بشكل يؤدي إلى زيادة الأرباح.

✓ باستخدام الإتصالات الإلكترونية يمكن توسيع نطاق أسواق المؤسسة عبر إزالة القيود الجغرافية، مما يمنح المستهلك خيارات أوسع للمفاضلة بين المنتجات والخدمات.

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص ص 29-31.

✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال فهم احتياجات ورغبات العملاء بدقة، مما يساعدها على توجيه إنتاجها بشكل يلبي هذه الاحتياجات بكفاءة، مما يعزز مستوى الخدمة ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

✓ إستخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع. [1]

2.1.2. أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني فيما يلي:

✓ تحسين الخدمات الحكومية من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيل النماذج وآليات العمل، مما يعزز من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويحقق مستوى عالٍ من الشفافية والوضوح سواء للمواطنين أو للمستثمرين.

✓ تحفيز الاستثمار في القطاع التقني من خلال تشجيع إنشاء صناعات محلية متخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات، مما يساهم بدوره في تأهيل كوادر وطنية ذات مهارات متقدمة في هذا الحقل.

✓ تعزيز الصادرات بفضل تسهيل عملية الوصول إلى الأسواق العالمية بسرعة وكفاءة، رغم التحديات الكبيرة والمنافسة الحادة التي تميز الأسواق الدولية.

✓ تساهم الواردات في تحقيق الشفافية أثناء الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأسعار تنافسية، عبر تقليل الاعتماد على الوسطاء والوكلاء، وهذا بدوره يسهم في منع الإحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة.

[1] برابح سواعدية، **دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تفعيل إدارة المواهب: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، تيسمسيلت، 2023/2022، ص ص 9-10.

✓ دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير الإدارة الإلكترونية مزايا عديدة تمكنها من الإنخراط في حركة التجارة العالمية، مثل توفير الوقت والمكان اللازمين لإنجاز الأعمال، وتقليل تكاليف التسويق والدعاية، وهذا بدوره يسهم في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز دوره.

✓ تتيح الإدارة الإلكترونية للأفراد فرصة الوصول بسهولة وبأقل تكلفة إلى الأسواق المستهدفة ومراكز الاستهلاك، مما يساعدهم على تعزيز تنافسيتهم وزيادة فرص نجاح منتجاتهم. [1]

2.2. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

✓ تحقيق التكامل والانسجام داخل المنظمة كمنظومة مترابطة تعتمد بشكل أساسي على تقنيات المعلومات؛

✓ تعزيز العمليات الإدارية وتطويرها لتحقيق مستوى أعلى من الفعالية في دعم أهداف المؤسسة؛

✓ توفير أدوات وآليات ذكية تُسهم بشكل فعال في تحسين عملية اتخاذ القرار؛

✓ ضمان تدفق المعلومات بدقة، وكفاءة، وفي التوقيت المناسب مع سهولة الوصول إليها؛

✓ تهيئة بيئة عمل تنظيمية وإدارية متكاملة تشجع الابتكار وتدعم البحث والتطوير بشكل مستمر؛

✓ تبسيط عمليات الإدارة عبر اعتماد النظم الرقمية وتقليل استخدام الورق والبيانات المدخلة يدويًا.

✓ رفع مستوى دقة وموثوقية المعلومات وتقليل الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري؛

✓ تعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة، داخليًا وخارجيًا، ولو تباعدت مواقعها الجغرافية، باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة؛

✓ تقليل الوقت الضائع في الوسائل التقليدية، واستغلاله لتحسين وتطوير الخدمات الإدارية؛

✓ رفع جودة الخدمات المقدمة وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة؛

[1] كريمة بوساق، **محاضرات في الإدارة الإلكترونية**، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2024/2023، ص 21.

✓ تقليص العقبات المرتبطة باتخاذ القرارات عبر توفير البيّنات ودعم عملية صنع القرار بشكل مترابط؛

✓ خفض التكاليف التشغيلية مع تعزيز القدرة على متابعة العمليات الإدارية بفعالية أكبر؛

✓ الاستفادة من تقنيات المعلومات لترسيخ ثقافة مؤسسية إيجابية ومتطورة بين الموظفين. [1]

3. أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

✓ التعقيد في الإجراءات والعمليات وانعكاسه على زيادة تكاليف الأعمال.

✓ اتخاذ قرارات وتوجيهات فورية قد تؤدي إلى اضطراب في التنفيذ.

✓ صعوبة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة بشكل شامل.

✓ تحديات قياس مؤشرات الأداء بدقة وفعالية.

✓ عدم سهولة إتاحة البيانات المتداولة للموظفين داخل المؤسسة بصورة سلسة.

✓ التطور المتسارع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

✓ أهمية استثمار التطور التكنولوجي واستخدام البيانات كمصدر رئيسي لدعم القرارات.

✓ تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات والحاجة إلى وضع استراتيجيات وآليات تسهم في تحقيق التميز.

✓ تعزيز التواصل المستمر بين العاملين رغم اتساع نطاق العمليات داخل المؤسسة. [2]

---

[1] لخضر دلال، بن ديلمي اسماعيل، **التحول الرقمي والادارة الالكترونية مفاهيم اساسية (مع الإشارة الى بعض الخدمات العمومية الالكترونية الجزائرية)**، الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، غرداية، 2023، ص 9.

[2] طارق عبد الرؤوف عامر، **المرجع السابق**، ص ص 45-46.

4. أنواع الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أنواع الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.4. الحكومة الإلكترونية:

الانتقال إلى نموذج الحكومة الإلكترونية يتضمن تحويل الخدمات العامة من أدائها بالطرق التقليدية إلى تقديمها باستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة، ومع ذلك لا يعني هذا أن تؤدي الحكومة جميع مهامها عبر الإنترنت، بل يقتصر الأمر على خدمات محددة مثل دفع الضرائب، تسجيل وتجديد التراخيص والتصاريح، استخراج شهادات الميلاد، وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتبسيط الوصول إليها، حيث تتميز الحكومة الإلكترونية بعدة مزايا مهمة، منها:

- ✓ دمج جميع الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في منصة واحدة تمثل الموقع الرسمي للحكومة على الإنترنت، مما يشبه فكرة المجمّعات الحكومية المركزية.
- ✓ توفير اتصال دائم مع الجمهور، مع إمكانية تلبية كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية بشكل فعال.
- ✓ تحسين سرعة وفعالية الأداء، بالإضافة إلى تعزيز التنسيق بين مختلف هيئات الحكومة ومؤسساتها سواء بشكل فردي أو جماعي.
- ✓ تحقيق وفورات مالية في مختلف الجوانب، بما في ذلك تعزيز العوائد من الأنشطة ذات الطابع التجاري التي تديرها الحكومة. [1]

2.4. التجارة الإلكترونية:

يتعلق هذا النشاط التجاري بالاعتماد على تقنيات حديثة ومتطورة لتنفيذ جميع العمليات المرتبطة بشراء وبيع السلع والخدمات والمعلومات باستخدام بيانات تتدفق عبر شبكات الاتصال

[1] محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 59، ص 69.

والشبكات التجارية العالمية، وأبرزها شبكة الإنترنت، وقد تجاوزت الإنترنت حدود الدول مما أدى إلى استبدال الركائز الورقية المستخدمة في المعاملات التجارية التقليدية، مثل الفواتير والعقود وعمليات الدفع، بركائز إلكترونية تنفذ بالكامل من خلال الأجهزة الآلية، حيث تتيح هذه الآليات للبائع والمشتري، وكذلك المنتج والمستهلك، التفاعل وإنجاز معاملاتهم التجارية بسهولة وسرعة، بغض النظر عن المسافات الفاصلة أو الحدود الجغرافية المختلفة. [1]

تتميز التجارة الإلكترونية بما يلي:

- ✓ توفير السرعة والسهولة والمرونة في تنفيذ التعاملات المتعلقة بالسلع والخدمات بين مختلف الأطراف.
- ✓ تمنح هذه الوسيلة للشركات إمكانية الوصول إلى الأسواق والمستهلكين حول العالم، مما يعزز فرص المنتجين والتجار لتوسيع أسواقهم وفتح آفاق جديدة على الصعيد العالمي.
- ✓ إقامة علاقات قوية ومباشرة بين الشركات وعملائها وموردیها، مما يساعد على تحسين جودة الخدمات مع خفض الوقت والتكاليف، خاصة عند استخدام أنظمة التبادل الإلكتروني للبيانات.
- ✓ تمكين الشركات من تنظيم عملياتها المالية والإنتاجية والإدارية بمرونة أكبر وفعالية، وكذا خلق فرص عمل جديدة في مجال الإتصالات والمعلومات والنظم للتجارة الإلكترونية، ونظم تأمين المعلومات التجارية، وتوفير الأمان في طرق الدفع للمتعاملين من خلال الوسائط الإلكترونية. [2]

3.4. التعليم الإلكتروني:

يعتمد هذا النوع من التعليم على توظيف الحاسوب لتعليم الأفراد من خلال برامج تدريبية مخصصة، لذلك يتيح هذا النظام إمكانية إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية، بالإضافة إلى مناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية الخاصة بالمؤسسة أو من خلال الإنترنت، كما يمكن

[1] عبيدة سليمة، **محاضرات التجارة الإلكترونية**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، 2021-2022، ص ص 3-4.

[2] إبراهيم العيسوي، **التجارة الإلكترونية**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2003، ص ص 35-38.

الاستفادة من الموارد التعليمية المجانية المتوفرة عبر الإنترنت، مثل تلك التي تقدمها الجامعة البريطانية المفتوحة على موقعها **www.open.ac.uk.**

4.4. النشر الإلكتروني:

يمكن من متابعة الأخبار العاجلة والتقارير الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى الاطلاع على أحدث المؤلفات من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية، والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية. [1]

4.5. الصحة الإلكترونية:

تُساهم الصحة الإلكترونية في تقديم الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية للمرضى عبر الوسائل الإلكترونية، مما يتيح لهم القدرة على متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية، بالإضافة إلى الحصول على البيانات والخدمات الصحية من خلال الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر الإنترنت، كما تسهم هذه التقنية في تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، إذ يتم تسهيل الإجراءات بحيث يصبح الدواء متاحا للصيدلي بمجرد خروج المريض من عيادة الطبيب، وذلك لأن الوصفة الطبية تُرسل بشكل إلكتروني مباشرة إلى الصيدلية. [2]

5. وظائف الإدارة الإلكترونية

تتمثل أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.5. التخطيط الإلكتروني:

يعتمد التخطيط الإلكتروني بشكل رئيسي على التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتميز القرارات المعتمدة على النظم الإلكترونية في تخطيط الأعمال بشموليتها

[1] لمين علواطي، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2008، ص ص 145-146.

[2] ربحي مصطفى عليان، **البيئة الإلكترونية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2015، ص 24.

وقدرتها على خدمة مختلف الأقسام والإدارات داخل المنظمة، وفي ظل التطورات المتسارعة للثورة الإلكترونية يعتمد التخطيط الإلكتروني على استخدام نظم متقدمة للمعرفة مثل نظم دعم القرار والنظم الخبيرة، كما يركز هذا التخطيط على تبسيط نظم وإجراءات العمل لتحقيق مزيد من الكفاءة، حيث يتميز التخطيط الإلكتروني بمجموعة من المزايا المهمة من أبرزها:

- ✓ عملية ديناميكية ومتجددة تتكيف مع الأهداف الواسعة والمرنة، سواء كانت آنية أو قصيرة الأمد مع إمكانية التطوير المستمر.
- ✓ الدور الذي تلعبه المعلومات الرقمية المتدفقة بشكل دائم في تعزيز الاستمرارية داخل المؤسسة، مما يحول التخطيط من نمط زمني متقطع إلى عملية مستمرة.
- ✓ تعزيز مبدأ المشاركة بين العاملين، حيث يمكن للجميع المساهمة في عملية التخطيط بغض النظر عن الزمان أو المكان، وهذا النهج يقلل المركزية التقليدية ويعزز من المرونة في توزيع الأدوار واتخاذ القرارات مقارنة بالتخطيط التقليدي الذي يعتمد بشكل أساسي على هرمية صارمة. [1]

2.5. التنظيم الإلكتروني:

يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إدخال تغييرات جوهرية في مستويات وتصميم الهياكل التنظيمية، حيث يجري تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح،.وتعود دوافع هذا التحول إلى التحديات التي تفرضها الهياكل الطولية، إذ تتسم بتعدد مستوياتها الإدارية، ما يتسبب في زيادة التكاليف وتعقيد عمليات الإتصال، ولذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية

[1] عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، **أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، مصر، 2013، ص ص 61-62.

الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلى التفرطح، مما يؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات بشكل أكثر فعالية وترفع من كفاءة وفعالية عمليات الاتصال داخل المنظمة. [1]

3.5. التوجيه الإلكتروني:

يعتمد التوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة على وجود قيادات إلكترونية تمتلك القدرة على تحقيق الأهداف الديناميكية وتعزيز فاعليتها، إذ يرتكز هذا النوع من التوجيه على توفر قادة قادرين على التفاعل بكفاءة مع الآخرين من خلال الوسائل الإلكترونية، مع الحرص على تحفيزهم وبناء روح التعاون لتحقيق الأهداف المؤسسية، وعلاوة على ذلك يتطلب التوجيه الإلكتروني الفعال توظيف شبكات الاتصالات المتقدمة، مثل الإنترنت، لإنجاز وإدارة كافة أنشطة التوجيه بصورة رقمية، وتتسم القيادات الذاتية في هذا السياق بمجموعة من الخصائص التي تسهم في تعزيز فعاليتهم ضمن البيئة الرقمية، وتشمل ما يلي:

- ✓ القدرة على تحفيز الذات والحفاظ على التركيز لتحقيق المهام المؤسسية، إلى جانب زيادة فعاليتهم في حل المشكلات.
- ✓ التمتع بالرغبة والمهارة اللازمتين للتعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل مبتكر.
- ✓ التكيف بمرونة مع البيئات المتغيرة من خلال المهارة والبراعة.
- ✓ تحمل المسؤولية الكاملة عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطويرهم الشخصي. [2]

4.5. الرقابة الإلكترونية:

تُعتبر الرقابة الإلكترونية أداة تعزز العلاقات القائمة على الثقة، مما يساهم في تقليل الجهد الإداري المطلوب للرقابة، فمن خلال القدرة على المتابعة الفورية يقل اعتماد المدير على ممارسة جهود

---

[1] راكز الزعارير، غسان الطالب، **الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة (التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة، إدارة الوقت، الحاكمية المؤسسية، الحكومة الإلكترونية)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 48.

[2] جمعه إسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 30-31.

رقابية مكثفة أو الاحتكاك المباشر مع الموظفين، وهو أمر شائع في أساليب الرقابة التقليدية يتجاوز نطاق الرقابة الإلكترونية إلى مجالات مثل عمليات الشراء، الموردين، الشبكات التجارية الخارجية، العملاء، وحتى الموظفين الذين يعملون عن بُعد، وهي إمكانات لم تكن متوفرة في الأنظمة التقليدية، كما أن الرقابة الإلكترونية تساهم بمرور الوقت في تقليل التركيز على مراقبة المدخلات أو العمليات أو الأنشطة، كما تعمل هذه المنظومة على تعزيز الشفافية داخل الشركة، حيث يصبح الجميع على دراية بما يجري إلى حد كبير، ويمكن وصف هذا النمط بأنه "الجميع يعلم ماذا يحدث"، وهو يساعد في تلبية متطلبات الرقابة والحد من الأزمات والمفاجآت التي قد تعيق سير العمل داخل المؤسسة. [1]

6. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تتمثل مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.6. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:

ينبغي أن يتحلى المسؤولون في المنشأة بإرادة قوية ورؤية واضحة نحو تحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب تقديم الدعم الكامل وتوفير الإمكانيات اللازمة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية بكفاءة.

2.6. تدريب وتأهيل الموظفين:

يعد الموظف محور اهتمام وركيزة أساسية لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذلك يجب التركيز على تدريبهم وتأهيلهم للقيام بمهامهم باستخدام الوسائل الإلكترونية المتاحة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية مكثفة أو تأهيل الموظفين أثناء العمل لضمان استمرارية الأداء.

[1] حسين مصطفى هلالي، إيمان صالح حسن عبد الغفار، ريم الألفي، غريب جير غنام، محمد محمد الألفي، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص ص 68-69.

3.6. توثيق وتطوير إجراءات العمل:

تمتلك كل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية، التي قد تكون غير موثقة بشكل كامل أو موثقة منذ زمن بعيد دون أي تحديث، لذا من الضروري العمل على توثيق تلك العمليات وتطوير القديمة منها بما يتماشى مع تطورات حجم العمل، ويتحقق ذلك عبر تحديد أهداف واضحة لكل عملية إدارية مؤثرة في سير العمل وتنفيذها وفق الأساليب النظامية، مع مراعاة تقليل التكاليف وتحسين جودة الإنتاجية. [1]

4.6. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد البنية التحتية أي الجانب المحسوس من الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.

5.6. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا:

ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية وترتيبها ليسهل الرجوع إليها، على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي، تم تحويل 70% تقريبا مستند إلكتروني.

6.6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

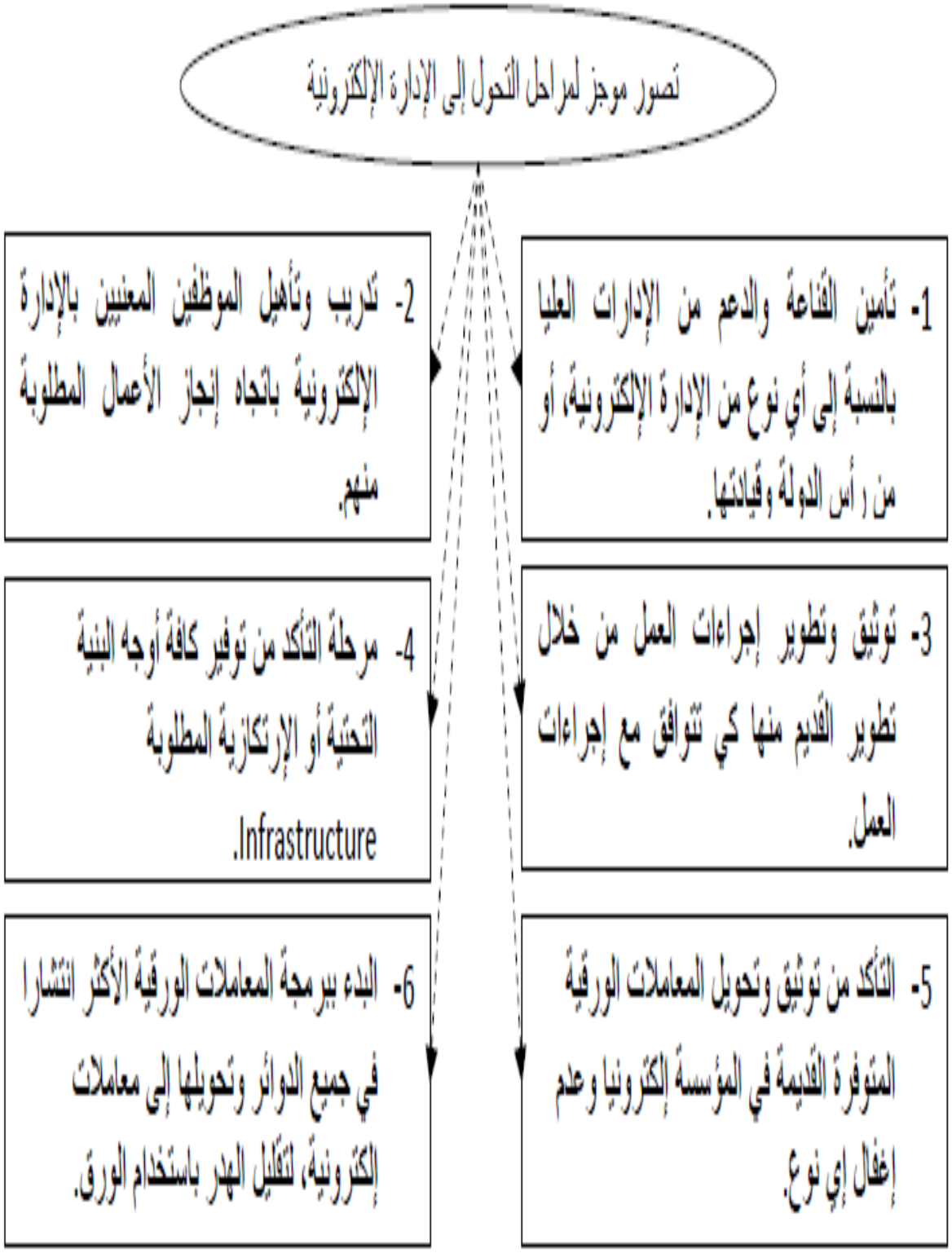
البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه. [2]

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **المرجع السابق**، ص 26.

[2] جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، **الإدارة الإلكترونية**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص 44.

الشكل رقم (01): مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015، ص 120.

7. متطلبات الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.7. المتطلبات السياسية:

يتطلب التحول إلى الحكومة الإلكترونية وجود إرادة سياسية واضحة وداعمة من قبل القيادة السياسية، وهذه الإرادة تترجم عبر تعزيز الهياكل الإدارية، وإجراء تغييرات جوهرية في أساليب العمل الإداري، ومن خلال التزام القيادة العامة بجهود التحول الإلكتروني وتوفير الموارد الضرورية مثل المال والوقت والجهد، والمتابعة المستمرة، ومنه فإن انعدام الإرادة السياسية يؤدي ببقاء فكرة الإدارة الإلكترونية حبر على ورق. [1]

2.7. المتطلبات التشريعية والقانونية:

تشمل المتطلبات التشريعية والقانونية فيما يلي:

- ✓ وضع وتحديث الأطر التشريعية بما يتلاءم مع المستجدات، من خلال إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تدعم هذا التحول.
- ✓ تعديل القوانين والتشريعات الحالية لتتناسب مع طبيعة العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية.
- ✓ ضمان حماية أمن المعلومات، والحفاظ على الخصوصية والسرية في جميع التعاملات. [2]

3.7. المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري أحد أهم الموارد الحيوية التي تسهم في تحقيق النجاح ضمن مختلف المشاريع والمؤسسات، حيث يحتل موقعا مركزيا في تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، فهو يشكل الأساس الذي استندت إليه هذه الإدارة مبرزا دوره في ابتكارها وتطويرها واستغلال إمكاناتها لتحقيق الأهداف المرجوة، ويتكون هذا العنصر من الخبراء والمتخصصين العاملين في مجالات المعرفة المتصلة بالإدارة

---

[1] رابحي لخضر، لكحل عائشة، **الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية**، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2016، ص 246.

[2] جمعه إسماعيل العياط، **المرجع السابق**، ص 36.

الإلكترونية، والذين يمثلون رأس المال الفكري وقوام البنية البشرية لأي مؤسسة، ومن بين هؤلاء يُذكر المديرون، والوكلاء، والمساعدون، والمبرمجين، ومسؤولي البيانات، والمشغلين والمحررين، حيث يضطلعون بمسؤولية إدارة التكامل الاستراتيجي لمختلف مكونات الإدارة الإلكترونية. [1]

4.7. المتطلبات التقنية:

تتجسد في توفير بنية تحتية متطورة وشاملة للإدارة الإلكترونية، وتتسم بالكفاءة والجاهزية لاستيعاب حجم كبير من الاتصالات في وقتٍ واحد، ويشمل هذا التطوير تحسين شبكات الاتصالات لضمان تحقيق الفوائد المرجوة من استخدام الإنترنت، كما تتطلب هذه البنية تزويد المؤسسة بالتقنيات الرقمية المناسبة، بما في ذلك أجهزة الحاسوب، والمعدات التقنية، والأنظمة، وقواعد البيانات، والبرمجيات اللازمة، إضافة إلى خدمات البريد الإلكتروني مع إتاحة استخدامها على نطاق واسع سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. [2]

5.7. المتطلبات الإقتصادية:

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات جذرية على الطريقة التي كان يُدار بها الاقتصاد في ظل الإدارة التقليدية، وذلك لأن الموارد المالية التي تعتمد عليها الحكومات تشكل الأساس لتمويل هذا المشروع الرقمي، والذي يفرض تحولات ضرورية مثل انتشار التجارة الإلكترونية وظهور علاقات جديدة بين المؤسسات الإنتاجية والمستهلكين، كما يستدعي توفر مؤهلات علمية تتلاءم مع طبيعة الحكومة الإلكترونية، وبالتالي يجب على الحكومة تخصيص موارد مالية كبيرة لضمان تمويل المشروع وتحقيق نجاحه، ومن بين الجوانب الرئيسية التي يجب التركيز عليها:

- ✓ تسريع تبادل المعلومات بين المنظمات الحكومية.

---

[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، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 91.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 91.

- ✓ تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمستخدمين.
- ✓ تقليل الحواجز والمسافات في الاتصال بينهم. [1]

6.7. المتطلبات التكنولوجية والاجتماعية:

تشمل المتطلبات التكنولوجية والاجتماعية فيما يلي:

- ✓ **التقدم التكنولوجي ومتطلبات البنية التحتية للاتصالات:** أظهرت الثورة التكنولوجية أهمية تطبيقاتها العملية في مختلف المجالات، إذ ارتبطت بتطوير الحواسيب الإلكترونية، نظم البيانات المتكاملة، الأكشاك الإلكترونية في الأماكن العمومية، وكذلك الهواتف والفاكسات، كما تعزز البنية التحتية للاتصالات الترابط بين الأجهزة الإدارية داخل الدولة، مع توفير التكنولوجيا المناسبة ومتابعة تحديثاتها لتحقيق نظام معلومات حديث ومتطور.
- ✓ **ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة:** أسهمت زيادة الانفتاح والترابط العالمي في تعزيز التواصل والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، مما أدى إلى ظهور العولمة كظاهرة مؤثرة على مستوى العالم.
- ✓ **الاستجابة للمتطلبات البيئية مع القدرة على التكيف:** انتشار مفهوم الإدارة الإلكترونية في العديد من المرافق والمجتمعات يفرض ضرورة على الدول لمواكبة هذه التطورات لتجنب العزلة أو التخلف عن الركب.
- ✓ **التحولات الديمقراطية والمتغيرات الاجتماعية المصاحبة لها:** لعبت حركات التحرر دورا بارزا في الدفع نحو الانفتاح والحرية والمشاركة وتعزيز احترام حقوق الإنسان، مما أدى إلى إعادة تشكيل طبيعة الأنظمة السياسية، الإدارية، والقضائية بما يواكب هذه المتغيرات والتطلعات. [2]

---

[1] بشرى زلاسي، **محاضرات في الإدارة الإلكترونية**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لونيسي علي، البليدة، 2018/2017، ص 29.

[2] رابحي لخضر، لكحل عائشة، **المرجع السابق**، ص 245.

8. مزايا الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- ✓ تعزيز عملية التخطيط من خلال توفير الإدارة الإلكترونية لنظم معلومات متكاملة وشبكات اتصال تربط بين مختلف الإدارات.
- ✓ توفير مرونة في الهيكل التنظيمي بفضل الإدارة الإلكترونية، مما يُسهّل التكامل والتنسيق الفعّال بين الإدارات المختلفة.
- ✓ دعم عملية الرقابة ومتابعة سير العمليات والقرارات بشكل أكثر فعالية، مع إمكانية تحديد مصادر الأخطاء ومعالجتها بسرعة.
- ✓ تحسين إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها، مثل تحديد الاحتياجات البشرية، والتطوير والتدريب، وتحديد المسارات الوظيفية وغيرها من المهام.
- ✓ تسريع وتبسيط إيصال التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمستفيدين بشكل مباشر وسلس.
- ✓ تقديم خدمات ميسرة للمستفيدين عن طريق جهة واحدة مسؤولة عن إنجاز المعاملات نيابة عن باقي الدوائر (المحطة الواحدة). [1]
- ✓ تقديم نموذج جديد للإدارة يتميز بالحيادية، الموضوعية، والانضباط، بحيث يتم توفير المعلومات والخدمات بشكل يضمن فرصا متساوية للجميع.
- ✓ تطوير كوادر مؤهلة تقنيا قادرة على إدارة برامج وخطط المؤسسة بكفاءة.
- ✓ تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال تمكين الإدارة الإلكترونية من تزويد الأسواق المحلية والخارجية بالمعلومات المهمة، مما يدعم قدرة الدولة على المنافسة اقتصاديا.

[1] عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، **المرجع السابق**، ص ص 56-57.

✓ تحسين مستوى تقديم الخدمات والمعلومات إلكترونيًا عبر الإنترنت مع العمل على تبسيط الإجراءات المتعلقة بها.

✓ رفع كفاءة الإدارات وزيادة الإيرادات من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستدام. [1]

9. سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.9. التجسس الإلكتروني:

عندما تنتقل دولة أو مؤسسة إلى نظام الإدارة الإلكترونية يصبح من الطبيعي تحويل الأرشيف التقليدي إلى أرشيف إلكتروني، ومع ذلك هذا التحول يعرض البيانات والمعلومات لمخاطر أمنية عديدة، مثل التجسس عليها، كشف محتواها، نقلها بطرق غير مشروعة، وأحيانا إتلافها، وبالتالي تتعرض الوثائق والمعلومات المرتبطة بالأفراد، الشركات، الإدارات أو حتى الدول لتحديات كبيرة في الحفاظ على أمنها وسريتها.

2.9. زيادة التبعية:

الاعتماد الكامل على تقنيات أجنبية لضمان أمن المعلومات الخاصة بالمؤسسات والدول، وتنفيذ هذه التقنيات على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية قد يشكل تهديدا للأمن الوطني والقومي لهذه الدول، إذ أنه يعرضها للإشراف والسيطرة من قبل دول أخرى، بغض النظر عن طبيعة العلاقات القائمة معها.

[1] عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص 114.

3.9. شلل الإدارة:

إن اللجوء إلى الإدارة الإلكترونية دون تطبيق تدريجي ومنظم، والانتقال مباشرة من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية دون مراعاة مراحل التدرج، قد يؤدي إلى خلل كبير في أداء الإدارة، ففي هذه الحالة يتم التخلي عن النظام التقليدي دون أن يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل شامل وفعال. [1]

4.9. الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية:

يفرض التحول نحو المشاريع الإلكترونية متطلبات عديدة، أبرزها توفير بنية تحتية وخدمات مساندة مثل التدريب والتأهيل، وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل، والتي يتم اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة لها، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات، وخاصة في البلدان النامية.

5.9. مشكلة البطالة:

إن الاستخدام المتزايد للأجهزة الإلكترونية في أداء الأنشطة المختلفة بدلاً من الاعتماد على الإنسان يؤثر على سوق العمل والطلب على العمالة، لا سيما في القطاع العام، بالرغم من الفرص الجديدة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لهذه التحولات.

6.9. التخوف من اقتصار العمل على فئة محدودة من العمال:

قد يؤدي التركيز على أشكال منخفضة الجودة من تبادل المعلومات إلى تراجع الفائدة المأمولة منها، فضلا عن قلق بشأن انخفاض نسبة المشاركة المجتمعية بسبب قصور المستوى الثقافي المعلوماتي لدى العديد من الأفراد. [2]

---

[1] لخضر دلال، بن ديلمي اسماعيل، **المرجع السابق**، ص 15.

[2] بوزكري جيلالي، **المرجع السابق**، ص ص 125-126.

خلاصة الفصل:

يستنتج مما سبق أن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تشمل منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة يتم فيها تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتسم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية، حيث تساهم في تسهيل الإجراءات وتبسيط المعاملات، وتوفير المعلومات بشفافية، إذ تهدف إلى تحقيق تكامل وتناسق المنظمة، حيث تتمثل أهم أنواع الإدارة الإلكترونية في الحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، النشر الإلكتروني، الصحة الإلكترونية، أما وظائفها فتشمل التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، فمراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية تبدأ من مرحلة قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة، وتنتهي بمرحلة البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا، بينما تتجلى متطلبات الإدارة الإلكترونية في المتطلبات السياسية، والمتطلبات التشريعية والقانونية، المتطلبات البشرية والتقنية، ... وغيرها من المتطلبات، كما يتميز تطبيق الإدارة الإلكترونية بمجموعة من المزايا منها: تسهيل عملية التخطيط والرقابة ومرونة الهيكل التنظيمي من خلال ما توفره من نظم معلومات، وشبكات اتصال بجميع الإدارات، إلا أن لها عدة سلبيات مثل: التجسس الإلكتروني، زيادة التبعية، شلل الإدارة، مشكلة البطالة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. تعريف الأداء الوظيفي
2. أهمية الأداء الوظيفي
3. عناصر الأداء الوظيفي
4. محددات الأداء الوظيفي
5. أنواع الأداء الوظيفي
6. العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي
7. معايير الأداء الوظيفي
8. تقييم الأداء الوظيفي
9. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة التي تعكس مستوى كفاءة الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه داخل المؤسسة، ويعبر عن مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة وفق المعايير المطلوبة من حيث الجودة والكمية والوقت، حيث يرتبط الأداء الوظيفي بعدة عوامل منها: المهارات والخبرات والدافعية وظروف العمل المحيطة، وأساليب القيادة والإشراف داخل المؤسسة، إذ يسهم تحسين الأداء الوظيفي في رفع إنتاجية المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تولي المؤسسات اهتماما كبيرا بتقييم الأداء بشكل دوري من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها، كما تعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات والأساليب الحديثة التي تساعد في قياس الأداء بدقة وموضوعية، وفي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة أصبح للأدوات الرقمية دور مهم في دعم ومتابعة الأداء داخل بيئة العمل، لذا فإن الاهتمام بالأداء الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لضمان استمرارية نجاح المؤسسات وتطورها.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص أهم تعاريف الأداء الوظيفي فيما يلي:

✓ الأداء الوظيفي يعتبر انعكاسا للسلوك الإنساني الذي يحدد فعالية الفرد في أداء مهامه، حيث يتشكل هذا السلوك نتيجة استجابة الفرد للمثيرات التي يواجهها في مختلف الأوقات والظروف، وبذلك يصبح الأداء الوظيفي نتاجا للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته، وبين المواقف المحيطة به، يظهر هذا الأداء نتيجة لضغوط داخلية مرتبطة بالفرد ذاته، مما يؤدي إلى تفاعل وتوازن بين العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه وتشكل جودة أدائه. [1]

✓ الأداء الوظيفي يعبر عن الطريقة التي ينفذ بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والمهام المرتبطة بها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، حيث يهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحسينات الكمية والنوعية الملائمة لطبيعة العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى تخزينها وتسويقها بما يتماشى مع البرنامج المخطط والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المحددة. [2]

✓ الأداء الوظيفي هي حصيلة جهود وسلوك الفرد داخل وظيفته، ويقدر بناءً على قدرته على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقا لمتطلبات العمل، فهو انعكاس للطريقة التي يلبي بها الفرد متطلبات وظيفته عبر أنشطته وتصرفاته، حيث تتحول هذه السلوكيات إلى نتائج ملموسة تؤثر على بيئة العمل، بدءًا من اتخاذ القرارات وفهم دوره الوظيفي وطبيعة المواقف التي يواجهها أثناء تأدية مهامه. [3]

---

[1] عدان نبيلة، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص ص 48-49.

[2] جربي عبد الحكيم، **دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص 119.

[3] الزهرة بن بريكة، طارق بن قسمي، **محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة –**، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 140-141.

✓ الأداء الوظيفي يعد مؤشرا رئيسيا على مدى جمع الحقائق والمعلومات الدقيقة التي تسهم في تحليل وتقويم أداء العامل في تنفيذ واجباته المهنية وسلوكه خلال فترة زمنية محددة، كما يُستخدم لتقدير كفاءة الموظف وقيمته العملية في تحمل مسؤولياته الحالية، وكذلك للإسهام في تطوير قدراته على مواجهة التحديات المستقبلية المرتبطة بمجال عمله. [1]

يستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي هو السلوك الإنساني يعكس طريقة تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قِبَل المؤسسة التي يعمل بها، حيث يقاس على مدى قدرته على تحقيق وإنجاز تلك المهام وفقا لمتطلبات العمل، ويتحدد تبعا لطبيعة المواقف التي يواجهها أثناء أداء مهامه، فهو يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

2. أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

✓ يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، حيث يظهر أثره في كمية العمل المنجزة بنجاح خلال فترة زمنية معينة، وعندما يكون الأداء الوظيفي مرتفعا تزداد كفاءة استخدام الموارد والوقت، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية بشكل ملحوظ.

✓ يعتبر عاملا أساسيا في جذب المواهب إلى المؤسسة والاحتفاظ بها، إذ يفضل الموظفون البقاء في بيئات عمل تدعم أدائهم وتوفر لهم ظروفا إيجابية تعزز من رضاهم الوظيفي.

[1] بن العائب محمد، **تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدريسية –**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة الأغواط، الأغواط، 2020، ص 333.

✓ يعد مؤشرا مهما لقياس نجاح المؤسسة في تحقيق استدامتها فهو يرتبط بالسيطرة على سلوك الموظفين، وتحديد الحدود السلوكية المناسبة، وضمان تنفيذ المهام والواجبات وفقا للاتفاقيات الرسمية للعمل. [1]

✓ يعتبر محورا جوهريا في العملية المؤسسية، إذ يرتبط بالعامل البشري الذي يلعب دورا رئيسيا في تحويل الموارد إلى قيمة مضافة تطرح في السوق لتحقيق أرباح، وبالتالي، فإن تعزيز إنتاجية العاملين مع التحكم في التكاليف يساهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، تكلفة أقل، وربحية أكبر.

✓ يمثل عاملا أساسيا لنجاح أي مؤسسة، كونه يعكس النتائج النهائية للجهود المشتركة بين الأفراد والمؤسسة، فارتفاع مستوى الأداء يشير إلى استقرار وفعالية المؤسسة، كما أن نجاح العاملين في أداء مهماتهم يعزز استمرارية المؤسسة ويضمن بقاءها.

✓ لا تقتصر أهمية الأداء الوظيفي على المؤسسات فقط، بل تمتد لتشمل دوره الحيوي في دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة.

✓ استثمار القدرة لدى الفرد على العمل بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله. [2]

3. عناصر الأداء الوظيفي:

تتمثل أهم عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

✓ **المعرفة بالوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية المتعلقة بها والمجالات المرتبطة.

---

[1] أحمد صفاء سامي، **تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 27، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، عمان، الأردن، 2024، ص ص 6-7.

[2] الهاني عاشور، **أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من فئة العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المؤسسة الوطنية – دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة –**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 62.

✓ **نوعية العمل**: تعكس إدراك الفرد لطبيعة عمله وقدرته على تنظيمه وتنفيذه بكفاءة دون أخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز. [1]

✓ **بيئة التنظيم**: بيئة التنظيم تعد من أبرز العوامل المؤثرة على العمل والأداء الوظيفي، كونها تحمل تأثيرات متنوعة تساهم في تحديد مسار العمل، لذا فإن توفير بيئة تنظيمية ملائمة بمناخ إيجابي يعد ضروريا في أي مؤسسة، لما له من تأثير مباشر وواضح على أداء العامل، حيث يعتمد تقييم الأداء على مدى توافق البيئة مع احتياجات العمل. [2]

✓ **المثابرة**: المثابرة تضم التفاني والجدية في العمل، وتحمل المسؤولية، ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه من قبل المشرفين، وترتبط بعلاقة العامل بعمله، مما يعكس خصائص الفردية مثل الكفاءة في إنجاز العمل والحرص على الجدية، مما يرفع من مستوى الأداء المهني، حيث يجد الأفراد الملتزمين بالمبادئ المهنية صعوبة في التخلي عنها، وبالتالي المحافظة على أداء مستقر يضمن احترام المؤسسة. [3]

4. محددات الأداء الوظيفي:

تتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1.4. القدرات:

يعبر عن الكفاء الفنية للأداء، تتألف من: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، ومدى وضوح الدور، والمهارة التي تمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات إلى أداء فعال. [4]

---

[1] مريم أرفيس، **الأداء الوظيفي في المنظمة – دراسة نظرية –**، مجلة التغير الإجتماعي، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص ص 482-483.

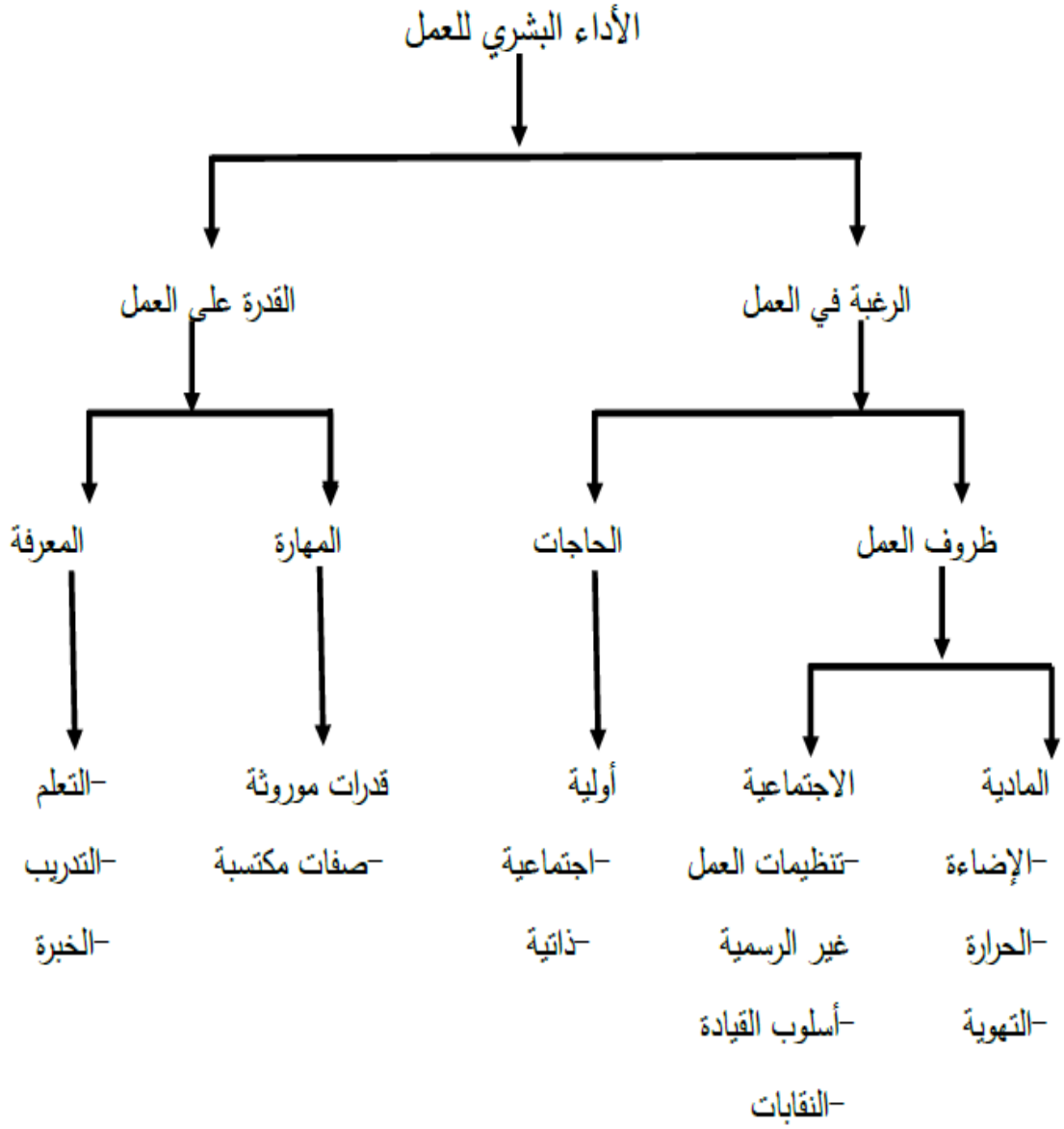
[2] عدان نبيلة، **المرجع السابق**، ص ص 57-58.

[3] **نفس المرجع السابق**، ص 58.

[4] برياح محمد الأمين، موساوي يحي، **تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 47.

2.4. الرغبة: تعكس حاجة ناقصة للفرد لإشباعها في بيئة العمل، أي تعبر عن دافعيته التي تتألف من اتجاهاته وحاجاته التي يهدف لإشباعها، وكذا المواقف المهنية التي يتعرض لها في العمل ومدى كونها مواتيه أو معاكسة لإتجاهاته. [1]

الشكل رقم (02): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: الهاني عاشور، **المرجع السابق**، ص 60.

[1] **نفس المرجع السابق**، ص 47.

5. أنواع الأداء الوظيفي:

تصنف أنواع الأداء الوظيفي حسب مجموعة من المعايير، ويمكن عرض أهم أنواعها فيما يلي:

1.5. حسب معيار المصدر:

تتمثل أهم أنواع الأداء الوظيفي وفقا لهذا المعيار فيما يلي:

1.1.5. الأداء الداخلي: يسمى أداء الوحدة، أي ناتج الموارد المملوكة من المؤسسة على أساس التوليفة التالية: الأداء البشري، الأداء التقني، والذي يرتبط بالاستثمارات بشكل فعال، الأداء المالي والمتعلق بفعالية استخدام الإمكانات المالية.

2.1.5. الأداء الخارجي: ناتج عن تغييرات البيئة المحيطة الخارجية للمؤسسة، وقدرة هذه الأخيرة على الإستجابة لها، والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على الأداء، حيث أن نجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط بمدى قدرتها في خلق جو من التكامل بين أنشطتها الداخلية وبيئتها الخارجية التي تعمل فيها. [1]

2.5. حسب معيار الشمولية:

تتمثل أهم أنواع الأداء الوظيفي وفقا لهذا المعيار فيما يلي:

1.2.5. الأداء الكلي: هو الأداء الذي يتجسد النتائج التي ساهمت جميع العناصر والوظائف الفرعية للمؤسسة في تحقيقه.

2.2.5. الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الوظائف الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد، حيث يمكن أن يقسم الأداء وفق المعيار

[1] بن أحمد آسية، **أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيلس**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2017، ص 82.

الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. [1]

6. العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي

تتمثل العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي فيما يلي:

✓ **نطاق الإشراف:** يختلف مستوى نطاق الإشراف على الموظفين حسب كفاءة في الأداء، حيث يفضل الإشراف المستمر على الموظف الجديد، لأنه عادة ما يواجه الموظف الجديد صعوبة في أداء مهامه على أكمل وجه، فعادة الشيء السهل الواضح لأعضاء فريق العمل يكون صعبا ومعقدا بالنسبة للموظف الجديد بعد تلقي التدريب الأولي، وبالتالي فإن ضعف الإشراف هنا إلى شعور الموظف بالضغط والإحباط، مما يؤثر على الأداء الوظيفي وأيضا فإن الإشراف الكثير يكون علامة على قلة ثقة الإدارة في الموظفين. [2]

✓ **الثقافة التنظيمية:** مجموعة من المعتقدات التي تشمل القيم والرموز والمثل العليا والمشكلة للإدراك والسلوك المساعد على التعامل مع مختلف المواقف المهنية، فهي تمثل أساس المؤسسة الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها، كونها تمثل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، مما يحدد العمل المقبول المشجع للمؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على الإلتزام به، وكذا العمل غير المقبول الذي يفترض أن يواجه رافضا واستهجانا منهم، كما لها دور في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. [3]

---

[1] جميلة بوذن، **اثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع بن حمادي – برج بوعريريج –**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2022، ص 61.

[2] نذير سي أحمد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص 33.

[3] زبير محمد، **محاضرات حول السلوك التنظيمي – دروس ومحاضرات –**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، تيسمسيلت، 2022، ص 119، ص 122.

✓ **الصراع التنظيمي**: سمة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، فهو أحد النتائج العادية للتفاعل بين الأفراد، لذلك فإن وجود الصراع في التنظيمات يعد أمرا لا مفر منه، بل يمكن أن يحدث حتى داخل الفرد نفسه نتيجة لتعدد الضغوطات الداخلية والخارجية المؤثرة عليه، لهذا السبب يتعرض الموظفون لأنواع مختلفة من المعاناة الناجمة عن عدم التوافق المهني، والذي قد يكون ناتجاً عن غياب الانسجام مع متطلبات الوظيفة أو المؤسسة، حيث يتجلى هذا في شكل صراعات تنظيمية مما ينعكس على مستوى التفاعل بين الأفراد، ويؤثر على أدائهم وولائهم التنظيمي في العمل، وبالتالي يؤثر على أداء الأهداف العامة للمنظمة. [1]

✓ **ضغوط العمل**:

هي حالة مزاجية معقدة تؤثر في سلوك الفرد وتعيد تشكيل طريقة تفكيره، وتعد تجربة نفسية وذهنية واجتماعية يشعر بها الإنسان، حيث تتميز بإحساسٍ بالإرهاق النفسي والجسدي قد يندمج مع الإحساس بالإحتراق الوظيفي، وتترافق مع الضيق والتعاسة والافتقار إلى القدرة على التكيف، فضلا عن عدم الرضا عن الذات أو عن الأداء التنظيمي أو المجتمع ككل، وهذه الحالة تثري قلق الفرد وتوتره نتيجة الضغوط المهنية، مما يؤثر في كفاءته الأداء الوظيفي وعلاقاته بزملائه وبالأخص في بيئة العمل، وكذا يؤثر في صحته النفسية والجسدية، إذ تشمل الضغوط المهنية جميع فئات العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين، وإن تفاوت تأثيرها وفقا للدور المناط بكل فرد، ونظرا لأهمية ضغوط العمل، أصبح هذا المحور من الموضوعات ذات الأولوية بالنسبة للمنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. [2]

[1] كرومي سعيد، **محاضرات في مقياس السلوك والتنظيمي**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021، ص 55.

[2] حاجي كريمة، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2020، ص 32.

✓ **ظروف العمل**: التي يعمل فيها الأفراد، بما في ذلك مستوى الضوضاء والإضاءة والتكييف وتنظيم أماكن العمل، كما أن سوء الظروف المادية للعمل قد يسهم في الإحباط، وهو أمر ينعكس سلباً على إنتاجية الفرد وأداءه. [1]

7. معايير الأداء الوظيفي

تتمثل أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

1.7. معايير الإيرادات:

تشمل معايير الإيرادات ما يلي:

✓ مقادير المبيعات لكل بائع ولكل منطقة بيع محددة.

✓ أرباح المبيعات لكل بائع ولكل منطقة بيع منفصلة (الإيرادات مطروحة منها التكاليف).

✓ متوسط قيمة الصفقة التي ينجزها البائع.

✓ عدد الحسابات الجديدة التي يتم إتمامها من قبل البائع.

✓ تكاليف المبيعات وفقاً لكل منتج ولكل منطقة بيع.

✓ عدد الموظفين بالنسبة إلى حجم المبيعات. [2]

2.7. المعايير المادية الطبيعية:

هي المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتظهر الأداء الكمي، مثل ساعات العمل البشري، وعدد الوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة، وكذا كمية أمتار السلك الناتجة لكل طن من الحديد، كما قد تعكس الجودة النوعية للمخرجات، مثل شدة التحمل، وثبات المقاومة، وقوتها، ومتانتها.

---

[1] بركة بلاغماس، **محاضرات حول إدارة السلوك التنظيمي**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2020، ص 68.

[2] حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية " المفهوم والممارسة "**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الهاشمية الأردنية، 2011، ص 154.

3.7. معايير التكلفة:

تتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية، والتي غالبا تكون في المستوى التشغيلي فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات، ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل، تكلفة ساعة العمل، تكلفة المبيعات لكل دولار.

4.7. معايير رأس المال:

ترتبط هذه المعايير برأس المال، وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية، فهي ترتبط بالميزانية العمومية، ومن أمثلتها: معدل العائد على الاستثمار، نسبة الإقراض لحق الملكية. [1]

8. تقييم الأداء الوظيفي:

تعتمد المؤسسات في تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الطرق التقليدية والطرق الحديثة فيما يلي:

1.8. الطرق التقليدية:

تتمثل أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1.1.8. طريقة الصفات أو السمات:

تنفذ هذه الطريقة عبر تحديد مجموعة معينة من الخصائص التي يُراد تقييم الفرد استنادًا إليها، حيث يمنح الشخص درجة محددة تعبّر عن مدى توفر تلك الخصائص لديه، وفي النهاية تُجمع الدرجات الخاصة بجميع الخصائص للحصول على نتيجة إجمالية تُظهر مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية. وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب المرتبطة بها، ومنها:

✓ إمكانية وقوع التحيز من جانب المقيم، إذ قد يميل إلى إعطاء تقييم مرتفع لشخص ما في جميع الخصائص لمجرد تفوقه في سمة واحدة، وهو ما يعرف بـ " تأثير الهالة ".

[1] أسامة خيري، **الرقابة وحماية المستهلك**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 136-137.

على الرغم من هذه النقائص يمكن الحد منها عبر إسناد مهمة التقييم إلى عدة أشخاص يعملون بشكل فردي في البداية، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج وتوحيدها، مع معالجة أي تباينات تظهر بينهم في تقدير الأداء. [1]

2.1.8. طريقة الرتب:

تعد هذه الطريقة من أقدم أساليب تقييم الأداء وأكثرها استخداما، إذ تطبق عندما تكون هناك حاجة لمقارنة أداء فردين أو أكثر، ويشترط أن تتم هذه المقارنة وفق معايير محددة، ويعتبر الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب اعتمادًا في طريقة الرتب، وهناك ثلاث طرق شائعة ضمن أسلوب الترتيب هي:

أ. **الترتيب وفق المقارنة الثنائية:** يتم من خلالها مقارنة الموظف مع بقية زملائه داخل القسم بشكل ثنائي، وليس دفعة واحدة، ثم تجمع نتائج هذه المقارنات ليتم ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا وفقا لها، ويُؤخذ على هذه الطريقة أنها تصبح صعبة التطبيق في الأقسام ذات الأعداد الكبيرة. [2]

ب. **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يلزم كل رئيس (إلى حد ما) بتوزيع مرؤوسيه على سلم الكفاءة وفق نسب تحددها المنظمة، وقد تفرض الإدارة العليا أحيانا اعتماد أسلوب التوزيع الإجباري، بحيث يتم تصنيف العاملين إلى فئات وفق التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، ووفقا لذلك قد يصنف مثلا 10% كممتازين، و20% كجيد جدًا، و40% كجيد، و20% كأداء مرضي، و10% كأداء ضعيف [3]، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

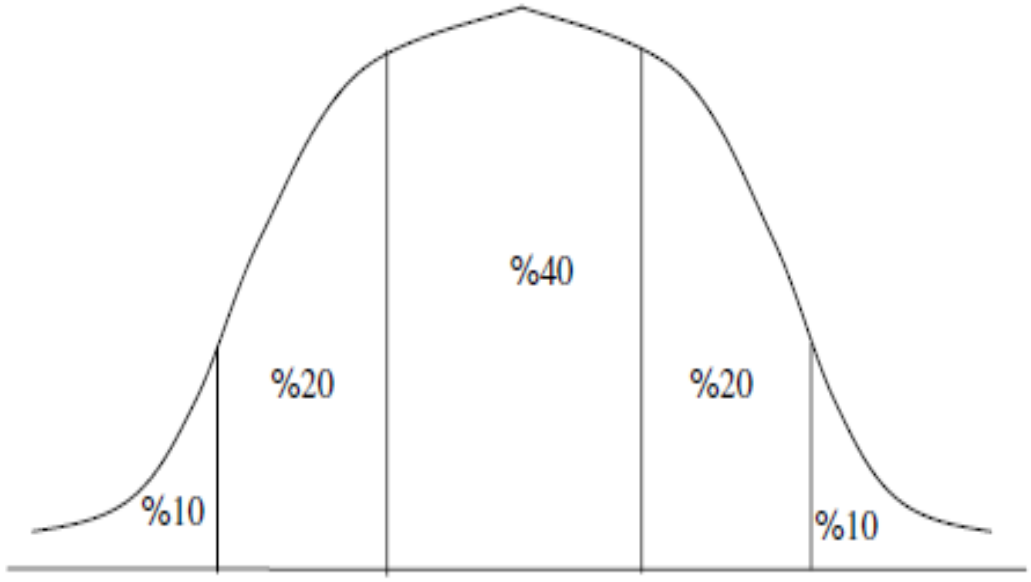
---

[1] لعلى بوكميش، **طرق تقييم أداء العاملين**، مجلة الحقيقة، العدد 04، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2010، ص 98.

[2] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص 22.

[3] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 260.

الشكل رقم (03): طريقة التوزيع الإجباري لتقييم الأداء



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 261.

ج. الترتيب التبادلي: يتم وفق هذه الطريقة تدوين أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدّة لهذا الغرض، ثم يُطلب من المقيم اختيار أفضل فرد من بين الأسماء المدرجة، ليتم حذف اسمه من الجانب الأيمن ونقله إلى الجانب الأيسر من الاستمارة، بعد ذلك يطلب منه اختيار أقل الأفراد تفضيلا، ويحذف اسمه أيضا من القائمة اليمنى ويوضع في أسفل العمود الأيسر، وتستمر هذه العملية مع جميع الأفراد حتى يتم ترتيبهم بالكامل في الجانب الأيسر من الاستمارة. [1]

2.8. الطرق الحديثة:

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1.2.8. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد عملية التقييم وفق هذه الطريقة على النتائج المحققة، حيث يتم تقييم الفرد بناءً على أهداف يتم تحديدها من قبل العاملين والرؤساء المباشرين ضمن إطار

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 158.

زمني محدد، على أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والملاحظة، وتخضع عملية التقييم للمراجعة والتحقق من مدى تحقق تلك الأهداف، وتهدف هذه الطريقة إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ نتائج محددة ينبغي تحقيقها.
- ✓ قابلة للقياس من حيث الكمية والنوعية والأثر.
- ✓ قابلة للتحقيق رغم وجود مستوى من التحدي فيها.
- ✓ مرتبطة بوحدة العمل والمهنة وما إلى ذلك.
- ✓ محددة بسقف زمني لإنجاز النتائج المتوقعة. [1]

2.2.8. طريقة الحوادث الحرجة: يبدي المقيم اهتماما جادا بالسلوكيات التي تعد جوهر الاختلاف في أداء المهام الوظيفية بين العاملين، وهو ما يفسر اعتماده على مبدأ التوثيق وتسجيل الحوادث المهمة التي تكشف اتجاهات الأفراد وطبيعة أعمالهم، وتكمن أهمية هذه الطريقة في قدرتها على تحديد السلوكيات المرتبطة بالسمات الشخصية. [2]

3.2.8. طريقة قوائم المراجعة: تتم هذه العملية بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، حيث تركز القوائم المستخدمة على الجوانب السلوكية والذاتية أكثر من تركيزها على الجوانب الموضوعية، وتقوم الإدارة بتحديد مدى تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة مع الاحتفاظ بهذه المعايير لديها، ثم تسلم القوائم إلى الرئيس المباشر دون نسب محددة، ليقوم بتعبئتها بنفسه، وبعد إعادة القوائم إلى الإدارة تتم عملية مطابقة بين التقديرات والمعايير المعتمدة للوصول في النهاية إلى التقييم النهائي، وتعرف هذه الطريقة أيضا باسم أسلوب الملاحظة السلوكية.[3]

---

[1] نوال يونس محمد آل مراد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وإنعكاساته في قرارات إدارتها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 71.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 66.

[3] نزار عوني اللبدي، **المرجع السابق**، ص 23.

4.2.8. طريقة التقييم السلوكي: تجمع طريقة التقييم السلوكي بين أسلوبي الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب، ولتطبيق هذه الطريقة يتم تحديد الوقائع المهمة، أي وصف الأداء الفعّال وغير الفعال للوظيفة من خلال صياغة ما بين 1 إلى 9 عبارات وفق ما يحدده معدو المقياس، بعد ذلك تحول هذه العبارات إلى مقاييس عملية عبر تثبيتها ضمن مجموعات محددة تُستخدم كمعايير سلوكية ثابتة، حيث تعتمد هذه الطريقة على تقديم وصف تفصيلي للسلوك المتوقع من الفرد الذي يخضع للتقييم مما يحقق قدرا أكبر من الموضوعية مقارنة بالأحكام الشخصية للمقيم، ويزيد من دقة عملية التقييم، إلا أنه يُؤخذ عليها أنها تتطلب جهدا كبيرا في إعداد المقاييس خاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد. [1]

5.2.8. طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري): تعد هذه الطريقة من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، إذ يطلب من المقيم ترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهامه وواجباته والمسؤوليات المرتبطة بعمله، وتتضمن هذه الطريقة مجموعة من العبارات ضمن اختبار إجباري، تكون أوزانها عادة غير معروفة لدى المقيم لتفادي التحيز في عملية الترتيب، وبعد ذلك يقوم المقيم بترتيب هذه العبارات وفق الأوزان النوعية المحددة، ثم تحسب الدرجة النهائية للتقييم الخاصة بكل فرد بناءً على الاستمارة التي توضح هذا الترتيب. [2]

9. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

تتمثل أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي فيما يلي:

1.9. نظرية التقسيم الإداري: تعد نظرية التقسيم الإداري التي قدمها هنري فايول من أهم النظريات الكلاسيكية في ميدان إدارة المنظمات، إذ تعنى بتنظيم المؤسسة ضمن هيكل إداري يضم وحدات وأقساما متعددة، يتخصص كل منها في أداء مهام محددة بهدف تعزيز الكفاءة الإنتاجية

[1] محفوظ أحمد جودة، **المرجع السابق**، ص ص 265-266.

[2] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **المرجع السابق**،ص 165.

وتقليل التكاليف، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية التسلسل الإداري، حيث تنتقل السلطة من المستويات العليا إلى الدنيا عبر آليات التفويض، وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ إداريًا لتحسين أداء المؤسسات.

2.9. النظرية البيروقراطية: تعد النظرية البيروقراطية التي أسسها ماكس ويبر من أبرز النظريات الكلاسيكية في مجال الإدارة والتنظيم، حيث ارتبطت باسم عالم الاجتماع الألماني الذي قدم إسهامات بارزة في دراسة هياكل السلطة داخل المؤسسات، وقد تناول ويبر تحليل مختلف التنظيمات، مركزا على كيفية انتقال السلطة بينها، إضافة إلى بحثه في أسباب امتثال الأفراد للأوامر ودوافع التزامهم بالتعليمات الصارمة، ويعكس النموذج البيروقراطي اهتمامًا واضحًا بالجوانب الرسمية والهيكلية التي تنظم العلاقات داخل المنظمة مع تقليل التركيز على الأبعاد الإنسانية والسلوكية، ورغم تأكيد هذه النظرية على أهمية التنظيم وتحقيق الكفاءة، فإن الاتجاهات الحديثة أبرزت دور العوامل الإنسانية والسلوكية في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية داخل المؤسسات. [1]

3.9. نظرية العدالة: تقوم هذه النظرية على افتراض أن العاملين يحتاجون إلى توزيع منصف للحوافز يتناسب مع جهودهم، بحيث تترجم هذه الجهود إلى مكافآت مادية ومعنوية وفقا لمبدأ الجدارة والاستحقاق، ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، إذ يشير السلوك إلى الأنشطة التي يؤديها الأفراد داخل المؤسسات، ويتأثر بعوامل خارجية مثل الظروف الاقتصادية العامة (كالتضخم والبطالة والتشريعات والمنافسة والقضايا العالمية)، إضافة إلى عوامل داخلية مرتبطة ببيئة العمل، كالنمط القيادي، والثقافة التنظيمية، ونظام المكافآت، وتصميم الوظائف، أما الإنجاز فيعبر عن النتائج النهائية لتلك الجهود، بينما يمثل الأداء مزيجًا من السلوك والنتائج المترتبة عليه، ويمكن النظر إلى الأداء الوظيفي من زاويتين: من حيث النتائج بوصفه المحصلة النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة خلال فترة زمنية محددة، ومن حيث السلوك باعتباره الأفعال

[1] عبد الكريم محمد الروضي، **دور النظريات في تطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي**، مركز الوفاق الإنمائي للدراسات والبحوث والتدريب، تاريخ التصفح: 2026/04/04، على الموقع التالي:

https://wefaqdev.net/art6745.html

التي يقوم بها الفرد استجابة لمهام معينة، وعليه فإن الأداء الوظيفي يتمثل في مدى تنفيذ الموظف لمسؤولياته وتحقيقه لنتائج ملموسة داخل المؤسسة. [1]

4.9. نظرية العاملين: تنسب هذه النظرية إلى فريدريك هرزبرج، وهي تقوم في جوهرها على تطبيق أفكار ماسلو حول الحاجات داخل بيئة العمل، ويرى هرزبرج أن هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها تعد محفزات أساسية لرضا العاملين، من أبرزها: شعور الفرد بالإنجاز، وتحمله للمسؤولية، وإتاحة فرص الترقية والتطور الوظيفي، إلى جانب مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله. [2]

5.9. نظرية الإنجاز لدافيد ماكليلاند: اهتم ديفيد ماكليلاند في أبحاثه بدراسة العوامل والظروف التي تسهم في تنمية دافع الإنجاز لدى الأفراد، ومدى انعكاس ذلك على سلوكهم في العمل، وقد حدد مجموعة من الحاجات الأساسية التي يسعى الأفراد إلى تلبيتها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، وهي:

- ✓ **الحاجة إلى الإنجاز:** يميل الأفراد الذين يتمتعون بدافع قوي للإنجاز إلى التحلي بالطموح والسعي المستمر نحو التفوق والنجاح، دون أن يكون الحافز المادي هو الدافع الرئيسي لهم، كما يتسمون برغبتهم في تحمل المسؤولية، ويفضلون أداء المهام التي تنطوي على تحدٍ لقدراتهم وتتيح لهم إثبات كفاءتهم.
- ✓ **الحاجة إلى القوة:** يميل بعض الأفراد إلى التطلع لشغل مناصب قيادية تمكّنهم من التأثير في الآخرين وممارسة النفوذ، إذ تشبع هذه الأدوار حاجتهم إلى التحكم وتعزز لديهم الإحساس بالقوة.
- ✓ **الحاجة إلى الانتماء:** يميل بعض الأفراد إلى اختيار الأعمال التي تستلزم تواصلا دائما مع الآخرين، رغبة في تكوين علاقات اجتماعية والحصول على الدعم النفسي والتفاهم، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالرضا والانتماء. [3]

---

[1] بلايلية ربيع، **تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل – تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس –**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص 261.

[2] بن يمنة محمد، داودي ميمونة، **جودة الخدمات وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021، ص 39.

[3] **نفس المرجع السابق**، ص 41.

خلاصة الفصل:

يستنتج مما سبق الأداء الوظيفي يمثل سلوكا إنسانيا يعكس الكيفية التي ينجز بها الموظف مهامه ومسؤولياته داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، وتتجلى أهميته في تأثيره المباشر على إنتاجية المؤسسة وكفاءة استغلالها للموارد والوقت، ومن أبرز عناصره: الإلمام بمتطلبات الوظيفة، والقدرة على تلبية متطلبات العمل، إذ يتحدد الأداء الوظيفي بعاملين رئيسيين هما: قدرات الفرد ورغبته في العمل، ويمكن تصنيفه وفق معايير متعددة مثل مصدره ومدى شموليته، حيث يتأثر الأداء الوظيفي أيضا بجملة من العوامل التنظيمية، كطبيعة الإشراف، والثقافة السائدة داخل المؤسسة، بينما تقييمه فيعتمد على مجموعة من المعايير تشمل: الإيرادات، والتكاليف، والمعايير غير الملموسة، وقد تعددت طرق تقييم الأداء الوظيفي بين الطرق التقليدية كطريقة السمات، والطرق الحديثة كطريقة الإدارة بالأهداف، وذلك في ظل تعدد النظريات التي فسرت هذا المفهوم واختلافها باختلاف الاتجاهات الفكرية والاجتماعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

تمهيد

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.1. مجالات الدراسة

2.1. المنهج المستخدم للدراسة

3.1. أدوات جمع البيانات

4.1. عينة الدراسة

2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1.2. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

2.2. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

الإستنتاج العام

تمهيد:

يعد الفصل الخاص بالدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يتم من خلاله الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها في الواقع الميداني، وتكتسي مرحلة جمع المعطيات الميدانية أهمية بالغة باعتبارها خطوة أساسية لضبط وتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، ولا يمكن الاستغناء عنها في إنجاز بحث علمي سليم، كما تتجلى أهميتها فيما تتضمنه من إجراءات تسهم في تفادي الانحراف أو التحيز في مسار البحث، خاصة فيما يتعلق بمنهج الدراسة، والعينة، وأدوات جمع البيانات، باعتبارها ركائز أساسية يقوم عليها البناء العلمي للدراسة، إذ إن ضبطها بدقة يسهم في الارتقاء بجودة البحث وتحقيق شروط المنهجية العلمية السليمة، وعليه سيتم في هذا الفصل عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة، وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها، ثم عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها في ضوء الأهداف المحددة والإطار النظري المعتمد، وصولًا إلى استخلاص نتائج علمية تسهم في الإجابة عن إشكالية البحث.

1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

تعد مرحلة جمع المعطيات الميدانية في أي بحث أكاديمي خطوة أساسية لضبط وتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، ولا يمكن الاستغناء عنها في إنجاز بحث علمي سليم، وتبرز أهميتها فيما تتضمنه من خطوات تسهم في تجنب الانحراف أو التحيز في مسار الدراسة، لاسيما فيما يتعلق بمنهج البحث، والعينة، وأدوات جمع البيانات، فهذه العناصر الثلاثة تمثل ركائز أساسية في بناء الدراسة العلمية، ويسهم ضبطها بدقة في الارتقاء بجودة البحث وتحقيق شروط المنهجية العلمية السليمة.

1.1. مجالات الدراسة:

يمكن حصر مجالات الدراسة في ثلاثة مجالات أساسية هي:

المجال المكاني:

تعد جامعة غرداية من أهم المؤسسات الجامعية في الجنوب الجزائري، حيث أنشئت بهدف توفير التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحلي.

1.1.1. تعريف المؤسسة:

تضم الجامعة عدة كليات ومعاهد في مختلف التخصصات، وتسعى إلى تكوين كفاءات علمية تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة.

1.1.1.1. نبذة عن جامعة غرداية وتعريفها:

في العام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م. بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز.

توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و4000 مقعد قيد الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة:

- ✓ مدرجات.
- ✓ قاعات للتدريس.
- ✓ قاعات للانترنت.
- ✓ 02 قاعة محاضرات.
- ✓ قاعات للاجتماعات.
- ✓ مكاتب إدارية وبيداغوجية.

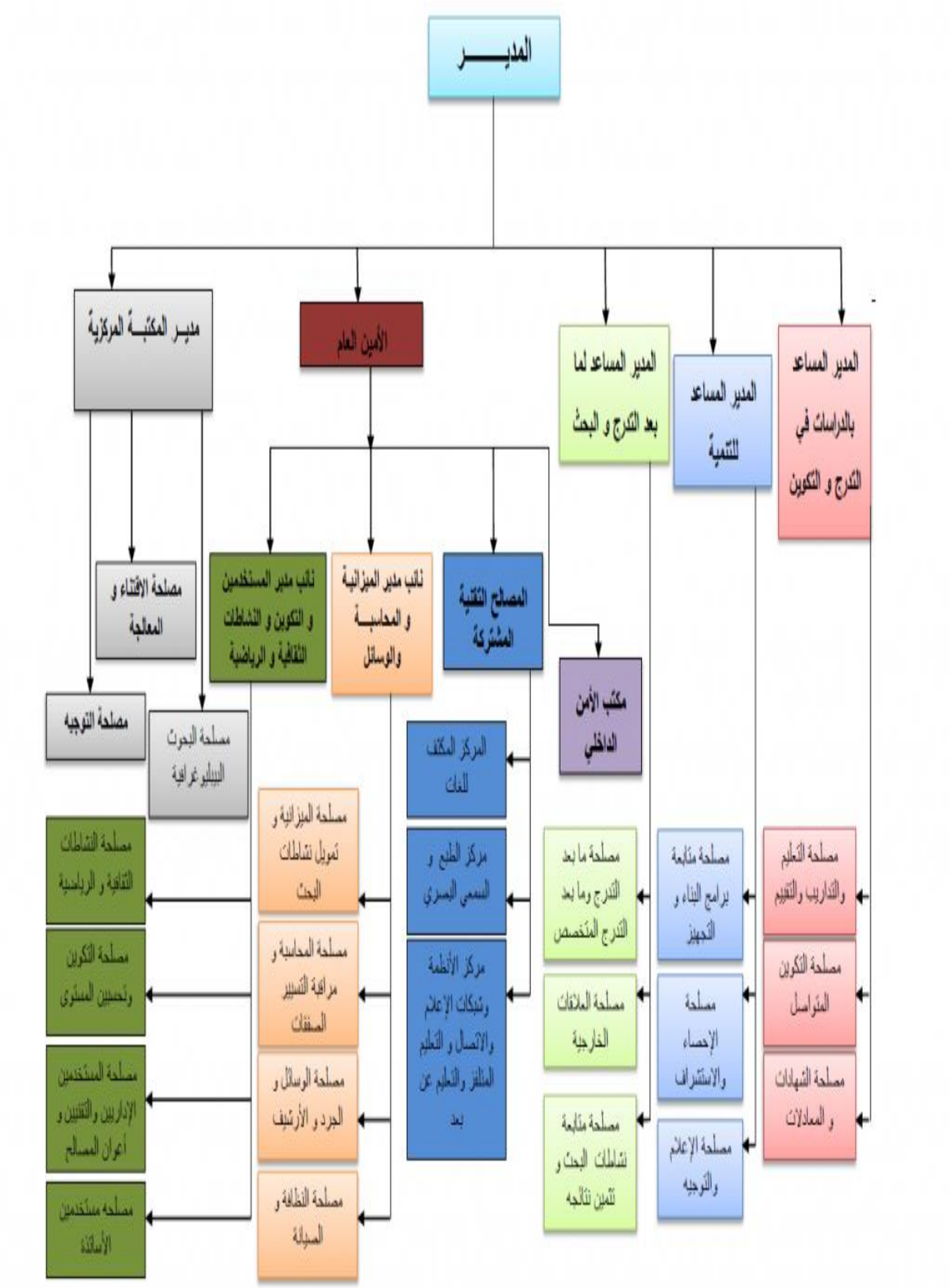
- ✓ مخابر.
- ✓ 02 مكتبة وقاعات مطالعة.
- ✓ ميدياتيك.
- ✓ قاعة التعليم المتلفز.
- ✓ نوادي.
- ✓ مرافق رياضية.
- ✓ عيادة طبية.
- ✓ ديوان المطبوعات الجامعية.
- ✓ مركز التعليم المكثف للغات.
- ✓ مطبعة جامعية.
- ✓ محكمة إفتراضية.

2.1.1.1. أهداف جامعة غرداية:

- ✓ تهدف جامعة غرداية إلى تقديم تعليم أكاديمي متميز في مختلف التخصصات الجامعية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- ✓ تركز على تطوير مهارات الطلاب في مختلف المجالات العلمية، التقنية، والفكرية لتخريج جيل قادر على المنافسة محليا وعالميا.
- ✓ تسعى الجامعة إلى أن تصبح مركزا للبحث العلمي في مختلف المجالات.
- ✓ دعم الباحثين في إجراء أبحاث تطبيقية تساهم في حل المشكلات المجتمعية والاقتصادية.
- ✓ تطوير مراكز البحث العلمي المختصة في مجالات مثل التكنولوجيا، الطاقة المتجددة، العلوم الاجتماعية، والبيئة.
- ✓ تسعى الجامعة إلى إقامة شراكات مع جامعات ومؤسسات تعليمية دولية لتبادل الخبرات والموارد الأكاديمية.

- ✓ تشجيع التبادل الثقافي والبحثي بين الأساتذة والطلاب على المستوى الدولي.
- ✓ تهدف جامعة غرداية إلى تعزيز التنمية المستدامة من خلال برامج أكاديمية تهتم بقضايا البيئة والطاقة المتجددة.
- ✓ العمل على تحفيز المشاريع المحلية التي تساهم في تنمية المنطقة الجنوبية من الجزائر، خاصة في مجال الفلاحة والتقنيات الحديثة.
- ✓ تعمل الجامعة على تقديم حلول علمية وتقنية للمشكلات التي تواجهها منطقة غرداية، مثل تطوير البنية التحتية والمشاريع الصغيرة.
- ✓ تشجيع الطلاب على الانخراط في الأنشطة التطوعية التي تعود بالفائدة على المجتمع المحلي.
- ✓ تشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكاري من خلال إقامة مسابقات وورش عمل في مجالات ريادة الأعمال.
- ✓ دعم المشاريع الطلابية الابتكارية التي تساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي.
- ✓ تسعى جامعة غرداية إلى تحسين وتطوير المنشآت الجامعية (من مختبرات، مكتبات، قاعات دراسية، ومرافق رياضية).
- ✓ تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية عبر إدخال أدوات التعلم الإلكترونية والمنصات الرقمية.

مخطط الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية:



المجال البشري:

يمثل المجال البشري لهذه الدراسة الموظفون الإداريون في جامعة غرداية بولاية غرداية، اخترنا العينة القصدية، وذلك لضمان الوصول إلى العمال الإداريين الذين فعلا يستخدمون الرقمنة في عملهم .

المجال الزمني:

قد كانت البداية الأولى بتحديد الموضوع وضبط العنوان، واقتراح المجال المكاني للدراسة بداية أواخر ديسمبر 2025، وبعدها تم جمع المادة العلمية والنظريات ودراسات سابقة إلى غاية شهر ماي 2026.

ومع بداية شهر ماي قمت بدراسة إستطلاعية في جامعة غرداية بولاية غرداية لمعرفة الصعوبات والإطلاع أكثر على المجال المكاني للدراسة والحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع.

ليتم بعدها الشروع في التحضير للجانب الميداني مع بداية شهر ماي 2026 بإعداد استمارة وتحكيمها، وهذا بعد تعديل الأسئلة وإضافة أخرى وحذف البعض الآخر، وفي منتصف شهر ماي 2026 تم توزيع الإستمارة على المبحوثين حيث تم الحصول على المعطيات الميدانية، وبالتالي تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة.

2.1. المنهج المستخدم للدراسة:

المنهج العلمي هو طريقة منظمة في التفكير والعمل يعتمدها الباحث لإنجاز دراسته، حيث تساعده على ترتيب أفكاره وتحليلها وعرضها بشكل منهجي، بهدف الوصول إلى حقائق تتعلق بالظاهرة أو الحدث محل الدراسة، وذلك من خلال مجموعة مترابطة من الخطوات، تقود كل خطوة منها إلى الخطوة التي تليها. [1]

[1] كمال دشلي، **منهجية البحث العلمي**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، سوريا، 2016، ص 53.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف الواقع الاجتماعي للظاهرة من خلال رصد مؤشراتها الراهنة، والمقارنة بين مختلف جوانبها، الأمر الذي استدعى الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره من أكثر مناهج البحث ملاءمة لدراسة الواقع الاجتماعي، وفهم ظواهره، واستخلاص أبرز سماته. [1]

المنهج الوصفي التحليلي:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي إطارا منهجيا واسعا ومرنا يضم العديد من المناهج والأساليب الفرعية، مثل المسوح الاجتماعية، ودراسات الحالة، والدراسات الميدانية والتطورية وغيرها، ويعتمد هذا المنهج على دراسة خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، مع تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، بهدف الوصول إلى فهم أعمق للمشكلة أو الظاهرة وتحديد حقيقتها في الواقع العملي، ويرى عدد من الباحثين أن المنهج الوصفي يستوعب معظم المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، باعتبار أن الوصف والتحليل يمثلان عنصرين أساسيين في مختلف أنواع البحوث العلمية، كما يرتكز المنهج الوصفي على تفسير الواقع الراهن وفهم الظروف والعلاقات التي تربط بين المتغيرات، ولا يقتصر على جمع البيانات الوصفية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وربطها ببعضها البعض، وتفسيرها وتصنيفها وقياسها بدقة للوصول إلى نتائج واستنتاجات علمية دقيقة ومفيدة، وتعتمد البحوث الوصفية على مجموعة من الأسس، من أهمها الموضوعية والتجرد وإمكانية التعميم، كما تتخذ عدة أشكال، منها المسوح النظرية والميدانية، وتحليل المضمون، ودراسات الحالة، ودراسات النمو والتتبع، وعلى الرغم من تنوع هذه الأشكال، فإنها تشترك جميعا في اعتماد الوصف الدقيق والمنهجي للحقائق والخصائص المرتبطة بظاهرة أو مشكلة معينة، بهدف تقديم صورة شاملة وواضحة عنها.

[1] محمد محمد قاسم، **المدخل إلى مناهج البحث العلمي**، دار النهضة العربية، لبنان، 1999، ص 60.

يتبين مما سبق أن المنهج الوصفي يعد أسلوبا علميا منظما في التحليل والتفسير، يهدف إلى الوصول إلى نتائج دقيقة ومحددة حول مشكلة اجتماعية أو إنسانية.

3.1. أدوات جمع البيانات:

الأداة هي الوسيلة التي يعتمد عليها في جمع البيانات أو تصنيفها أو جدولتها، وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي (**Technique**) وتستخدم البحوث الاجتماعية مجموعة متنوعة من الأدوات للحصول على المعلومات، كما يمكن الجمع بين أكثر من أداة في البحث الواحد حسب طبيعة البيانات المطلوبة والمنهج المتبع في الدراسة، وفي ضوء ذلك تم استخدام الأدوات التالية لجمع البيانات:

الإستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف جمع معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، ويمكن تطبيقها إما من خلال المقابلة المباشرة أو إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد، وتعد من أهم أدوات جمع البيانات الميدانية، خاصة عندما يصعب الحصول على المعلومات بوسائل أخرى.

ويجب أن تغطي أسئلة الاستمارة جميع محاور البحث إذا كانت الأداة الأساسية للدراسة، أو يمكن تخصيصها لمحاور محددة، على أن تستكمل باقي المحاور بأدوات أخرى مثل المقابلة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية، وتتميز الاستمارة بطابعها الموضوعي والحيادي، فإذا كانت قائمة بذاتها تسمى استمارة، وإذا استخدمت ضمن المقابلة تعرف باستمارة المقابلة، وإذا طبقت أثناء الملاحظة فتسمى استمارة الملاحظة. [1]

وقد اعتمدت في دراستي على استمارة مقسمة إلى ثلاثة (03) محاور.

[1] رشيد زرواتي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية**، دار الكتاب الجديد، الجزائر، 2016، ص ص 108-109.

وقد تم توزيع الإستمارة ورقيا، وخلال فترة تزيد عن أسبوع، بدأت عملية البيانات الميدانية، ثم تم تفريغها وتحليلها وتفسير النتائج.

4.1. عينة الدراسة:

يعد اختيار العينة الممثلة للمجتمع محل البحث من أكثر التحديات صعوبة التي يواجهها الباحثون والأكاديميون، ومن أهم شروط نجاح اختيار العينة هو ضمان تمثيلها لجميع خصائص وحالات المجتمع بدقة، بحيث تعكس بصدق وموضوعية الظاهرة قيد الدراسة.

وتعرف العينة بأنها مجموعة جزئية يقوم الباحث بدراستها مع مراعاة أن تكون ممثلة تمثيلا حقيقيا لمجتمع البحث الكلي، بحيث تتوزع خصائص المجتمع ضمن العينة بنسب متقاربة لتلك الموجودة في المجتمع الأصلي، ويهدف اختيار العينة بشكل رئيسي إلى تحقيق أهداف علمية محددة للدراسة.

ونظرا لضيق الوقت ، وصعوبة الوصول إلى الموظفين تم اعتماد العينة القصدية، التي قدر حجمها 138 موظف وموظفة .

البيان	المجتمع الكلي	العينة	الإستمارة المسترجعة
الموظف الإداري	215	138	130

البيانات الشخصية للمبحوثين:

أ. الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح متغير الجنس في برنامج SPSS

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	85	65.4
أنثى	45	34.6
المجموع	130	100

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بالجنس لدى أفراد العينة أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم 85 موظفًا بنسبة 65.4%، في حين بلغ عدد الإناث 45 موظفة بنسبة 34.6%، وتشير هذه النتائج إلى هيمنة الذكور في التوزيع الجنسي للعينة، مما يعكس هيمنة العنصر الذكوري داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الوظائف أو التخصصات التي تتطلبها بيئة العمل.

ب. السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	**34**	**26.2**
من 31–40 سنة	**33**	**25.4**
من 41–50 سنة	**37**	**28.5**
أكثر من 50 سنة	**26**	**20**
المجموع	**130**	**100**

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بسن الموظفين أن أعلى نسبة كانت لفئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، حيث قدرت نسبتهم بـ 28.5%، وهي فئة تتميز بامتلاكها لخبرة مهنية معتبرة وتجربة طويلة في مجال العمل، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 26.2%، ما يدل على وجود فئة شابة وحديثة التوظيف تم إدماجها مؤخرًا في المؤسسة، أما الفئة العمرية ما بين 31 و40 سنة فقد بلغت نسبتها 25.4%، وهي تمثل فئة متوسطة تجمع بين الحيوية والخبرة المهنية، في حين سجلت فئة أكثر من 50 سنة أقل نسبة قدرت بـ 20%، وهي فئة تضم الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والمشوار المهني الممتد، وعليه يتضح أن عينة الدراسة تضم مختلف الفئات العمرية ما بين فئة شابة في بداية مسارها المهني وفئة أخرى ذات خبرة وتجربة مهنية واسعة، وهو ما يمنح تنوعا في الخبرات داخل المؤسسة محل الدراسة.

ج. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يوضح متغير المستوى التعليمي في برنامج SPSS

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	10
جامعي	75	57.7
أخرى	42	32.3
المجموع	130	100

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد العينة أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين، حيث بلغ عددهم 75 فردًا بنسبة 57.7%، وهو ما يدل على أن أغلب موظفي العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عال، مما يعكس اعتماد المؤسسة على الكفاءات الجامعية في التوظيف، ثم تليها أخرى بنسبة 32.3% وبعدد 42 موظفا، وهي فئة قد تضم مستويات تعليمية أو تكوينات مهنية مختلفة، مما يشير إلى تنوع في الخلفيات التكوينية داخل المؤسسة، أما فئة المستوى الثانوي فقد سجلت أقل نسبة قدرت بـ 10% فقط، وبعدد 13 موظفا، وهو ما يعكس محدودية تمثيل هذه الفئة مقارنة ببقية المستويات التعليمية، وبصفة عامة يتضح أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الأكاديمي مع وجود تنوع في المستويات التعليمية، الأمر الذي قد يساهم في اختلاف وجهات النظر وتنوع الخبرات داخل المؤسسة محل الدراسة.

د. الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (06): يوضح متغير الأقدمية في برنامج SPSS

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	35	26.9
من 5–10 سنوات	41	31.5
من 10–15 سنة	28	21.5
أكثر من 15 سنة	26	20
المجموع	130	100

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بأقدمية الموظفين أن الفئة الأكثر تمثيلا هي فئة من 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 41 موظفا بنسبة 31.5%، وهي فئة تعكس وجود عدد معتبر من الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة داخل المؤسسة، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 26.9% وبعدد 35 موظفا، مما يدل على وجود نسبة لا بأس بها من الموظفين الجدد أو حديثي الالتحاق بالمؤسسة، أما فئة من 10 إلى 15 سنة فقد بلغت نسبتها 21.5% بعدد 28 موظفا، وهي فئة تتميز بخبرة مهنية معتبرة واستقرار وظيفي نسبي داخل العمل، في حين سجلت فئة أكثر من 15 سنة أقل نسبة قدرت بـ 20% وبعدد 26 موظفا، وهي تمثل الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والمتراكمة في مجال العمل، وبصفة عامة يتضح أن عينة الدراسة تتوزع بشكل متوازن نسبيا بين مختلف فئات الأقدمية مع غلبة للفئة المتوسطة، مما يعكس تنوعا في الخبرات المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة.

2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1.2. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

يمكن عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى فيما يلي:

الجدول رقم (07): العلاقة بين توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة وإنجاز المهام الوظيفية بكفاءة

هل تمكنت من إنجاز مهامك الوظيفية بكفاءة بفضل الأنظمة الإلكترونية / هل توفر الجامعة البنية التحتية الرقمية اللازمة للعمل الإلكتروني ؟	كفاءة عالية		كفاءة متوسطة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
متوفرة بشكل كامل	43	42.6	58	57.4	101	100
غير كافية	14	48.3	15	51.7	29	100
المجموع	57	43.8	73	56.2	130	100

من خلال الجدول رقم (07) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 56.2% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم تمكنوا من إنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة متوسطة بفضل الأنظمة الإلكترونية، تدعمها نسبة 57.4% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أن الجامعة توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة للعمل الإلكتروني بشكل كامل.

هذا مقارنة بنسبة 43.8% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينجزون مهامهم بكفاءة عالية بفضل الأنظمة الإلكترونية، تدعمها نسبة 48.3% من إجابات المبحوثين الذين اعتبروا أن البنية التحتية الرقمية غير كافية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة للعمل الإلكتروني صرحوا بأن الأنظمة الإلكترونية ساهمت في تحسين إنجاز المهام الوظيفية ورفع مستوى الكفاءة أثناء العمل، وهو ما يعكس أهمية توفر الوسائل التقنية

والتجهيزات الرقمية في تسهيل أداء الأعمال الإدارية وتسريع تنفيذ المهام، كما نجد أن فئة من المبحوثين الذين أشاروا إلى عدم كفاية البنية التحتية الرقمية أكدوا أيضًا وجود أثر إيجابي للأنظمة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، إلا أن النسبة تبقى أقل مقارنة بالفئة التي ترى توفر البنية التحتية بشكل كامل، ما يدل على أن فعالية الأنظمة الإلكترونية ترتبط بدرجة كبيرة بمدى توفر الإمكانيات التقنية والدعم الرقمي داخل المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول إن توفير بنية تحتية رقمية متكاملة داخل الجامعة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموظفين أثناء استخدام الأنظمة الإلكترونية.

وعليه نستنتج أن الأنظمة الإلكترونية، عندما تكون مدعمة ببنية تحتية رقمية كافية، تؤدي دورًا فعّالًا في تطوير الأداء الوظيفي من خلال تسهيل إنجاز المهام وتحسين كفاءة العمل داخل الجامعة.

الجدول رقم (08): العلاقة بين توفير برامج وأنظمة إدارية إلكترونية و توفير الوقت

هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت أثناء أداء المهام ؟ / هل يتم توفير برامج وأنظمة إدارية إلكترونية مناسبة للمهام اليومية ؟	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
ملائمة جدا	68	95.8	3	4.2	71	100
غير ملائمة	26	100	0	0	26	100
ملائمة إلى حد ما	28	84.8	5	15.2	33	100
المجموع	122	93.8	8	6.2	130	100

من خلال الجدول رقم (08) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 93.8% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في توفير الوقت أثناء أداء المهام، تدعمها

نسبة 100% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أن البرامج والأنظمة الإدارية الإلكترونية المتوفرة غير ملائمة للمهام اليومية.

هذا مقارنة بنسبة 6.2% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية لم تساهم في توفير الوقت أثناء أداء المهام، تدعمها نسبة 15.2% من إجابات المبحوثين الذين اعتبروا أن البرامج والأنظمة الإلكترونية ملائمة إلى حد ما.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا عدم ملاءمة البرامج والأنظمة الإدارية الإلكترونية للمهام اليومية صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل واضح في توفير الوقت أثناء أداء المهام، وهذا ما يعكس أن فعالية الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت ترتبط بدرجة ملاءمة الأنظمة المستخدمة لطبيعة العمل اليومي، كما نجد أن نسبة معتبرة من المبحوثين الذين اعتبروا الأنظمة ملائمة جدا أكدوا أيضا أن جودة وملاءمة البرامج الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر في مستوى الاستفادة من الإدارة الإلكترونية وتحقيق الكفاءة الزمنية في العمل، إلا أن النسبة تبقى أقل مقارنة بالفئة التي ترى أن الأنظمة ملائمة إلى حد ما، الأمر الذي يشير إلى أن محدودية ملاءمة البرامج والأنظمة قد تقلل من فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري.

ومن هنا يمكن القول إن توفير برامج وأنظمة إدارية إلكترونية ملائمة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري وتوفير الوقت أثناء إنجاز المهام اليومية.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تؤدي دورا فعالا في رفع كفاءة العمل الإداري من خلال تسريع إنجاز المهام وتوفير الوقت، خاصة عندما تكون الأنظمة والبرامج المستخدمة ملائمة لطبيعة العمل اليومي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (09): العلاقة بين التدريب الرقمي وتقلص الأخطاء الإدارية

هل تقلصت الأخطاء الإدارية نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية ؟ / هل التدريب المقدم لإستخدام الأنظمة الإلكترونية ؟	انعدام الأخطاء		استمرار الأخطاء		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تدريب نظري	1	10	9	90	10	100
تدريب ميداني	52	55.9	41	44.1	93	100
لا يوجد تدريب	11	40.7	16	59.3	27	100
المجموع	64	49.2	66	50.8	130	100

من خلال الجدول رقم (09) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 50.8% من مجموع المبحوثين صرحوا باستمرار الأخطاء الإدارية رغم استخدام الأنظمة الإلكترونية، تدعمها نسبة 90% من إجابات المبحوثين الذين تلقوا تدريبا نظريا فقط على استخدام الأنظمة الإلكترونية.

هذا مقارنة بنسبة 49.2% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بانعدام الأخطاء الإدارية نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية، تدعمها نسبة 55.9% من إجابات المبحوثين الذين استفادوا من تدريب ميداني على استخدام هذه الأنظمة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين استفادوا من التدريب الميداني أكدوا أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ساهم في تقليص الأخطاء الإدارية، وهو ما يعكس فعالية الجانب التطبيقي في تمكين الموظفين من التحكم الجيد في الأنظمة واكتساب المهارات اللازمة لاستخدامها بطريقة صحيحة ودقيقة، كما نجد أن المبحوثين الذين تلقوا تدريبا نظريا فقط صرحوا بنسبة مرتفعة باستمرار الأخطاء الإدارية، ما يدل على أن التدريب النظري وحده لا يكفي لضمان الاستخدام السليم للأنظمة الإلكترونية، بل يحتاج إلى دعم عملي وميداني، أما فئة المبحوثين الذين لم

يتلقوا أي تدريب فقد أظهرت أيضا نسبا معتبرة لاستمرار الأخطاء، وهو ما يؤكد أهمية التكوين والتدريب في تحسين الأداء الإداري وتقليل الأخطاء أثناء العمل.

ومن هنا يمكن القول إن التدريب الميداني على استخدام الأنظمة الإلكترونية يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في الحد من الأخطاء الإدارية وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن فعالية الأنظمة الإلكترونية في تقليص الأخطاء الإدارية ترتبط بدرجة كبيرة بمستوى ونوعية التدريب المقدم للموظفين، خاصة التدريب التطبيقي الذي يساعد على الاستخدام السليم والفعال لهذه الأنظمة.

الجدول رقم (10): العلاقة بين سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية وتحسن جودة العمل

هل تحسن جودة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية ؟ / هل توجد سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية داخل الجامعة ؟	تحسن ملحوظ		تحسن نسبي		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	104	86.7	16	13.3	120	100
لا	5	50	5	50	10	100
المجموع	109	83.8	21	16.2	130	100

من خلال الجدول رقم (10) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 83.8% من مجموع المبحوثين صرحوا بوجود تحسن ملحوظ في جودة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية، تدعمها نسبة 86.7% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا وجود سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية داخل الجامعة.

هذا مقارنة بنسبة 16.2% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن التحسن في جودة العمل كان نسبيًا فقط، تدعمها نسبة 50% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية داخل الجامعة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا وجود سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية صرحوا بأن الوسائل الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة العمل، وهو ما يعكس أهمية التنظيم الإداري والوضوح في تطبيق الإجراءات الإلكترونية داخل الجامعة، حيث يساعد ذلك على تسهيل سير العمل وتحقيق الدقة والسرعة في إنجاز المهام، كما نجد أن نسبة من المبحوثين الذين أشاروا إلى غياب سياسة واضحة اعتبروا أن التحسن في جودة العمل كان نسبيًا فقط، ما يدل على أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يعتمد فقط على توفر الوسائل التقنية، بل يرتبط أيضا بوجود تنظيم إداري واضح يحدد كيفية استخدام هذه الوسائل وتطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول إن وجود سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين جودة العمل ورفع كفاءة الأداء داخل الجامعة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تحقق نتائج إيجابية في تحسين جودة العمل عندما تكون مدعمة بسياسات تنظيمية واضحة تضمن حسن استخدام الوسائل الإلكترونية وتفعيلها بطريقة فعالة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11): العلاقة بين مستوى الدعم الفني و القدرة على اتخاذ القرارات

هل تزيد القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع من خلال الإدارة الإلكترونية ؟ / فيما يتمثل مستوى الدعم الفني المتاح عند حدوث مشكلات في الأنظمة الإلكترونية ؟	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
استجابة سريعة لحل المشكل	45	91.8	4	8.2	49	100
استجابة بطيئة	76	93.8	5	6.2	81	100
المجموع	121	93.1	9	6.9	130	100

من خلال الجدول رقم (11) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 93.1% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية تزيد من القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع، تدعمها نسبة 93.8% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أن مستوى الدعم الفني يتميز باستجابة بطيئة عند حدوث مشكلات في الأنظمة الإلكترونية.

هذا مقارنة بنسبة 6.9% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية لا تساهم في زيادة سرعة اتخاذ القرارات، تدعمها نسبة 8.2% من إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود استجابة سريعة لحل المشكلات التقنية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين، سواء في حالة الاستجابة السريعة أو البطيئة للدعم الفني، أكدوا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تسريع عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس الدور الفعال للأنظمة الإلكترونية في توفير المعلومات وتنظيم البيانات بشكل يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات في وقت أقصر وبدرجة أكبر من الدقة، كما نجد أن ارتفاع نسبة الموافقة حتى لدى المبحوثين الذين أشاروا إلى بطء الاستجابة الفنية يدل على أن فعالية الإدارة الإلكترونية في

دعم القرار تبقى قائمة رغم بعض الصعوبات التقنية، إلا أن تحسين مستوى الدعم الفني قد يزيد من فعالية هذه الأنظمة ويعزز الاستفادة منها بشكل أكبر.

ومن هنا يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل عاملًا أساسيًا في تسريع عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة، لما توفره من سرعة في معالجة المعلومات وتسهيل الوصول إليها.

وعليه نستنتج أن فعالية الإدارة الإلكترونية في دعم اتخاذ القرارات السريعة ترتبط بمدى كفاءة الأنظمة الإلكترونية والدعم الفني المرافق لها، حيث يساهم تحسين الدعم التقني في تعزيز الأداء الإداري ورفع سرعة الاستجابة واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12): العلاقة بين تحديث الأنظمة الإلكترونية وتحسن التعاون بين الموظفين

هل تحسن التعاون بين الموظفين بفضل الأنظمة الإلكترونية ؟ / هل يتم تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري لضمان فعاليتها ؟	تحسن بشكل فعال		تحسن طفيف		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	61	82.4	13	17.6	74	100
لا	15	75	5	25	20	100
أحيانا	33	91.7	3	8.3	36	100
المجموع	109	83.8	21	16.2	130	100

من خلال الجدول رقم (12) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 83.8% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن التعاون بين الموظفين تحسن بشكل فعال بفضل الأنظمة الإلكترونية، تدعمها نسبة 91.7% من إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أن تحديث الأنظمة الإلكترونية يتم أحيانا بشكل دوري لضمان فعاليتها.

هذا مقارنة بنسبة 16.2% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن التعاون بين الموظفين تحسن بشكل طفيف فقط، تدعمها نسبة 25% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا عدم تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا وجود تحديث دوري أو حتى أحيانا للأنظمة الإلكترونية صرحوا بأن هذه الأنظمة ساهمت بشكل فعال في تحسين التعاون بين الموظفين، وهو ما يعكس أهمية التطوير المستمر للأنظمة الرقمية في تعزيز التواصل وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية داخل المؤسسة، كما نجد أن المبحوثين الذين أشاروا إلى غياب التحديث الدوري أو ضعفه اعتبروا أن التحسن في التعاون كان طفيفا فقط، ما يدل على أن استمرارية تحديث الأنظمة الإلكترونية تعد عنصرا أساسيا في ضمان فعاليتها وتحقيق أفضل مستويات التنسيق بين الموظفين.

ومن هنا يمكن القول إن تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري يمثل عاملا مهما في تعزيز التعاون المهني داخل المؤسسة وتحسين جودة العمل الجماعي بين الموظفين.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين التعاون بين الموظفين بشكل فعال، خاصة عندما تكون مدعومة بأنظمة محدثة بشكل مستمر يضمن فعاليتها واستمرارية أدائها داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (13): العلاقة بين الوسيلة المستخدمة للتواصل وتوفر أدوات واضحة لمتابعة المهام

هل توفر الإدارة الإلكترونية أدوات واضحة لمتابعة المهام والإنجازات ؟ / ما هي الوسيلة التي تستخدمها الجامعة للتواصل معك؟	نعم		لا		غياب أدوات المتابعة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الهاتف	17	70.8	6	25	1	4.2	24	100
البريد الإلكتروني المهني	66	62.3	19	17.9	21	19.8	106	100
المجموع	83	63.8	25	19.2	22	26.9	130	100

من خلال الجدول رقم (13) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 63.8% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية توفر أدوات واضحة لمتابعة المهام والإنجازات، تدعمها نسبة 70.8% من إجابات المبحوثين الذين يعتمدون على الهاتف كوسيلة للتواصل مع الجامعة.

هذا مقارنة بنسبة 26.9% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بغياب أدوات واضحة لمتابعة المهام والإنجازات، تدعمها نسبة 19.8% من إجابات المبحوثين الذين يعتمدون على البريد الإلكتروني المهني كوسيلة للتواصل.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين يستخدمون وسائل التواصل الإلكترونية، خاصة الهاتف والبريد الإلكتروني المهني، أكدوا أن الإدارة الإلكترونية توفر أدوات تساعد على متابعة المهام والإنجازات بشكل واضح، وهو ما يعكس دور هذه الوسائل في تعزيز الرقابة الإدارية وتحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة، كما تبين أن فئة من المبحوثين الذين أشاروا إلى غياب أدوات المتابعة تعتمد أيضا على وسائل رقمية في التواصل، إلا أنهم يرون أن هذه الأدوات غير كافية

أو غير واضحة بالشكل المطلوب، ما يشير إلى تفاوت في تقييم فعالية أدوات الإدارة الإلكترونية حسب درجة استخدامها ووضوح آلياتها.

ومن هنا يمكن القول إن فعالية الإدارة الإلكترونية في متابعة المهام والإنجازات ترتبط بمدى وضوح الأدوات الرقمية المستخدمة في التواصل الإداري، إضافة إلى طريقة توظيفها داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين عملية متابعة المهام داخل الجامعة، غير أن تعزيز وضوح أدواتها وتوحيد استخدامها من شأنه رفع فعاليتها بشكل أكبر في تنظيم العمل ومراقبة الإنجاز.

الإستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

من خلال التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تسعى إلى الكشف عن العلاقة بين توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة، تبين أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين مستوى الأداء الإداري للموظفين داخل المؤسسة الجامعية، حيث أظهرت النتائج أن توفر الوسائل التقنية والتنظيمية الحديثة ساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

فقد بينت النتائج أن توفير البنية التحتية الرقمية المناسبة داخل الجامعة ساعد الموظفين على إنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة أكبر، وهو ما يعكس أهمية الإمكانيات التقنية في تسهيل العمل الإداري وتحسين سرعة تنفيذ المهام، إذ أن توفر التجهيزات والوسائل الرقمية الحديثة يساهم في خلق بيئة عمل أكثر مرونة وفعالية، قادرة على الاستجابة لمتطلبات العمل الإداري المعاصر.

كما أظهرت النتائج أن ملاءمة البرامج والأنظمة الإدارية الإلكترونية لطبيعة المهام اليومية ساهمت في توفير الوقت وتسريع أداء الأعمال، الأمر الذي يدل على أن فعالية الإدارة الإلكترونية ترتبط بمدى توافق الأنظمة المستخدمة مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل داخل الجامعة، حيث تساعد هذه الأنظمة على تبسيط الإجراءات وتقليل الجهد الإداري المبذول أثناء إنجاز المهام.

ومن جهة أخرى، تبين أن التدريب الميداني على استخدام الأنظمة الإلكترونية كان أكثر فعالية في التقليل من الأخطاء الإدارية مقارنة بالتدريب النظري أو غياب التدريب، وهو ما يعكس أهمية الجانب التطبيقي في تمكين الموظفين من التحكم الجيد في استخدام الأنظمة الإلكترونية واكتساب المهارات التقنية اللازمة، بما يساهم في رفع مستوى الدقة والكفاءة أثناء أداء العمل الإداري.

كما كشفت النتائج أن وجود سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية داخل الجامعة ساهم في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الأداء الإداري، حيث يساعد التنظيم الإداري الواضح على حسن استخدام الأنظمة الإلكترونية وتطبيقها بطريقة فعالة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على سير العمل وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

وأظهرت النتائج كذلك أن الدعم الفني المتاح عند حدوث المشكلات التقنية يلعب دورا مهما في تسهيل العمل وضمان استمرارية استخدام الأنظمة الإلكترونية، إذ أن سرعة معالجة الأعطال والمشكلات التقنية تساعد الموظفين على مواصلة أداء مهامهم دون تعطيل، وهو ما يساهم في تحسين فعالية الأداء الإداري ورفع مستوى الاستجابة داخل الجامعة.

كما تبين أن التحديث الدوري للأنظمة الإلكترونية ساهم في تعزيز التعاون والتنسيق بين الموظفين وتحسين فعالية العمل الجماعي، حيث أن تطوير الأنظمة بشكل مستمر يساعد على تحسين وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية، مما يعزز روح التعاون المهني ويرفع من مستوى الانسجام التنظيمي داخل المؤسسة.

وفي السياق نفسه، أظهرت النتائج أن اعتماد الجامعة على البريد الإلكتروني المهني كوسيلة للتواصل الإداري ساعد في تسهيل متابعة المهام والإنجازات وتحسين الاتصال الإداري، وهو ما يعكس الدور الذي تلعبه وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة في تسريع تبادل المعلومات وتنظيم العمل الإداري بشكل أكثر دقة وفعالية.

ومن خلال القراءة السوسيولوجية لهذه النتائج يتضح أن الإدارة الإلكترونية لا تمثل مجرد استخدام للتكنولوجيا داخل المؤسسة، بل أصبحت أسلوبا تنظيميا حديثا يؤثر في طبيعة العلاقات

المهنية وأنماط العمل الإداري، من خلال تعزيز التعاون بين الموظفين، وتحسين التواصل الإداري، وترسيخ قيم السرعة والدقة والفعالية في أداء المهام.

ومن هنا يمكن القول إن نجاح الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة يرتبط بمدى تكامل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، حيث إن توفر البنية التحتية الرقمية، وملاءمة الأنظمة الإلكترونية، والتدريب الفعال، والدعم الفني المستمر، كلها عوامل أساسية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العمل الإداري.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة فعالة في تطوير الأداء الإداري داخل الجامعة، من خلال تسهيل الإجراءات، وتحسين جودة العمل، وتقليل الأخطاء، وتعزيز التعاون والتواصل بين الموظفين، إضافة إلى رفع سرعة ودقة إنجاز المهام، الأمر الذي يساهم في تحسين فعالية المؤسسة الجامعية وجودة خدماتها بشكل عام.

2.2. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

يمكن عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية فيما يلي:

الجدول رقم (14): العلاقة بين صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية الالتزام بأداء مهامك

هل تساعد الإدارة الإلكترونية على الالتزام بأداء مهامك في الوقت المناسب ؟ / هل تجدون صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية ؟	تساعد أحيانا		تساعد بشكل دائم		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	22	42.3	30	57.7	52	100
لا	13	54.2	11	45.8	24	100
بعض الأنظمة	18	33.3	36	66.7	54	100
المجموع	53	40.8	77	59.2	130	100

من خلال الجدول رقم (14) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 59.2% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية تساعدهم بشكل دائم على الالتزام بأداء مهامهم في الوقت المناسب، تدعمها نسبة 66.7% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا وجود صعوبة في التعامل مع بعض الأنظمة الإلكترونية فقط.

هذا مقارنة بنسبة 40.8% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية تساعدهم أحيانًا فقط في الالتزام بالوقت، تدعمها نسبة 54.2% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين، رغم اختلاف مستويات الصعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل دائم في مساعدتهم على إنجاز المهام في الوقت المناسب، وهو ما يعكس دور هذه الأنظمة في تنظيم العمل وتحديد الأولويات وتحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة، كما تبين أن فئة المبحوثين الذين لا يجدون صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية ترى أن مساهمة الإدارة الإلكترونية في الالتزام الزمني أقل نسبيًا مقارنة بالفئة التي تواجه صعوبة في بعض الأنظمة، ما يشير إلى أن مستوى الخبرة والتكيف مع الأنظمة الرقمية قد يؤثر على درجة الاستفادة منها في تنظيم الوقت.

ومن هنا يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تعد أداة فعالة في تحسين الالتزام الزمني للموظفين، خاصة عندما يتم استخدامها بشكل جيد وبتجربة كافية مع الأنظمة المختلفة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيز الانضباط في أداء المهام داخل المؤسسة من خلال تحسين إدارة الوقت، رغم تفاوت تأثيرها حسب درجة صعوبة استخدام الأنظمة الإلكترونية لدى الموظفين.

الجدول رقم (15): العلاقة بين وجود مشاكل تقنية و متابعة أداء الآخرين بسهولة وشفافية

هل أتاح النظام الإلكتروني متابعة أداء الآخرين بسهولة وشفافية ؟ / هل توجد مشاكل تقنية تؤثر على جودة الأداء الوظيفي ؟	شفافية تامة		غياب الشفافية في المتابعة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	64	74.4	22	25.6	86	100
لا	0	0	9	100	9	100
أحيانا	15	42.9	20	57.1	35	100
المجموع	79	60.8	51	39.2	130	100

من خلال الجدول رقم (15) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 60.8% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن النظام الإلكتروني أتاح متابعة أداء الآخرين بسهولة وشفافية تامة، تدعمها نسبة 74.4% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا وجود مشاكل تقنية تؤثر على جودة الأداء الوظيفي.

هذا مقارنة بنسبة 39.2% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بغياب الشفافية في متابعة الأداء، تدعمها نسبة 100% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود مشاكل تقنية تؤثر على جودة الأداء الوظيفي.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود مشاكل تقنية أكدوا في الوقت نفسه أن النظام الإلكتروني ساهم في تحقيق قدر من الشفافية في متابعة الأداء، وهو ما يعكس قدرة الأنظمة الإلكترونية على تسهيل الرقابة وتبادل المعلومات رغم بعض العراقيل التقنية التي قد تواجه المستخدمين أثناء العمل، كما نجد أن المبحوثين الذين أكدوا غياب المشاكل التقنية صرحوا بنسبة مرتفعة بغياب الشفافية في المتابعة، ما يدل على أن فعالية النظام الإلكتروني في تحقيق الشفافية لا ترتبط فقط بالجوانب التقنية، بل تتأثر أيضا بطريقة استخدام النظام وآليات المتابعة المعتمدة داخل المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول إن الأنظمة الإلكترونية تمثل وسيلة فعالة لتعزيز الشفافية في متابعة الأداء الوظيفي، غير أن تحقيق نتائج أفضل يتطلب معالجة المشكلات التقنية وتحسين آليات استخدام النظام داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تعزيز الشفافية وسهولة متابعة الأداء بين الموظفين، إلا أن فعالية ذلك تبقى مرتبطة بمدى كفاءة الأنظمة الإلكترونية وجودة تطبيقها داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (16): العلاقة بين نقص الوعي الرقمي و تنظيم الوقت بشكل أفضل

هل ساعدت الأنظمة الإلكترونية في تنظيم الوقت بشكل أفضل ؟ / هل نقص الوعي الرقمي بين الموظفين والطلاب ؟	تنظيم فعال جدا		تنظيم نسبي		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
لا يوجد	2	22.2	7	77.8	9	100
نقص عند الطلبة	5	31.3	11	68.8	16	100
نقص عند الموظفين	8	33.3	16	66.7	24	100
كلاهما	37	45.7	44	54.3	81	100
المجموع	52	40	78	60	130	100

من خلال الجدول رقم (16) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 60% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الأنظمة الإلكترونية ساعدت في تنظيم الوقت بشكل نسبي، تدعمها نسبة 77.8% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود نقص في الوعي الرقمي بين الموظفين والطلبة.

هذا مقارنة بنسبة 40% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الأنظمة الإلكترونية ساعدت في تنظيم الوقت بشكل فعال جدًا، تدعمها نسبة 45.7% من إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود نقص في الوعي الرقمي لدى كل من الموظفين والطلبة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن الأنظمة الإلكترونية ساهمت في تحسين تنظيم الوقت بدرجات متفاوتة، إلا أن هذا التحسن يبقى نسبيا في ظل وجود نقص في الوعي الرقمي لدى بعض الفئات داخل المؤسسة، كما نجد أن المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود نقص في الوعي الرقمي لدى الموظفين أو الطلبة أو كليهما أكدوا أن فعالية الأنظمة الإلكترونية في تنظيم الوقت تتأثر بمدى القدرة على استخدامها والتعامل معها بشكل صحيح، وهو ما يعكس أهمية الثقافة الرقمية في تحقيق الاستفادة القصوى من الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن غياب الوعي الرقمي أو ضعفه قد يحد من فعالية الأنظمة الإلكترونية في تحسين تنظيم الوقت، حتى وإن كانت هذه الأنظمة متوفرة داخل المؤسسة، لأن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المستخدمين وقدرتهم على استغلال الإمكانيات التقنية المتاحة.

ومن هنا يمكن القول إن تعزيز الوعي الرقمي لدى الموظفين والطلبة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين فعالية الأنظمة الإلكترونية وتنظيم الوقت داخل الجامعة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساعد على تنظيم الوقت بشكل أفضل، غير أن تحقيق فعالية أكبر في هذا المجال يتطلب نشر الثقافة الرقمية وتطوير مهارات استخدام الأنظمة الإلكترونية لدى مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): العلاقة بين تقبل العمل الرقمي والتدخل اليدوي في الأعمال الروتينية

هل قللت الإدارة الإلكترونية من الحاجة للتدخل اليدوي في الأعمال الروتينية ؟ / هل تواجه الإدارة الإلكترونية مقاومة أو رفض من بعض الموظفين والطلاب ؟	تقليل كلي		تقليل جزئي		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
رفض تام	3	100	0	0	3	100
قبول تام	38	79.2	10	20.8	48	100
قبول إجباري	48	60.8	31	39.2	79	100
المجموع	89	68.5	41	31.5	130	100

من خلال الجدول رقم (17) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 68.5% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في التقليل الكلي من الحاجة إلى التدخل اليدوي في الأعمال الروتينية، تدعمها نسبة 79.2% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا وجود قبول تام للإدارة الإلكترونية لدى الموظفين والطلبة.

هذا مقارنة بنسبة 31.5% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في التقليل الجزئي من الحاجة إلى التدخل اليدوي، تدعمها نسبة 39.2% من إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود قبول إجباري للإدارة الإلكترونية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بدرجة كبيرة في التقليل من التدخل اليدوي في الأعمال الروتينية، وهو ما يعكس فعالية الأنظمة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين سير العمل داخل المؤسسة، كما نجد أن المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود قبول تام أو قبول إجباري للإدارة الإلكترونية أكدوا أن هذه الأنظمة ساعدت في تقليل الاعتماد على المعاملات التقليدية اليدوية، الأمر الذي يدل على أن تقبل التحول

الرقمي يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق السرعة والدقة في إنجاز المهام المختلفة، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن وجود بعض أشكال المقاومة أو الرفض للإدارة الإلكترونية قد يحد نسبيا من فعالية هذه الأنظمة، حتى وإن كانت تساهم فعليا في تقليل التدخل اليدوي، لأن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يرتبط فقط بتوفر الوسائل التقنية، وإنما يعتمد أيضا على مدى استعداد الموظفين والطلبة لتقبل التغيير والتكيف مع الأنظمة الحديثة، إضافة إلى امتلاك المهارات اللازمة لاستخدامها بالشكل الصحيح.

ومن هنا يمكن القول إن تعزيز ثقافة التقبل الرقمي لدى الموظفين والطلبة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين فعالية الإدارة الإلكترونية وتقليل الحاجة إلى التدخل اليدوي داخل الجامعة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساعد على التقليل من الأعمال اليدوية الروتينية بشكل واضح، غير أن تحقيق فعالية أكبر في هذا المجال يتطلب نشر ثقافة التحول الرقمي وتعزيز مهارات استخدام الأنظمة الإلكترونية لدى مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): العلاقة بين نقص الموارد المالية وتشجيع الإدارة الإلكترونية على الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية

هل الإدارة الإلكترونية تشجع على الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية ؟ / هل نقص الموارد المالية يؤثر على تطوير الأنظمة الإلكترونية ؟	استجابة قوية		استجابة ضعيفة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	84	79.2	22	20.8	106	100
لا	17	70.8	7	29.2	24	100
المجموع	101	77.7	29	22.3	130	100

خلال الجدول رقم (18) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 77.7% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية تشجع على الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية بدرجة استجابة قوية، تدعمها نسبة 79.2% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أن نقص الموارد المالية يؤثر على تطوير الأنظمة الإلكترونية.

هذا مقارنة بنسبة 22.3% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية تشجع على الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية بدرجة استجابة ضعيفة، تدعمها نسبة 29.2% من إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أن نقص الموارد المالية لا يؤثر على تطوير الأنظمة الإلكترونية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية، وهو ما يعكس الدور الذي تؤديه الأنظمة الإلكترونية في تنظيم العمل الإداري وضبط الإجراءات داخل المؤسسة الجامعية. كما نجد أن المبحوثين الذين أشاروا إلى تأثير نقص الموارد المالية على تطوير الأنظمة الإلكترونية أكدوا في الوقت نفسه وجود استجابة قوية للإدارة الإلكترونية، مما يدل على أن فعالية هذه الأنظمة تبقى قائمة رغم وجود بعض الصعوبات المالية التي قد تعيق تطويرها أو تحديثها بشكل مستمر، كما تشير النتائج إلى أن نقص الموارد المالية قد يؤثر على كفاءة تطوير الأنظمة الإلكترونية وتوسيع خدماتها، غير أن ذلك لا يمنع من تحقيق درجة معتبرة من الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية، لأن الإدارة الإلكترونية توفر آليات دقيقة للمتابعة والرقابة وتوحيد الإجراءات الإدارية، في المقابل فإن ضعف التمويل قد يحد من إمكانية تحسين البنية التحتية الرقمية وتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لتحقيق فعالية أكبر في الأداء الإداري.

ومن هنا يمكن القول إن توفير الموارد المالية اللازمة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير الأنظمة الإلكترونية وتعزيز فعاليتها في ترسيخ الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساعد على تعزيز الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية بشكل واضح، غير أن تحقيق فعالية أكبر في هذا المجال يتطلب دعم الموارد المالية وتطوير البنية التحتية التقنية بما يضمن تحسين الأداء الإداري واستمرارية التحول الرقمي داخل الجامعة.

الجدول رقم (19): العلاقة بين التواصل بين الأقسام والشعور بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليك

هل استخدام الأنظمة الإلكترونية يزيد من شعورك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليك ؟ / هل ضعف التواصل بين الأقسام يؤثر على فعالية الإدارة الإلكترونية ؟	نعم		لا		بعض المهام		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
يعيق العمل بشكل كبير	38	74.5	10	19.6	3	5.9	51	100
يعيق العمل أحيانا	51	64.6	13	16.5	15	19	79	100
المجموع	89	68.5	23	17.7	18	13.8	130	100

خلال الجدول رقم (19) وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 68.5% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن استخدام الأنظمة الإلكترونية يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم، تدعمها نسبة 74.5% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أن ضعف التواصل بين الأقسام يعيق فعالية الإدارة الإلكترونية بشكل كبير، مقابل نسبة 64.6% من الذين يرون أن ضعف التواصل يعيق العمل أحيانا.

هذا مقارنة بنسبة 17.7% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن استخدام الأنظمة الإلكترونية لا يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم، تدعمها نسبة 19.6% لدى المبحوثين الذين أكدوا أن ضعف التواصل بين الأقسام يعيق العمل بشكل كبير، في حين بلغت نسبة

13.8% من مجموع المبحوثين الذين أشاروا إلى أن الأنظمة الإلكترونية تزيد من شعورهم بالمسؤولية في بعض المهام فقط، تدعمها نسبة 19% الذين أكدوا أن ضعف التواصل بين الأقسام يعيق العمل أحيانا.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه المهام الإدارية، وهو ما يعكس الدور الذي تؤديه الأنظمة الإلكترونية في تنظيم العمل، وتوضيح المهام، وتسهيل متابعة الأداء داخل المؤسسة الجامعية. كما تبين النتائج أن ضعف التواصل بين الأقسام يؤثر سلبا على فعالية الإدارة الإلكترونية، سواء بشكل كبير أو أحيانا، غير أن ذلك لم يمنع أغلب المبحوثين من الإقرار بالدور الإيجابي للأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى المسؤولية والانضباط المهني، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج أيضا إلى أن فعالية الإدارة الإلكترونية لا ترتبط فقط بوجود الأنظمة الرقمية، بل تتطلب كذلك توفر قنوات اتصال فعالة وتنسيق مستمر بين مختلف الأقسام الإدارية، لأن ضعف التواصل قد يؤدي إلى بطء تبادل المعلومات وصعوبة التنسيق في تنفيذ المهام، مما ينعكس على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة.

ومن هنا يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة للموظفين، إلا أن تحقيق فعالية أكبر لهذه الأنظمة يتطلب تحسين مستوى التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة الجامعية بما يضمن انسيابية العمل ورفع كفاءة الأداء الإداري.

وعليه نستنتج أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يساعد بشكل واضح على تنمية الشعور بالمسؤولية المهنية لدى العاملين، غير أن فعالية الإدارة الإلكترونية تبقى مرتبطة بمدى توفر تواصل إداري فعال بين الأقسام بما يدعم التكامل والتنسيق داخل الجامعة.

الجدول رقم (20): العلاقة بين مخاطر الأمن المعلوماتي وآليات التقييم والمتابعة

هل توفر الإدارة الإلكترونية آليات للتقييم والمتابعة تعزز الانضباط الوظيفي ؟ / هل توجد مخاطر تتعلق بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات ؟	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	10	9.5	33	31.4	62	59	105	100
لا	14	56	3	12	8	32	25	100
المجموع	24	18.5	36	27.7	70	53.8	130	100

خلال الجدول رقم (20)، وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 53.8% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الإدارة الإلكترونية توفر آليات للتقييم والمتابعة تعزز الانضباط الوظيفي " أحيانا "، تدعمها نسبة 59% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أن هناك مخاطر تتعلق بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات في هذا السياق.

هذا مقارنة بنسبة 27.7% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بعدم توفر آليات واضحة للتقييم والمتابعة، تدعمها نسبة 31.4% من المبحوثين الذين أكدوا وجود مخاطر أمن معلوماتي " أحيانا "، في حين بلغت نسبة 18.5% من مجموع المبحوثين الذين أشاروا إلى توفر هذه الآليات بشكل فعّال وواضح، تدعمها نسبة 56% ممن يرون أنه لا توجد مخاطر تتعلق بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية توفر آليات تقييم ومتابعة بشكل جزئي أو غير منتظم، وهو ما يعكس محدودية توظيف هذه الآليات في تعزيز الانضباط الوظيفي بشكل كامل داخل المؤسسة الجامعية، كما تبين النتائج أن مسألة الأمن المعلوماتي وحماية البيانات تُعد من القضايا المطروحة بقوة في ظل استخدام الأنظمة الإلكترونية، حيث

تتباين آراء المبحوثين حول درجة ارتباط هذه المخاطر بفعالية آليات التقييم والمتابعة، كما تشير النتائج أيضا إلى أن فعالية الإدارة الإلكترونية لا ترتبط فقط بوجود أنظمة تقييم رقمية، بل تتطلب كذلك مستوى عاليا من الحوكمة الرقمية والتأمين المعلوماتي لضمان استخدامها بشكل آمن وفعال، لأن ضعف الحماية أو غياب الوعي الأمني قد يحد من الاستفادة الكاملة من هذه الآليات في ضبط الأداء الوظيفي.

ومن هنا يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير آليات للتقييم والمتابعة تعزز الانضباط الوظيفي، إلا أن هذه المساهمة تبقى جزئية وغير مكتملة ما لم تُدعم بتطوير البنية التقنية وتعزيز إجراءات الأمن المعلوماتي وحماية البيانات داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة مهمة في تحسين التقييم والمتابعة داخل المؤسسة الجامعية، غير أن فعاليتها تبقى مرتبطة بمدى توفر بيئة رقمية آمنة وتطبيق فعلي ومنتظم لآليات الرقابة والمتابعة بما يضمن تعزيز الانضباط الوظيفي بشكل أكثر فاعلية واستدامة.

الإستنتاج الخاص بالفرضية الثانية:

من خلال التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للجداول المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي تسعى إلى فهم التحديات التى تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة غرداية، ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس التأثير الإيجابي للإدارة الإلكترونية على تنظيم العمل وتطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسة الجامعية, عند العمل على تجاوز هاته التحديات.

فقد أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساعد الموظفين بشكل دائم على الالتزام بأداء مهامهم في الوقت المناسب، وهو ما يعكس الدور الذي تؤديه الأنظمة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت وتنظيم الأولويات داخل العمل الإداري، حيث تساهم هذه الأنظمة في تسهيل متابعة المهام وضبط المواعيد وتقليل التأخر في إنجاز الأعمال، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الانضباط المهني داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن الأنظمة الإلكترونية ساهمت في تعزيز الشفافية وسهولة متابعة الأداء الوظيفي، رغم وجود بعض المشكلات التقنية التي قد تؤثر أحيانا على جودة الأداء، وهو ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية توفر آليات تساعد على الرقابة الإدارية وتبادل المعلومات بشكل أكثر وضوحا، غير أن فعالية هذه الآليات تبقى مرتبطة بمدى كفاءة الأنظمة المستخدمة وجودة تطبيقها داخل بيئة العمل.

وأظهرت النتائج كذلك أن الأنظمة الإلكترونية ساعدت في تنظيم الوقت بدرجات متفاوتة، غير أن فعالية ذلك ترتبط بدرجة الوعي الرقمي لدى الموظفين والطلبة، حيث تبين أن نقص الثقافة الرقمية قد يحد من الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية، وهو ما يعكس أهمية التكوين الرقمي ونشر مهارات استخدام التكنولوجيا داخل الجامعة من أجل تحقيق فعالية أكبر في تنظيم العمل وتحسين الأداء الإداري.

ومن جهة أخرى، كشفت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل واضح في التقليل من الحاجة إلى التدخل اليدوي في الأعمال الروتينية، الأمر الذي يعكس دور التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الاعتماد على المعاملات التقليدية، كما تبين أن درجة تقبل الموظفين والطلبة للإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر على فعالية هذه الأنظمة، حيث أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى استعداد الأفراد للتكيف مع التغيرات التكنولوجية وتقبل أساليب العمل الحديثة.

كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تعزيز الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية، من خلال ما توفره من آليات دقيقة للمتابعة والرقابة وتوحيد الإجراءات الإدارية، غير أن محدودية الموارد المالية قد تؤثر على تطوير الأنظمة الإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر، وهو ما يدل على أهمية الدعم المالي في تحسين البنية التحتية الرقمية وضمان استمرارية فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

وأظهرت النتائج أيضا أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم، حيث تساعد هذه الأنظمة على تنظيم العمل وتوضيح المهام ومتابعة الأداء

بشكل أكثر دقة، غير أن ضعف التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة قد يشكل عائقا أمام تحقيق الفعالية الكاملة للإدارة الإلكترونية، مما يؤكد أهمية تعزيز الاتصال الإداري والتنسيق المهني داخل الجامعة.

كما كشفت النتائج أن الإدارة الإلكترونية توفر آليات للتقييم والمتابعة تسهم في تعزيز الانضباط الوظيفي، إلا أن هذه الآليات لا تزال تطبق بشكل جزئي أو غير منتظم في بعض الحالات، إضافة إلى وجود تحديات مرتبطة بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات، وهو ما يعكس أهمية توفير بيئة رقمية آمنة تضمن حسن استخدام الأنظمة الإلكترونية وتحقيق أقصى استفادة منها في ضبط الأداء الإداري.

ومن خلال القراءة السوسيولوجية لهذه النتائج يتضح أن الإدارة الإلكترونية لم تعد مجرد وسيلة تقنية لتسهيل العمل الإداري، بل أصبحت نمطا تنظيميا حديثا يؤثر في سلوك الموظفين وعلاقات العمل داخل المؤسسة الجامعية، من خلال تعزيز قيم الانضباط والمسؤولية والشفافية، إضافة إلى تحسين آليات المتابعة والتنسيق والتواصل الإداري.

كما تبين أن فعالية الإدارة الإلكترونية لا تعتمد فقط على توفر الأنظمة والتجهيزات التقنية، وإنما ترتبط أيضا بمدى انتشار الثقافة الرقمية، وتوفر التكوين المستمر، ووجود دعم مالي وتقني وتنظيمي يضمن حسن تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية.

ومن هنا يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة فعالة في تعزيز الانضباط الوظيفي وتحسين الأداء الإداري داخل الجامعة، من خلال تنظيم الوقت، وتقليل الأعمال اليدوية، وتعزيز الشفافية والمتابعة، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.

وعليه نستنتج أن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق الانضباط الوظيفي ورفع كفاءة الأداء الإداري يرتبط بمدى تكامل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، إضافة إلى ضرورة تعزيز الوعي الرقمي، وتحسين التواصل بين الأقسام، وتوفير بيئة رقمية آمنة تدعم استمرارية التحول الرقمي داخل الجامعة وتضمن فعالية الأنظمة الإلكترونية على المدى الطويل.

الإستنتاج العام

الإستنتاج العام

من خلال تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى الخاصة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة، تبين أن هذا النمط من التسيير الإداري يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير سير العمل داخل المؤسسة، حيث إن اعتماد الأنظمة الإلكترونية وما توفره من أدوات تنظيم ومتابعة ساعد على تقليص درجة الغموض في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، مما جعل كل موظف أكثر إدراكا لدوره الوظيفي بدقة ووضوح، وهو ما انعكس إيجابا على الحد من الأخطاء الإدارية وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وجعل مختلف العمليات الإدارية أكثر تنظيماً وانسيابية داخل مختلف المصالح، بينما إن فعالية الإدارة الإلكترونية ترتبط بدرجة كبيرة بمدى تنظيم الإجراءات الإدارية داخل الأنظمة المعتمدة، فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة ومهيكلة بشكل جيد، كلما ساهم ذلك في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل الجامعة، كما أن استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة لا يقتصر أثره على تسهيل الإجراءات فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الانضباط الوظيفي وتحسين آليات المتابعة والتقييم داخل المؤسسة، حيث أصبح من السهل تتبع سير العمل ومراقبة الأداء بشكل أكثر دقة وشفافية، غير أن هذا الأثر الإيجابي يظل مرتبطاً بمدى توفر شروط تنظيمية وتقنية ملائمة، مثل التكوين الجيد للموظفين، والدعم الفني المستمر، وتوفير الموارد الضرورية، بما يسمح بالاستخدام الأمثل لهذه الأنظمة.

من خلال تحليل الجداول الفرضية الثانية المتعلقة بتحديات بالإدارة الإلكترونية داخل الجامعة تبين أن هذا النمط من التسيير الإداري يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير سير العمل داخل المؤسسة، حيث إن وضوح آليات العمل داخل الأنظمة الإلكترونية وتوفر أدوات المتابعة ساعد على تقليل الغموض في توزيع المهام، حيث أصبح كل موظف يدرك مسؤولياته بشكل أفضل، وهو ما ساهم في الحد من الأخطاء الإدارية وتوفير الوقت والجهد، وجعل سير العمليات أكثر تنظيمًا وانسيابية داخل مختلف المصالح الإدارية، بينما أن فعالية الإدارة الإلكترونية ترتبط بقدرة المؤسسة على تنظيم الإجراءات بشكل دقيق وواضح، فكلما كانت الأنظمة أكثر وضوحا وتنسيقا، كلما أصبحت

الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية داخل الجامعة، كما أن استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة يساهم في تعزيز الانضباط الوظيفي وتحسين المتابعة والتقييم، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى مرتبطًا بتوفر شروط تنظيمية وتقنية ملائمة، مثل التدريب الجيد، والدعم الفني، وتوفير الموارد اللازمة، وكذا العمل على تحسين ونشر ثقافة الوعي الرقمي للطالب والموظف والأستاذ، وهذا ما يشكل تحديا كبيرا للجامعة الجزائرية.

الخاتمة

الخاتمة

اعتماد هذا نمط الإدارة الإلكترونية من التسيير الإداري يُعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير سير العمل داخل المؤسسة، حيث أسهمت الأنظمة الإلكترونية وما توفره من أدوات تنظيم ومتابعة في تقليص الغموض المرتبط بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات، مما عزز وضوح الأدوار لدى الموظفين وانعكس إيجابا على تقليل الأخطاء الإدارية وتخفيف الهدر في الوقت والجهد، وجعل العمليات الإدارية أكثر تنظيماً وانسيابية.

لقد أظهرت النتائج أن فعالية الإدارة الإلكترونية ترتبط بشكل مباشر بمدى وضوح وهيكلة الإجراءات داخل هذه الأنظمة، إذ كلما كانت أكثر تنظيماً ودقة، ساهم ذلك في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية.

كما أن دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الانضباط الوظيفي وتحسين آليات المتابعة والتقييم يتجلى من خلال إمكانية تتبع سير العمل بدقة وشفافية، غير أن تحقيق هذا الأثر الإيجابي يظل مشروطا بتوفر بيئة تنظيمية وتقنية ملائمة تشمل التكوين الجيد للموظفين والدعم الفني المستمر وتوفير الموارد اللازمة، مما يؤكد في النهاية أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة استراتيجية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة من خلال إعادة تنظيم العمل الإداري ورفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة بيئة العمل بشكل عام.

وعليه يمكن القول أنه بالرغم من السعي إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في جامعة غرداية , يبقى تطبيق الإدارة الرقمية بشكل شامل وكلي من أبرز التحديات التي تواجهها الجامعة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. إبراهيم العيسوي، **التجارة الإلكترونية**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2003.

2. أسامة خيري، **الرقابة وحماية المستهلك**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.

3. جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، **الإدارة الإلكترونية**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2020.

4. جمعه إسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية**، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.

5. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية " المفهوم والممارسة "**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الهاشمية الأردنية، 2011.

6. حسين مصطفى هلالي، إيمان صالح حسن عبد الغفار، ريم الألفي، غريب جير غنام، محمد محمد الألفي، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2010.

7. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

8. راكز الزعارير، غسان الطالب، **الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة (التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة، إدارة الوقت، الحاكمية المؤسسية، الحكومة الإلكترونية)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

9. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

10. السعيد مبروك إبراهيم، **الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة – الهندرة – إدارة المعرفة – الإدارة الإلكترونية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 2014.

11. طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

12. عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، مصر، 2007.

13. عدان نبيلة، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019.

14. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

15. عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.

16. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

17. محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2006.

18. محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

19. محمد عبد الفتاح رضوان، **الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.

20. محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز " قياس الأداء وتقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا "**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.

21. مصطفى عليان ربحي، **البيئة الإلكترونية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2015.

22. نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.

23. نوال يونس محمد آل مراد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وإنعكاساته في قرارات إدارتها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

المذكرات الجامعية:

24. أحمد نذير سي، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013.

25. آسية بن أحمد، **أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2017.

26. برابح سواعدية، **دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تفعيل إدارة المواهب: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، تيسمسيلت، 2023/2022.

27. جميلة بوذن، **اثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع بن حمادي – برج بوعريريج –**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2022.

28. جيلالي بوزكري، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015.

29. عبد الحكيم جربي، **دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.

30. محمد الأمين برياح، يحي موساوي، **تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

31. محمد بن يمنة، ميمونة داودي، **جودة الخدمات وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.

32. مساعد سلامة عطية الشراري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.

33. الهاني عاشور، **أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من فئة العاملين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المؤسسة الوطنية – دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة –**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

المقالات العلمية:

34. أحمد صفاء سامي، **تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 27، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، عمان، الأردن، 2024.

35. خالد أحمد الصرايرة، **الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**، مجلة جامعة دمشق، العدد 1 + 2، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

36. ربيع بلايلية، **تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل – تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس –**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

37. الزهرة بن بريكة، طارق بن قسمي، **محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة –**، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

38. عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، **أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، مصر، 2013.

39. عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، **دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية**، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 01، المركز الجامعي، البيض، 2023.

40. لخضر رابحي، عائشة لكحل، **الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية**، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2016.

41. لعلى بوكميش، **طرق تقييم أداء العاملين**، مجلة الحقيقة، العدد 04، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2010.

42. لمين علواطي، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2008.

43. محمد بلفضل، **الإدارة الإلكترونية في الجزائر، التخطيط والإنجاز**، مجلة الرائد في الدراسات السياسية، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، تيارت، 2020.

44. محمد بن العائب، **تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدريسية –**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة الأغواط، الأغواط، 2020.

45. 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، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

المحاضرات الجامعية:

46. بركة بلاغماس، **محاضرات حول إدارة السلوك التنظيمي**، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2020.

47. بشرى زلاسي، **محاضرات في الإدارة الإلكترونية**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لونيسي علي، البليدة، 2018/2017.

48. سعيد كرومي، **محاضرات في مقياس السلوك والتنظيمي**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021.

49. عبيدة سليمة، **محاضرات التجارة الإلكترونية**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، 2021-2022.

50. كريمة بوساق، **محاضرات في الإدارة الإلكترونية**، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2024/2023.

51. كريمة حاجي، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2020.

52. محمد زبير، **محاضرات حول السلوك التنظيمي – دروس ومحاضرات –**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، تيسمسيلت، 2022.

الملتقيات الوطنية:

53. لخضر دلال، بن ديلمي اسماعيل، **التحول الرقمي والادارة الالكترونية مفاهيم اساسية (مع الإشارة الى بعض الخدمات العمومية الالكترونية الجزائرية)**، الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، غرداية، 2023.

المواقع الإلكترونية:

54. عبد الكريم محمد الروضي، **دور النظريات في تطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي**، مركز الوفاق الإنمائي للدراسات والبحوث والتدريب، تاريخ التصفح: 2026/04/04، على الموقع التالي: **https://wefaqdev.net/art6745.html**

الملاحق

جـــامـعـة غـــرداية
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قســـم علم الاجتمـــاع والديمغرافيا

استبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في علم الإجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان:

تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعمال بجامعة غرداية

تم إعداد الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي، وستسهم إجاباتكم الكريمة في إنجاز هذا المشروع البحثي بنجاح، نرجو منكم الإجابة بصدق وموضوعية مع التأكيد على أن جميع المعلومات ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط

السنة الجامعية

2026 - 2025

البيانات الشخصية:

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. **المستوى التعليمي:** متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐
4. **الأقدمية في العمل:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الفهرس

المحور الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية:

5. هل توفر الجامعة البنية التحتية الرقمية اللازمة للعمل الإلكتروني ؟ متوفرة بشكل كامل ☐

غير متوفرة كليا ☐ غير كافية ☐

6. هل يتم توفير برامج وأنظمة إدارية إلكترونية مناسبة للمهام اليومية ؟ ملائمة جدا ☐ غير ملائمة ☐ ملائمة إلى حد ما ☐

7. هل التدريب المقدم لإستخدام الأنظمة الإلكترونية ؟ تدريب نظري ☐ تدريب ميداني ☐

لا يوجد تدريب ☐

8. هل توجد سياسة واضحة لتنظيم الإجراءات الإلكترونية داخل الجامعة ؟ نعم ☐ لا ☐

9. فيما يتمثل مستوى الدعم الفني المتاح عند حدوث مشكلات في الأنظمة الإلكترونية ؟ استجابة سريعة لحل المشكل ☐ استجابة بطيئة ☐

10. هل يتم تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري لضمان فعاليتها ؟ نعم ☐ لا ☐

أحيانا ☐

11. ما هي الوسيلة التي تستخدمها الجامعة للتواصل معك؟

- الهاتف ☐

- البريد الإلكتروني المهني ☐

أخرى .....

المحور الثاني: تحديات الإدارة الإلكترونية

12. هل تجدون صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية ؟ نعم ☐ لا ☐

بعض الأنظمة ☐

13. هل توجد مشاكل تقنية تؤثر على جودة الأداء الوظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐

احيانا ☐

14. هل نقص الوعي الرقمي بين الموظفين والطلاب ؟ لا يوجد ☐ نقص عند الطلبة ☐

نقص عند الموظفين ☐ كلاهما ☐

15. هل تواجه الإدارة الإلكترونية مقاومة أو رفض من بعض الموظفين والطلاب ؟ رفض تام ☐
قبول تام ☐ قبول اجباري ☐

16. هل نقص الموارد المالية يؤثر على تطوير الأنظمة الإلكترونية ؟ نعم ☐ لا ☐

17. هل ضعف التواصل بين الأقسام يؤثر على فعالية الإدارة الإلكترونية ؟ يعيق العمل بشكل كبير ☐
يحيق العمل أحيانا ☐ لا يؤثر ☐

18. هل توجد مخاطر تتعلق بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات ؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

19. هل تمكنت من إنجاز مهامك الوظيفية بكفاءة بفضل الأنظمة الإلكترونية ؟ كفاءة عالية ☐
كفاءة متوسطة ☐ دون تغيير في الكفاءة ☐

20. هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت أثناء أداء المهام ؟ نعم ☐ لا ☐

21. هل تقلصت الأخطاء الإدارية نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية ؟ انعدام الأخطاء ☐
استمرار الأخطاء ☐

22. هل تحسن جودة العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية ؟ تحسن ملحوظ ☐ تحسن نسبي ☐
لم تؤثر على جودة العمل ☐

23. هل تزيد القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع من خلال الإدارة الإلكترونية ؟ نعم ☐ لا ☐

24. هل تحسن التعاون بين الموظفين بفضل الأنظمة الإلكترونية ؟ تحسن بشكل فعال ☐
تحسن طفيف ☐ لم يحدث أي تحسن ☐

25. هل توفر الإدارة الإلكترونية أدوات واضحة لمتابعة المهام والإنجازات ؟ نعم ☐ لا ☐
غياب أدوات المتابعة ☐

26. هل تساعد الإدارة الإلكترونية على الالتزام بأداء مهامك في الوقت المناسب ؟ تساعد أحيانا ☐
تساعد بشكل دائم ☐ لا تساعد ☐

27. هل أتاح النظام الإلكتروني متابعة أداء الآخرين بسهولة وشفافية ؟ شفافية تامة ☐
غياب الشفافية في المتابعة ☐

28. هل ساعدت الأنظمة الإلكترونية في تنظيم الوقت بشكل أفضل ؟ تنظيم فعال جدا ☐
تنظيم نسبي ☐ استمرارية سوء التنظيم ☐

29. هل قللت الإدارة الإلكترونية من الحاجة للتدخل اليدوي في الأعمال الروتينية ؟

تقليل كلي ☐ تقليل جزئي ☐ تواصل التدخل اليدوي بنفس الوتيرة ☐

30. هل الإدارة الإلكترونية تشجع على الالتزام باللوائح والأنظمة الجامعية ؟ استجابة قوية ☐
استجابة ضعيفة ☐ استجابة منعدمة ☐

31. هل استخدام الأنظمة الإلكترونية يزيد من شعورك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليك ؟

نعم ☐ لا ☐ بعض المهام ☐

32. **هل توفر الإدارة الإلكترونية آليات للتقييم والمتابعة تعزز الانضباط الوظيفي ؟ نعم ☐ لاأحيانا ☐**